МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент і глобальний бізнес**
Група:	**АМ-43Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВИ)

здобувача вищої освіти **Степіка Вадима Олексійовича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 16 від «11» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.пед.н., доцент
_____ Т.О. Семенченко

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та
бізнес-комунікацій
к.е.н., доцент
Р.О. Піскунов

(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Степіка Вадима Олексійовича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВИ)»
керівник роботи Семенченко Тамара Олександрівна, к.пед.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити теоретичні основи управління підприємством у сфері освітніх послуг; охарактеризувати особливості управління персоналом освітнього підприємства; дослідити роль організаційної структури, маркетингу, CRM та фінансового управління.

У розділі 2: навести організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізувати діяльність Speak Free s.r.o.; оцінити організацію

роботи з клієнтами, навчального процесу, фінансової та маркетингової діяльності

У розділі 3: визначити проблеми управління, розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ В.О. Степіко
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Т.О. Семенченко
підпис, і

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 25 найменувань, 5 додатки.

Об’єктом дослідження є процес управління підприємством у сфері освітніх послуг.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління персоналом, клієнтською базою, фінансовими потоками, маркетинговою діяльністю та бізнес-процесами мовної школи.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження системи управління мовною школою Speak Free s.r.o. та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності за рахунок удосконалення управлінських процесів, оптимізації витрат, автоматизації бізнес-процесів, розвитку CRM-системи та посилення фінансового контролю.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити теоретичні основи управління підприємством у сфері освітніх послуг;

– охарактеризувати особливості управління персоналом освітнього підприємства;

– дослідити роль організаційної структури, маркетингу, CRM та фінансового управління;

– проаналізувати діяльність Speak Free s.r.o.;

– оцінити організацію роботи з клієнтами, навчального процесу, фінансової та маркетингової діяльності;

– визначити проблеми управління; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом у чеському освітньому секторі, окреслено шляхи вдосконалення системи взаємодії з потенційними клієнтами. Використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, фінансового аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, побудови управлінських таблиць, аналізу KPI, оцінки рентабельності курсів та прогнозування ефекту від запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Speak Free s.r.o. для підвищення прибутковості, зменшення залежності від ручного управління, покращення якості сервісу, посилення контролю оплат і формування більш стійкої бізнес-моделі.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, МОВНА ШКОЛА, ПЕРСОНАЛ, CRM, МАРКЕТИНГ, ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

The qualification bachelor's thesis contains 59 pages, 15 tables, 6 figures, a list of used sources with 25 names, 5 appendices.

The object of the study is the process of enterprise management in the field of educational services.

The subject of the study is organizational and economic relations that arise in the process of managing personnel, client base, financial flows, marketing activities and business processes of a language school.

The purpose of the qualification bachelor's thesis is to study the management system of the language school Speak Free s.r.o. and develop practical recommendations for increasing the efficiency of its activities by improving management processes, optimizing costs, automating business processes, developing a CRM system and strengthening financial control.

To achieve the goal, the following tasks were defined in the work:

– to reveal the theoretical foundations of enterprise management in the field of educational services;

– to characterize the features of personnel management of an educational enterprise;

– to investigate the role of organizational structure, marketing, CRM and financial management;

– to analyze the activities of Speak Free s.r.o.;

– to evaluate the organization of work with clients, the educational process, financial and marketing activities;

– to identify management problems; to develop practical recommendations for improving the activities of the enterprise.

The work analyzes modern approaches to personnel management in the Czech educational sector, outlines ways to improve the system of interaction with potential clients. The methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, financial analysis, SWOT analysis, PEST analysis, construction of management tables, KPI analysis, assessment of course profitability and forecasting the effect of the proposed measures were used.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of Speak Free s.r.o. to increase profitability, reduce dependence on manual management, improve service quality, strengthen payment control and form a more sustainable business model.

Year of completion of the qualifying bachelor’s thesis: 2026

Year of defense of the qualifying bachelor’s thesis: 2026

Keywords: ENTERPRISE MANAGEMENT, EDUCATIONAL SERVICES, LANGUAGE SCHOOL, PERSONNEL, CRM, MARKETING, FINANCIAL MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....10
1.1. Сутність та особливості управління підприємством у сфері освітніх послуг.....10
1.2. Управління персоналом у діяльності освітнього підприємства.....15
1.3. Маркетингова діяльність та CRM-системи у сфері освітніх послуг…18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОВНОЇ ШКОЛИ SPEAK FREE S.R.O.....23
2.1. Техніко-економічна характеристика мовної школи Speak Fre S.R.O..23
2.2. Аналіз фінансової діяльності мовної школи Speak Fre S.R.O …….31
2.3. Аналіз маркетингової діяльності мовної школи Speak Fre S.R.O …...35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ SPEAK FREE S.R.O.....41
3.1. Удосконалення системи управління підприємством.....41
3.2. Автоматизація бізнес-процесів та розвиток CRM-системи.....43
3.3. Напрями підвищення ефективності фінансового управління.....45
ВИСНОВКИ 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 53
ДОДАТКИ.....55

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки управління підприємством набуває особливого значення, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить здатність організації утримувати конкурентні позиції, забезпечувати стабільність доходів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сфера освітніх послуг є динамічною, залежною від попиту, якості персоналу, маркетингової активності, цифрових каналів комунікації та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни потреб споживачів.

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена необхідністю вдосконалення управління підприємствами освітньої сфери в умовах високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вартості залучення клієнтів. Мовні школи працюють на перетині освіти, сервісу, маркетингу та операційного менеджменту, тому їхня ефективність залежить не лише від якості викладання, а й від здатності керівництва сформувати фінансово стійку модель розвитку.

Базою дослідження є мовна школа Speak Free s.r.o., що здійснює діяльність у місті Прага, Чеська Республіка. Підприємство спеціалізується на організації курсів чеської та англійської мов, працює в онлайн та офлайн форматах, використовує CRM-систему, сайт, соціальні мережі та цифрові інструменти для залучення клієнтів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження системи управління мовною школою Speak Free s.r.o. та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності за рахунок удосконалення управлінських процесів, оптимізації витрат, автоматизації бізнес-процесів, розвитку CRM-системи та посилення фінансового контролю.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити теоретичні основи управління підприємством у сфері освітніх послуг;

– охарактеризувати особливості управління персоналом освітнього підприємства;

– дослідити роль організаційної структури, маркетингу, CRM та фінансового управління;

– проаналізувати діяльність Speak Free s.r.o.;

– оцінити організацію роботи з клієнтами, навчального процесу, фінансової та маркетингової діяльності;

– визначити проблеми управління; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління підприємством у сфері освітніх послуг.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління персоналом, клієнтською базою, фінансовими потоками, маркетинговою діяльністю та бізнес-процесами мовної школи.

У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, фінансового аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, побудови управлінських таблиць, аналізу KPI, оцінки рентабельності курсів та прогнозування ефекту від запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Speak Free s.r.o. для підвищення прибутковості, зменшення залежності від ручного управління, покращення якості сервісу, посилення контролю оплат і формування більш стійкої бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості управління підприємством у сфері освітніх послуг

У сфері освіти управлінська помилка часто має відкладений ефект. Наприклад, недостатня якість консультації може призвести до втрати клієнта ще до початку навчання, а слабка організація занять може проявитися лише після кількох уроків. Тому система управління повинна бути превентивною, тобто попереджати проблеми до того, як вони вплинуть на репутацію підприємства.

У науковому розумінні управління освітнім підприємством не можна зводити лише до адміністративного контролю. Воно охоплює визначення стратегічної мети, розподіл ресурсів, організацію взаємодії між працівниками, побудову системи комунікації з клієнтами та забезпечення фінансової стійкості. Освітня послуга формується у процесі взаємодії між викладачем і студентом, тому управління має враховувати як економічні, так і соціально-психологічні фактори.

Для підприємств сфери освітніх послуг характерна висока залежність від репутації. Якщо клієнт задоволений результатом навчання, він може продовжити курс, перейти на наступний рівень або рекомендувати школу іншим. Якщо якість сервісу або навчання не відповідає очікуванням, підприємство втрачає не лише одного клієнта, а й потенційні рекомендації. Отже, управління якістю є частиною загальної системи менеджменту.

Управлінські рішення в освітньому бізнесі повинні прийматися на основі поєднання кількісних і якісних показників. Кількісні показники демонструють фінансовий результат, кількість клієнтів, конверсію, наповненість груп і

витрати. Якісні показники відображають задоволеність студентів, якість викладання, стабільність комунікації та рівень довіри до бренду.

Особливе значення має планування. У традиційному підприємстві планування може стосуватися виробництва чи поставок, а в освітньому підприємстві воно включає створення програм, формування груп, визначення графіку, розподіл викладачів і розрахунок фінансової доцільності кожного запуску. Помилки у плануванні швидко впливають на клієнтський досвід і прибутковість.

Таким чином, теоретична сутність управління освітнім підприємством полягає у створенні системи, яка дозволяє одночасно забезпечувати якість послуги, економічну ефективність і довгостроковий розвиток. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу діяльності мовної школи.

Управління підприємством є цілеспрямованим процесом впливу на ресурси, персонал, фінансові потоки та організаційні процеси з метою досягнення поточних і стратегічних цілей. У сучасній науковій літературі управління розглядається як сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації. У сфері освітніх послуг ці функції набувають особливого змісту, оскільки результат діяльності підприємства пов’язаний не лише з фінансовими показниками, але й з якістю навчання та задоволеністю клієнтів [2, с. 45].

Підприємство у сфері освітніх послуг функціонує як суб’єкт господарювання, що створює нематеріальний продукт. Освітня послуга має специфічні ознаки: невідчутність, залежність від персоналу, одночасність виробництва та споживання, складність стандартизації якості. Саме тому управління таким підприємством потребує поєднання економічного, сервісного та педагогічного підходів.

Особливістю освітнього підприємства є те, що клієнт оцінює не лише зміст програми, а й комунікацію, організацію навчального процесу, зручність

графіка, професійність викладача, прозорість умов оплати та очікуваний результат. Отже, якість управління визначає не тільки прибутковість, але й репутацію організації.

Управління підприємством освітньої сфери має бути системним. Система управління включає цілі, функції, організаційну структуру, персонал, інформаційні потоки, фінансові показники, маркетингову діяльність і механізми контролю. Якщо окремі елементи працюють ізольовано, підприємство втрачає керованість і залежить від ручного прийняття рішень.

Важливим завданням управління є забезпечення балансу між якістю освітньої послуги та економічною ефективністю. Надмірна орієнтація лише на фінансові показники може погіршити якість навчання, тоді як ігнорування економічної доцільності призводить до низької рентабельності та фінансової нестабільності.

У сфері освітніх послуг управління повинно враховувати зовнішні фактори: конкуренцію, зміни попиту, технологічний розвиток, цифровізацію навчання, міграційні процеси, вимоги клієнтів до гнучкості та доступності послуг. Внутрішні фактори включають кваліфікацію персоналу, систему мотивації, якість адміністрування, фінансову дисципліну та рівень автоматизації процесів.

Таким чином, управління підприємством у сфері освітніх послуг є багаторівневим процесом, що потребує інтеграції класичних функцій менеджменту з сучасними цифровими та сервісними підходами.

Таблиця 1.1

Основні функції управління підприємством у сфері освітніх послуг

Функція	**Зміст**	**Прояв у освітньому підприємстві**
Планування	Визначення цілей і ресурсів	Формування програм, графіків, бюджетів
Організація	Розподіл робіт і відповідальності	Розклад, групи, комунікація
Мотивація	Стимулювання персоналу	Система оплати і бонусів
Контроль	Перевірка результатів	KPI, оплати, якість навчання
Координація	Узгодження дій	Зв’язок між продажами, CRM і навчанням

Джерело: складено автором.

Підвищення професійного рівня персоналу є не разовим заходом, а постійним процесом. Для мовної школи доцільними є внутрішні методичні зустрічі, обмін матеріалами, аналіз складних ситуацій зі студентами та регулярний збір зворотного зв’язку. Це дозволяє підтримувати єдину якість послуг навіть за участі різних викладачів.

У сфері освітніх послуг персонал є не лише виконавцем функцій, а й носієм цінності підприємства. Саме через поведінку, професійність і комунікацію працівників клієнт формує уявлення про якість школи. Тому кадрова політика повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями підприємства та його позиціонуванням на ринку.

Підбір викладачів має враховувати не тільки рівень знань, але й здатність працювати з різними категоріями студентів. Дорослі клієнти часто мають практичні цілі, обмежений час і високі очікування щодо результату. Це означає, що викладач повинен володіти не лише предметом, а й методикою, комунікативними навичками та вмінням підтримувати мотивацію студентів.

Окремого значення набуває адаптація нових працівників. Якщо школа не має чітких стандартів роботи, кожен викладач або адміністратор діє на власний

розсуд. Це призводить до різної якості сервісу та ускладнює контроль. Наявність інструкцій, шаблонів, методичних матеріалів і правил комунікації підвищує стабільність роботи.

Мотивація персоналу має бути пов’язана з результатами діяльності підприємства. Для викладачів це може бути якість зворотного зв’язку, стабільність відвідування, участь у створенні матеріалів, готовність до командної роботи. Для менеджерів - швидкість відповіді, конверсія в оплату, заповнення CRM і виконання плану продажів.

Ефективне управління персоналом також передбачає попередження конфліктів і зниження залежності від окремих працівників. Освітнє підприємство повинно мати резерв викладачів, зрозумілі умови співпраці, систему замін і механізм контролю якості занять.

Персонал є ключовим ресурсом освітнього підприємства, оскільки саме працівники забезпечують створення та надання освітньої послуги. У мовній школі особливе значення мають викладачі, адміністратори, менеджери з продажів та фахівці з маркетингу. Кожна з цих ролей впливає на якість навчання, швидкість обробки заявок, рівень сервісу та фінансовий результат.

Управління персоналом передбачає планування потреби у працівниках, підбір кадрів, адаптацію, мотивацію, оцінювання результатів, навчання та контроль виконання посадових обов’язків. Для освітнього підприємства важливо не лише залучити кваліфікованих викладачів, але й забезпечити стабільність їхньої роботи, узгодженість із програмами навчання та відповідальність за результат студентів.

Викладацький персонал формує основну цінність освітньої послуги. Водночас оплата праці викладачів часто є найбільшою статтею витрат. Тому управління персоналом має враховувати фінансову доцільність навчальних програм, наповненість груп і відповідність витрат доходам підприємства.

Адміністративний персонал забезпечує організацію розкладу, комунікацію з клієнтами, контроль оплат, підтримку студентів і взаємодію з викладачами. Помилки в адміністративній роботі можуть призводити до втрати клієнтів, конфліктів, затримок у платежах і зниження якості сервісу.

Система мотивації працівників освітнього підприємства повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів належать ставка, бонуси, оплата за результат або участь у розвитку програм. Нематеріальні стимули включають професійний розвиток, чіткі правила роботи, підтримку керівництва та залучення до прийняття рішень.

Важливим елементом управління персоналом є розподіл відповідальності. Якщо всі управлінські функції зосереджені лише у керівника, підприємство стає залежним від однієї особи. Делегування дозволяє зменшити операційне навантаження на керівництво, підвищити швидкість прийняття рішень і створити основу для масштабування.

Отже, управління персоналом у діяльності освітнього підприємства є стратегічно важливим напрямом, який впливає на якість послуг, фінансову ефективність і довгострокову стійкість організації.

1.2. Організаційна структура та система управління підприємством

З позиції менеджменту важливо розрізняти формальну і фактичну структуру. Формально підприємство може мати визначені ролі, але фактично більшість функцій може виконувати керівник. Така ситуація знижує масштабованість, тому управлінська структура має бути не лише описана, а й реально впроваджена у щоденну роботу.

Організаційна структура повинна відповідати не лише поточному розміру підприємства, а й його майбутнім цілям. Якщо школа планує масштабування,

структура має передбачати передачу частини функцій відповідальним працівникам. Інакше збільшення кількості клієнтів призведе до перевантаження керівника та зниження якості управління.

Для освітнього підприємства важливо розділяти педагогічні, адміністративні, фінансові та маркетингові функції. Коли ці функції не розмежовані, виникає плутанина у відповідальності: адміністратор може займатися продажами, викладач - організаційними питаннями, а керівник - дрібними операційними задачами. Такий підхід обмежує ефективність.

Ефективна система управління передбачає вертикальні та горизонтальні зв’язки. Вертикальні зв’язки забезпечують підпорядкування та контроль, горизонтальні - координацію між продажами, навчальним процесом, маркетингом і фінансами. У мовній школі ці зв’язки мають бути швидкими, оскільки клієнт очікує оперативної відповіді.

Організаційна структура має бути закріплена не лише у схемі, а й у практичних документах. До них належать посадові інструкції, регламенти комунікації, правила роботи з CRM, порядок запуску груп, правила перенесення занять і механізм контролю оплат. Це робить управління менш залежним від неформальних домовленостей.

Таким чином, структура управління є інструментом стабільності. Вона дозволяє підприємству зберігати якість роботи навіть при зростанні кількості клієнтів, зміні працівників або запуску нових програм.

Організаційна структура підприємства визначає розподіл функцій, повноважень, відповідальності та комунікацій між працівниками. Вона є основою системи управління, оскільки дозволяє узгодити діяльність окремих підрозділів і забезпечити досягнення цілей підприємства.

У малих та середніх підприємствах сфери освітніх послуг часто використовується лінійно-функціональна структура. Вона передбачає наявність керівника, адміністративного персоналу, викладачів і спеціалістів з маркетингу

або продажів. Перевагою такої структури є простота управління, однак її слабким місцем може бути надмірна концентрація рішень у керівника.

Ефективна організаційна структура повинна відповідати масштабам діяльності підприємства. На початкових етапах невелика команда може працювати без складної ієрархії. Проте зі зростанням кількості клієнтів, курсів і викладачів виникає потреба у формалізації процесів, посадових інструкціях, CRM-контролі та регулярній управлінській звітності.

Система управління включає не лише формальну структуру, а й правила взаємодії, інформаційні потоки, інструменти контролю та механізми прийняття рішень. Для освітнього підприємства важливо забезпечити зв’язок між продажами, навчальним процесом, фінансами та маркетингом.

Організаційна структура має підтримувати стратегічні цілі підприємства. Якщо метою є масштабування, структура повинна передбачати делегування, автоматизацію і контроль ключових показників. Якщо підприємство залишається повністю залежним від ручного управління, його розвиток обмежується часом та ресурсами керівника.

Важливою складовою системи управління є регламентація процесів. Регламенти дозволяють уніфікувати роботу з клієнтами, порядок запуску груп, контроль оплат, взаємодію з викладачами та використання CRM-системи. Це знижує ризик помилок і підвищує передбачуваність результатів.

Таким чином, організаційна структура та система управління є базовими елементами ефективності освітнього підприємства, оскільки визначають, наскільки швидко та якісно організація може реалізовувати свої цілі.

1.3 Маркетингова діяльність та CRM-системи у сфері освітніх послуг

CRM дає змогу накопичувати управлінські дані. З часом підприємство може бачити, які курси мають найбільший попит, які канали приводять платоспроможних клієнтів, які повідомлення краще працюють і на якому етапі воронки найчастіше відбувається втрата потенційних студентів.

Маркетинг освітнього підприємства має будуватися навколо потреб клієнта. Для мовної школи такими потребами можуть бути адаптація в іншій країні, отримання роботи, підготовка до іспиту, професійний розвиток або особиста впевненість у спілкуванні. Чим точніше підприємство розуміє ці мотиви, тим ефективніше формує пропозицію.

У цифровому середовищі потенційний клієнт часто приймає рішення після кількох контактів із брендом. Він може побачити рекламу, перейти на сторінку в соціальній мережі, прочитати відгуки, поставити питання в повідомленнях і лише після цього залишити заявку. Тому маркетингова система повинна бути послідовною та зрозумілою.

CRM-система дозволяє пов’язати маркетинг із продажами. Якщо заявка не фіксується в єдиній системі, керівник не бачить реальної ефективності рекламного каналу. Кількість повідомлень у соціальних мережах не є достатнім показником, якщо невідомо, скільки з них завершилися оплатою.

Для освітніх послуг особливо важлива робота з теплою базою. Людина може не придбати курс одразу, але повернутися через кілька тижнів або місяців. CRM-нагадування, розсилки, персоналізовані пропозиції та повторна комунікація дозволяють підвищити ймовірність продажу без додаткових витрат на рекламу.

Отже, маркетингова діяльність і CRM повинні розглядатися як єдина система управління клієнтським шляхом: від першого контакту до повторного

продажу. Такий підхід підвищує прозорість, знижує втрати заявок і допомагає оптимізувати рекламний бюджет.

Маркетингова діяльність у сфері освітніх послуг спрямована на вивчення потреб клієнтів, формування освітньої пропозиції, просування послуг, залучення заявок і підтримку довгострокових відносин зі споживачами. Для мовних шкіл маркетинг має не лише рекламну, а й управлінську функцію, оскільки впливає на планування груп, завантаженість викладачів і фінансовий результат.

Особливість маркетингу освітніх послуг полягає у високій ролі довіри. Клієнт купує не матеріальний товар, а очікуваний результат навчання. Тому важливими є репутація школи, відгуки, професійність викладачів, зрозумілість програм, прозорі умови оплати та якість першої консультації.

Цифровий маркетинг дає можливість освітньому підприємству працювати з різними сегментами аудиторії. Соціальні мережі формують впізнаваність бренду, сайт забезпечує офіційну презентацію послуг, таргетована реклама генерує заявки, а CRM-розсилки підтримують контакт із теплою базою клієнтів.

CRM-система є інструментом управління взаємодією з клієнтами. Вона дозволяє фіксувати заявки, статуси клієнтів, історію комунікацій, оплати, групи та задачі менеджерів. Для освітнього підприємства CRM має особливе значення, оскільки поєднує маркетинг, продажі, фінансовий контроль і навчальний процес.

Без CRM робота з клієнтами часто залежить від особистої пам’яті працівників, месенджерів або розрізнених таблиць. Це створює ризик втрати заявок, несвоєчасної відповіді, відсутності аналітики та недостатнього контролю оплат. Використання CRM дозволяє зробити бізнес-процеси прозорими та вимірюваними.

Ефективність маркетингу повинна оцінюватися не лише кількістю заявок, а й конверсією в оплату, вартістю залучення клієнта, середнім чеком, рівнем

повторних продажів і прибутковістю навчальних продуктів. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо рекламного бюджету.

Отже, маркетингова діяльність і CRM-системи є важливими інструментами управління освітнім підприємством, оскільки забезпечують не лише залучення клієнтів, а й контроль усього клієнтського шляху.

Таблиця 1.2

Роль CRM у сфері освітніх послуг

CRM-функція	**Управлінське значення**	**Очікуваний результат**
Облік заявок	Фіксація усіх звернень	Менше втрачених лідів
Статуси клієнтів	Контроль етапів продажу	Вища конверсія
Контроль оплат	Видимість боргів і платежів	Фінансова дисципліна
Аналітика каналів	Оцінка реклами	Раціональний бюджет
Автоматичні задачі	Нагадування менеджеру	Швидша комунікація

Джерело: складено автором

Для оцінки ефективності важливо використовувати не один, а систему показників. Оборот демонструє масштаби діяльності, прибуток показує фінансовий результат, конверсія відображає якість продажів, а повторні продажі свідчать про лояльність клієнтів. Лише поєднання цих показників дає об’єктивну картину.

Фінансове управління в освітньому підприємстві має бути тісно пов’язане з операційним плануванням. Кожна навчальна група є окремим продуктом, що має власну ціну, собівартість, тривалість, викладача та очікувану маржу. Якщо ці параметри не розраховуються до запуску, підприємство ризикує отримати високий оборот без достатнього прибутку.

Найбільш поширеною помилкою малих освітніх підприємств є оцінка успішності лише за кількістю клієнтів або загальною сумою оплат. Однак для

управління важливо розуміти, яка частина доходу залишається після оплати викладачів, реклами, оренди, CRM, матеріалів і адміністративних витрат.

Фінансове планування має включати кілька рівнів: короткостроковий контроль оплат, місячний бюджет доходів і витрат, прогноз запуску груп та стратегічне планування розвитку. Таке поєднання дозволяє уникати касових розривів і своєчасно ухвалювати рішення щодо цін, реклами та навантаження персоналу.

KPI у фінансовому управлінні повинні бути зрозумілими для керівника та команди. Наприклад, менеджер з продажів має впливати на конверсію, адміністратор - на своєчасність оплат, маркетинг - на вартість якісної заявки, а керівник - на маржинальність продуктів і загальну прибутковість.

Таким чином, фінансове управління є не бухгалтерською формальністю, а інструментом прийняття управлінських рішень. Воно допомагає визначити, які курси доцільно запускати, які канали реклами працюють, яку ціну встановлювати і які витрати потребують оптимізації.

Фінансове управління підприємством охоплює планування доходів і витрат, контроль грошових потоків, оцінку рентабельності, управління ризиками та формування фінансової стратегії. Для освітнього підприємства фінансове управління є особливо важливим, оскільки витрати на персонал можуть становити значну частину доходів.

Основними джерелами доходів мовної школи є групові курси, індивідуальні заняття, онлайн-програми, інтенсиви та додаткові освітні продукти. Кожен продукт має різну маржинальність, тому підприємство повинно аналізувати не лише загальний оборот, а й прибутковість окремих напрямів.

Одним із ключових показників ефективності є рентабельність курсу. Вона залежить від ціни навчання, кількості студентів у групі, тривалості програми, ставки викладача, витрат на маркетинг та адміністративних витрат. Запуск груп

без попереднього фінансового розрахунку може призводити до низької прибутковості або збитковості.

Для оцінки ефективності діяльності доцільно використовувати систему KPI. До ключових показників належать оборот, чистий прибуток, конверсія заявок в оплату, середній чек, наповненість груп, частка витрат на викладачів, вартість заявки, повторні продажі та рівень утримання клієнтів.

Фінансові ризики освітнього підприємства пов'язані із сезонністю попиту, нерівномірністю оплат, високою часткою витрат на персонал, зростанням вартості реклами та залежністю від наповненості груп. Для зменшення цих ризиків необхідні фінансове планування, резервний фонд, контроль оплат і прогнозування запусків.

Оцінка ефективності управління повинна поєднувати фінансові та нефінансові показники. Високий оборот не завжди свідчить про ефективність, якщо витрати є надмірними. Водночас низький рівень сервісу може зменшити повторні продажі та негативно вплинути на репутацію підприємства.

Таким чином, фінансове управління та оцінка ефективності є необхідними умовами стабільного розвитку освітнього підприємства, оскільки дозволяють поєднати якість послуг із економічною доцільністю.

Таблиця 1.3

Показники ефективності освітнього підприємства

Показник	**Зміст**	**Управлінське використання**
Оборот	Загальний обсяг продажів	Планування доходів
Чистий прибуток	Фінансовий результат після витрат	Оцінка моделі
Наповненість груп	Кількість студентів	Рішення про запуск
Конверсія	Перехід заявки в оплату	Оцінка продажів
Частка витрат на персонал	Питома вага оплати праці	Контроль рентабельності

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОВНОЇ ШКОЛИ SPEAK FREE S.R.O.

2.1. Техніко-економічна характеристика мовної школи Speak Fre S.R.O.

За характером послуг підприємство належить до сфери приватної неформальної освіти. Це означає, що його діяльність значною мірою залежить від платоспроможного попиту, репутації, конкурентної пропозиції та якості сервісу. На відміну від державних закладів освіти, приватна мовна школа має самостійно залучати клієнтів, формувати цінову політику та забезпечувати окупність кожного освітнього продукту. Важливою перевагою підприємства є можливість комбінувати різні продукти. Клієнт може почати з групового курсу, перейти на індивідуальні заняття, продовжити навчання онлайн або обрати наступний рівень. Такий підхід дозволяє підвищувати довгострокову цінність клієнта.

Підприємство орієнтується на клієнтів, які мають конкретну практичну потребу у вивченні мови. Для чеської мови це може бути адаптація до життя в Чехії, робота, навчання, документи або побутова комунікація. Для англійської мови попит пов’язаний із кар’єрою, подорожами, міжнародною комунікацією та професійним розвитком.

Наявність кількох форматів навчання створює для підприємства перевагу, але одночасно ускладнює управління. Онлайн-курси потребують якісної технічної організації, записів і цифрових матеріалів. Офлайн-курси потребують аудиторій, розкладу та фізичної присутності. Індивідуальні заняття вимагають гнучкого планування викладацького часу.

Загальна характеристика підприємства свідчить про наявність сформованої ринкової ніші. Водночас школа працює у конкурентному середовищі, де клієнт може обирати між приватними викладачами, онлайн-платформами, іншими мовними школами та безкоштовними ресурсами. Це підвищує значення бренду, сервісу та комунікації.

Управлінська особливість Speak Free s.r.o. полягає у необхідності одночасно контролювати освітню якість і комерційний результат. Саме тому аналіз підприємства доцільно здійснювати через поєднання організаційних, фінансових, маркетингових і клієнтських показників.

Таким чином, Speak Free s.r.o. є реальним прикладом малого освітнього підприємства, для якого актуальними є питання професіоналізації управління, автоматизації процесів і посилення фінансової стійкості.

Speak Free s.r.o. є приватним підприємством у сфері освітніх послуг, що здійснює діяльність у місті Прага, Чеська Республіка. Основним напрямом роботи є організація курсів чеської та англійської мов для дорослих клієнтів, іноземців, студентів і осіб, яким мова потрібна для адаптації, працевлаштування або професійного розвитку.

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма дозволяє здійснювати господарську діяльність, укладати договори, формувати команду, організовувати фінансовий облік і розвивати освітні продукти на комерційній основі.

Підприємство працює у двох основних форматах: онлайн та офлайн. Офлайн-формат формує довіру клієнтів і забезпечує безпосередню взаємодію між викладачем і студентами. Онлайн-формат має вищий потенціал масштабування, оскільки дає змогу залучати клієнтів незалежно від місця проживання.

Основними продуктами підприємства є групові курси чеської мови, групові курси англійської мови, індивідуальні заняття, онлайн-курси та

інтенсивні програми. Групові курси формують основну частину доходів, однак їхня ефективність залежить від наповненості груп і вартості викладацьких годин.

Цільова аудиторія Speak Free s.r.o. включає дорослих іноземців, які проживають у Чехії, працівників, студентів, підприємців та людей, які потребують мови для адаптації або кар'єрного розвитку. Ця аудиторія має практичні цілі, тому очікує не лише теоретичного навчання, а й розвитку реальної комунікації.

За управлінською логікою Speak Free s.r.o. належить до малих підприємств сервісної сфери, де результат залежить від якості команди, ефективності маркетингу, організації продажів, фінансового контролю і рівня автоматизації процесів.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика Speak Free s.r.o.

Показник	**Характеристика**
Назва підприємства	Speak Free s.r.o.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце діяльності	Прага, Чеська Республіка
Сфера діяльності	Освітні послуги, мовні курси
Формати навчання	Офлайн, онлайн, групові та індивідуальні заняття
Орієнтовний місячний оборот	до 400 000 Kč

Таблиця 2.2 PEST-аналіз діяльності підприємства

Фактор	**Прояв впливу**	**Наслідок**
Політичні	Освітні та правові вимоги	Потреба у нормативному контролі
Економічні	Доходи населення, вартість реклами	Вплив на попит і маржу
Соціальні	Міграція, адаптація іноземців	Попит на чеську мову
Технологічні	Онлайн-навчання, CRM	Масштабування процесів

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Для підвищення ефективності організаційної структури доцільно встановити регулярні короткі управлінські зустрічі. На них можна аналізувати заявки, старт груп, проблеми студентів, оплату, рекламу та навантаження викладачів. Це підвищить узгодженість дій команди.

Аналіз організаційної структури показує, що підприємство перебуває на етапі, коли гнучка неформальна модель уже потребує більш чіткої систематизації. На початковому етапі розвитку така модель є зручною, оскільки дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів. Проте зі збільшенням кількості груп і викладачів вона створює ризик перевантаження керівника.

Особливе значення має взаємодія між адміністративним блоком і викладачами. Якщо адміністратор не має актуальної інформації про розклад, рівень студентів або зміни в групі, це може створювати помилки у комунікації з клієнтами. Тому потрібен єдиний інформаційний простір, де всі ключові дані оновлюються вчасно.

Менеджер з продажів повинен мати чіткий алгоритм роботи із заявкою. Для мовної школи важливо не лише відповісти клієнту, але й правильно визначити його потребу, рівень мови, мотивацію, часові можливості та фінансові очікування. Ця інформація має фіксуватися у CRM, а не залишатися лише у переписці.

Маркетингова функція повинна бути пов’язана з продажами. Якщо маркетинг генерує заявки, але менеджер не бачить їх у CRM або не має скриптів для обробки, частина бюджету втрачається. Відповідно, організаційна структура має забезпечувати не тільки розподіл ролей, а й передачу інформації між ними.

Викладачі мають бути інтегровані в систему управління якістю. Вони повинні отримувати інформацію про рівень групи, цілі студентів, програму курсу та правила комунікації. Це дозволяє забезпечити більш стабільний навчальний результат і зменшити ризик невдоволення клієнтів.

Отже, організаційна структура підприємства потребує не радикальної перебудови, а посилення формалізації, регламентів, CRM-контролю та делегування відповідальності.

Організаційна структура Speak Free s.r.o. має лінійно-функціональний характер. Ключові управлінські функції зосереджені навколо директора, адміністратора, менеджера з продажів, маркетингу та викладацького складу. Така структура є типовою для малого освітнього підприємства, оскільки дозволяє швидко ухвалювати рішення та зберігати гнучкість.

Директор відповідає за стратегічний розвиток, фінансовий контроль, формування команди, ухвалення ключових рішень і управління ризиками. Адміністратор забезпечує операційну підтримку: ведення розкладу, комунікацію з клієнтами, контроль оплат і взаємодію з викладачами.

Менеджер з продажів впливає на конверсію заявок в оплату, оскільки саме він забезпечує першу консультацію, підбір курсу, узгодження формату навчання та супровід клієнта до моменту оплати. Маркетингова функція забезпечує потік заявок через соціальні мережі, рекламу, сайт і роботу з теплою базою.

Викладачі формують якість освітньої послуги. Їхня робота впливає на задоволеність студентів, повторні продажі та репутацію школи. Водночас витрати на викладачів є найбільшою статтею витрат, що потребує постійного контролю рентабельності курсів.

Слабким місцем організаційної структури є залежність від ручного управління. За відсутності чітких регламентів частина процесів залежить від особистої участі керівника, що обмежує можливості масштабування. Для підвищення ефективності необхідно розвивати делегування, CRM-контроль і регулярну управлінську звітність.

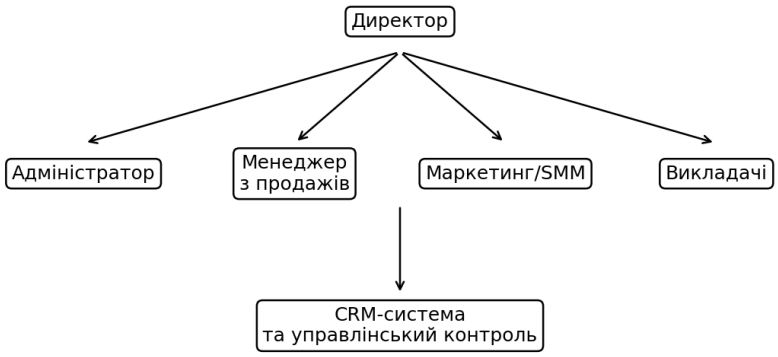


Рис. 2.1. Організаційна структура Speak Free s.r.o.

Таблиця 2.3 - Функції персоналу Speak Free s.r.o.

Роль	**Основні функції**	**Управлінське значення**
Директор	Стратегія, фінанси, розвиток	Керованість бізнесу
Адміністратор	Розклад, оплати, комунікація	Операційна стабільність
Менеджер з продажів	Заявки, консультації, CRM	Конверсія в оплату
Маркетолог/SMM	Контент, реклама, аналітика	Потік заявок
Викладачі	Проведення занять	Якість послуги

Джерело: складено автором

Організація навчального процесу також впливає на повторні продажі. Якщо студент отримує зрозумілий розклад, матеріали, підтримку і бачить прогрес, він з більшою ймовірністю продовжить навчання. Це знижує потребу у постійному залученні нових клієнтів через рекламу.

У роботі з клієнтами важливою є швидкість першої відповіді. У сфері освітніх послуг клієнт часто звертається одночасно до кількох шкіл, тому затримка відповіді знижує ймовірність продажу. Оперативна комунікація формує перше враження про організацію і демонструє рівень сервісу.

Не менш важливою є якість консультації. Потенційний студент може не розуміти, який рівень або формат йому потрібен. Завдання менеджера полягає у тому, щоб не просто назвати ціну, а пояснити логіку курсу, очікуваний результат, графік, тривалість і умови оплати. Такий підхід підвищує довіру.

Формування груп має бути пов’язане з даними про клієнтів. Якщо в одну групу потрапляють студенти з різними рівнями або різними цілями, це може погіршити результат навчання. Тому тестування, коротка діагностика або консультація перед початком курсу є важливою частиною процесу.

Під час навчання клієнт потребує супроводу. Це включає нагадування про заняття, доступ до матеріалів, пояснення змін у розкладі, контроль відвідуваності та можливість поставити питання. Якісний супровід зменшує ризик відтоку та підвищує ймовірність повторного навчання.

Після завершення курсу важливо продовжувати комунікацію. Студент може перейти на наступний рівень, придбати індивідуальні заняття або рекомендувати школу іншій людині. Саме тому CRM повинна містити інформацію не лише про активних, але й про колишніх студентів.

Отже, робота з клієнтами має розглядатися як повний цикл, що починається з заявки і не завершується після оплати. Такий підхід дозволяє підвищити довгострокову цінність клієнта.

Робота з клієнтами починається з первинної заявки, яка може надходити через сайт, Instagram, рекламні кампанії, рекомендації або пряме звернення. Після отримання заявки менеджер має оперативно відповісти, визначити потребу клієнта, запропонувати відповідний курс, пояснити формат навчання, вартість і умови оплати.

Клієнтський шлях у мовній школі включає кілька етапів: заявка, консультація, визначення рівня, підбір групи або індивідуального формату, оплата, навчання, супровід і повторна пропозиція. Кожен етап має бути

контрольованим через CRM, оскільки втрата клієнта на будь-якому з етапів зменшує фінансовий результат.

Планування навчального процесу включає формування груп, визначення рівня студентів, складання розкладу, закріплення викладачів, підготовку матеріалів, контроль відвідуваності та комунікацію зі студентами. Від якості планування залежить не лише навчальний результат, а й фінансова доцільність запуску курсу.

Особливу увагу необхідно приділяти наповненості груп. Якщо група формується з недостатньою кількістю студентів, підприємство може отримати низьку маржинальність навіть за високому попиті. Тому рішення про запуск групи повинно прийматися на основі фінансового розрахунку.

З точки зору управління, робота з клієнтами і навчальний процес мають бути пов’язані між собою. Продаж курсу не завершує управлінський цикл, оскільки після оплати необхідно забезпечити якісне навчання, підтримку студента, контроль прогресу і можливість повторного продажу.

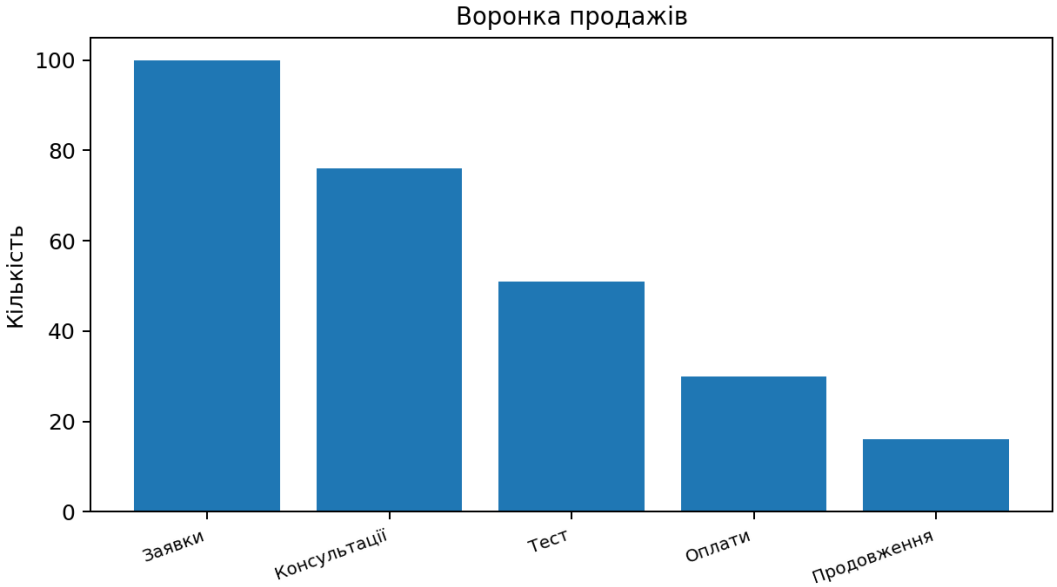


Рис. 2.2. Воронка роботи з клієнтами

Таблиця 2.4 - Етапи роботи з клієнтами

Етап	Зміст	KPI
Заявка	Отримання контакту	Час відповіді
Консультація	Підбір курсу	Конверсія
Тестування	Визначення рівня	Частка тестувань
Оплата	Резервація місця	Конверсія в оплату
Навчання	Супровід студента	Утримання

Джерело: складено автором.

2.2. Аналіз фінансової діяльності мовної школи Speak Fre S.R.O

Для підвищення фінансової прозорості доцільно формувати окремий звіт по кожній групі. У ньому слід зазначати кількість студентів, суму оплат, витрати на викладача, рекламні витрати та очікувану маржу. Це дозволить швидко виявляти фінансово слабкі продукти.

Структура доходів показує, що підприємство має кілька джерел надходжень, однак головну роль відіграють групові курси. Це є позитивним фактором, оскільки груповий формат дозволяє отримувати більший дохід за один навчальний блок. Водночас він потребує достатньої кількості студентів для досягнення рентабельності.

Індивідуальні заняття забезпечують гнучкість і можуть мати вищу ціну за одиницю заняття, проте вони слабше масштабуються. Кожен індивідуальний урок прямо залежить від часу викладача. Тому цей напрям доцільно розглядати як додатковий продукт, а не як основну модель зростання.

Онлайн-курси мають потенціал для підвищення маржинальності, оскільки не потребують постійного використання аудиторій і можуть залучати студентів

із різних міст. Проте їхня ефективність залежить від якості технічної організації, стабільності платформи, записів занять і цифрових матеріалів.

Аналіз витрат свідчить, що найбільшим ризиком є висока частка оплати викладачів. Якщо ця частка перевищує допустимий рівень, підприємство не має достатнього ресурсу для маркетингу, розвитку, резерву та оплати адміністративної роботи. Тому контроль викладацьких витрат є ключовим управлінським завданням.

Окремо варто враховувати маркетингові витрати. Реклама може створювати потік заявок, але її ефективність залежить від конверсії в оплату. Якщо заявки не переходять у продажі, рекламний бюджет стає витратою без достатнього фінансового результату.

Таким чином, фінансова діяльність Speak Free s.r.o. потребує регулярної аналітики не лише за загальним оборотом, а й за прибутковістю окремих напрямів, груп і рекламних каналів.

Фінансова діяльність Speak Free s.r.o. пов’язана з обліком доходів, контролем оплат, плануванням витрат, аналізом рентабельності курсів і забезпеченням фінансової стабільності. Для мовної школи фінансовий результат залежить не лише від обсягу продажів, а й від структури витрат, особливо витрат на викладачів.

Орієнтовний місячний оборот підприємства може становити до 400 000 Kč. Основну частину доходів формують групові курси чеської мови, оскільки цей напрям має стабільний попит серед іноземців у Чехії. Додатковими джерелами є англійська мова, індивідуальні заняття, онлайн-курси та інтенсивні програми.

Найбільшою статтею витрат є оплата праці викладачів. За високої частки викладацьких витрат підприємство може мати низький чистий прибуток навіть за значного обороту. Це свідчить про необхідність контролю маржинальності курсів до моменту запуску групи.

Фінансовий аналіз показує, що ключовими показниками для управління є дохід групи, витрати на викладача, кількість студентів, ціна курсу, маркетингові витрати та адміністративні витрати. Для підвищення фінансової ефективності доцільно впровадити план-факт аналіз і регулярний розрахунок прибутковості окремих навчальних продуктів.

Фінансові ризики підприємства пов’язані із сезонністю попиту, оплатами частинами, касовими розривами, зростанням вартості реклами та залежністю від наповненості груп. Для їх мінімізації необхідно застосовувати передплату, CRM-нагадування, резервний фонд і контроль запуску груп.



Рис. 2.3. Структура доходів підприємства



Рис. 2.4. Структура витрат підприємства

Таблиця 2.5 - Структура доходів за місяць

Джерело доходу	Сума, Kč	Частка, %
Групові курси чеської	180 000	45
Групові курси англійської	80 000	20
Індивідуальні заняття	60 000	15
Онлайн-курси	40 000	10
Інтенсиви	40 000	10
Разом	400 000	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [22,24]

Таблиця 2.6 - Структура витрат за місяць

Стаття витрат	Сума, Kč	Частка
Викладачі	280 000	73,3%
Маркетинг	40 000	10,5%
Оренда	17 000	4,5%
Адміністративні витрати	25 000	6,5%

Стаття витрат	Сума, Kč	Частка
CRM та сервіси	12 000	3,1%
Матеріали	8 000	2,1%

Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності курсів

Курс	Дохід групи	Витрати на викладача	Орієнтовна маржа
Чеська A1	53 994 Kč	28 000 Kč	25 994 Kč
Чеська A2	69 993 Kč	34 000 Kč	35 993 Kč
Чеська B1	111 993 Kč	50 000 Kč	61 993 Kč
Англійська групова	47 994 Kč	24 000 Kč	23 994 Kč

Джерело: складено автором

2.3. Аналіз маркетингової діяльності мовної школи Speak Fre S.R.O

Аналіз маркетингу показує, що підприємству важливо оцінювати не лише видимі показники активності, такі як перегляди чи повідомлення, але й економічний результат. Основним критерієм має бути кількість оплат і дохід, отриманий з конкретного каналу.

Маркетингова стратегія повинна враховувати сезонність. У періоди активного попиту доцільно посилювати рекламні кампанії, а у спокійні періоди працювати з теплою базою, контентом, рекомендаціями та підготовкою нових продуктів.

Маркетинг Speak Free s.r.o. має враховувати те, що рішення про навчання часто є емоційно-практичним. Клієнт хоче бачити не лише перелік тем курсу, а й розуміти, як навчання допоможе йому у житті, роботі або адаптації. Тому комунікація повинна бути зрозумілою, конкретною і прив’язаною до потреб аудиторії.

Для соціальних мереж важливо формувати регулярну присутність. Якщо сторінка оновлюється нерегулярно, рівень довіри знижується. Контент має демонструвати реальність школи: групи, викладачів, відгуки, результати, атмосферу, відповіді на питання та пояснення форматів навчання.

Рекламні кампанії мають бути пов’язані з конкретними наборами. Реклама без чіткої дати старту, формату, ціни або обмеження місць може давати слабку конверсію. Водночас надмірна кількість деталей у рекламі може перевантажувати клієнта, тому оффер має бути коротким і зрозумілим.

Сайт виконує роль офіційного джерела інформації. Він повинен містити актуальні курси, ціни, формати, переваги школи, контакти та форму заявки. Якщо сайт не оновлюється або не пов’язаний із CRM, підприємство втрачає частину потенційних клієнтів.

CRM-розсилки є важливим інструментом повторних продажів. Люди, які вже цікавилися курсами або навчалися раніше, мають вищу ймовірність покупки, ніж холодна аудиторія. Робота з такою базою може зменшити залежність від платної реклами.

Отже, маркетингова діяльність підприємства має бути інтегрована з продажами та фінансовою аналітикою. Тільки в такому разі можна оцінити реальну ефективність каналів просування.

Маркетингова діяльність Speak Free s.r.o. спрямована на залучення нових клієнтів, формування довіри до бренду, просування курсів чеської та англійської мов і підтримку комунікації з наявною клієнтською базою. Основними каналами є Instagram, Meta Ads, сайт, рекомендації та CRM-розсилки.

Instagram виконує функцію візуальної презентації школи, формування довіри та підтримки контакту з аудиторією. Meta Ads дозволяє отримувати швидкий потік заявок, однак потребує регулярного аналізу вартості заявки та

конверсії в оплату. Сайт підсилює офіційність підприємства та має довгостроковий SEO-потенціал.

Рекомендації клієнтів є одним із найцінніших каналів, оскільки мають високий рівень довіри та кращу конверсію. Водночас цей канал не забезпечує стабільного прогнозованого потоку заявок, тому має доповнюватися системною digital-стратегією.

Оцінка ефективності маркетингу має базуватися не лише на кількості заявок, а й на фактичних оплатах. Якщо рекламний канал генерує багато звернень, але низьку кількість оплат, його ефективність є обмеженою. Тому підприємству необхідно пов’язати рекламні джерела з CRM і фінансовими результатами.

Маркетингова діяльність має бути узгоджена з операційними можливостями школи. Реклама не повинна запускати попит на курси, які підприємство не може якісно забезпечити викладачами, розкладом або навчальними матеріалами.

Таблиця 2.8 - Аналіз маркетингових каналів

Канал	Переваги	Недоліки	Оцінка
Instagram	Довіра, охоплення	Потрібна регулярність	Висока
Meta Ads	Швидкі заявки	Зростання вартості	Середня/висока
Сайт	Офіційність, SEO	Потребує оптимізації	Довгостроково висока
Рекомендації	Висока довіра	Нестабільний потік	Дуже висока
CRM-розсилки	Тепла база	Потрібна сегментація	Висока

Джерело: складено автором на основі [15]

Управлінська ефективність підприємства залежить від здатності керівництва бачити бізнес як систему. Якщо фінанси, маркетинг, CRM і навчання аналізуються окремо, управлінські рішення можуть бути неповними.

Системний підхід дозволяє оцінювати вплив кожного процесу на загальний результат.

Загальна оцінка ефективності показує, що Speak Free s.r.o. має достатню базу для розвитку, але потребує посилення управлінської дисципліни. Найважливішими напрямами є фінансовий контроль, стандартизація роботи з клієнтами та зменшення залежності від ручного управління.

Ефективність управління підприємством можна оцінювати за тим, наскільки узгоджено працюють основні процеси. Якщо маркетинг дає заявки, продажі якісно їх обробляють, CRM фіксує дані, адміністратор контролює оплату, а викладачі забезпечують результат навчання, підприємство отримує стабільну модель роботи.

Проблеми виникають тоді, коли окремі процеси не пов’язані між собою. Наприклад, реклама може запускатися без розуміння доступних груп, менеджер може не фіксувати причини відмов, адміністратор може не бачити борги, а керівник може не мати регулярного фінансового звіту. Це знижує керованість.

KPI дозволяють зробити управління більш об’єктивним. Вони не повинні бути надмірно складними, але мають відображати ключову логіку бізнесу: заявки, оплати, групи, витрати, прибуток і повторні продажі. Регулярне відстеження цих показників допомагає виявляти проблеми на ранньому етапі.

Важливим показником є частка витрат на викладачів. Якщо вона занадто висока, підприємство може не мати достатнього прибутку для розвитку. Іншим важливим показником є конверсія заявок в оплату, оскільки вона демонструє якість продажів і відповідність пропозиції потребам клієнтів.

Аналіз ефективності також показує потребу у делегуванні. Керівник має зосереджуватися на стратегії, фінансовому контролі, розвитку продуктів і команді, а не на щоденних дрібних операціях. Для цього потрібні регламенти і відповідальні працівники.

Отже, підвищення ефективності управління Speak Free s.r.o. можливе через систематизацію процесів, впровадження KPI, автоматизацію CRM і посилення фінансової дисципліни.

Аналіз ефективності управління Speak Free s.r.o. показує, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки наявності реального попиту, різних форматів навчання, CRM-системи, цифрових каналів просування та сформованого освітнього продукту.

Водночас ефективність управління обмежується кількома факторами. Серед них можна виділити високу частку витрат на викладачів, залежність від ручного управління, нерівномірність потоку клієнтів, потребу у фінансовому плануванні та недостатню системність аналізу маркетингових каналів.

Для оцінки ефективності управління доцільно використовувати KPI: оборот, чистий прибуток, конверсію заявок в оплату, середній чек, наповненість груп, частку витрат на викладачів, повторні продажі та рівень утримання клієнтів. Саме ці показники дозволяють переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних.

Основним управлінським завданням є перехід від ручної моделі до системної бізнес-моделі, у якій продажі, навчальний процес, фінанси, маркетинг і CRM працюють як єдина система. Це створить умови для масштабування, зменшення операційних ризиків і підвищення прибутковості.

Таким чином, діяльність Speak Free s.r.o. має достатню базу для розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління, делегування, автоматизації, фінансового контролю та регулярного аналізу KPI.

Таблиця 2.9 - KPI для оцінки ефективності управління

Показник	**Значення**	**Управлінське рішення**
Оборот	Обсяг продажів	Планування доходів
Чистий прибуток	Реальна ефективність	Контроль витрат
Конверсія	Якість продажів	Покращення консультацій

Показник	Значення	Управлінське рішення
Наповненість груп	Рентабельність курсів	Контроль запусків
Частка витрат на викладачів	Ефективність моделі	Оптимізація ставок

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.10 - Основні проблеми управління

Проблема	Наслідок	Напрям вирішення
Високі витрати на викладачів	Низька прибутковість	Контроль маржі
Ручне управління	Перевантаження керівника	Делегування
Нестабільний маркетинг	Нерівномірний потік клієнтів	CRM-аналітика
Недостатній фінансовий контроль	Касові розриви	План-факт аналіз

Джерело: складено автором.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ SPEAK FREE S.R.O.

3.1. Удосконалення системи управління підприємством

Удосконалення управління повинно мати практичний характер. Недостатньо лише описати нові правила; необхідно впровадити їх у щоденну роботу команди. Для цього кожен регламент має бути коротким, зрозумілим і пов’язаним із реальною управлінською задачею.

Важливо, щоб зміни не створювали надмірного адміністративного навантаження. Мета систематизації полягає не в ускладненні роботи, а в тому, щоб працівники швидше знаходили інформацію, розуміли свої обов’язки та могли діяти без постійного втручання керівника.

Практичне вдосконалення системи управління варто розпочати з опису ключових бізнес-процесів. До них належать обробка заявки, консультація, тестування, оплата, формування групи, проведення занять, контроль відвідуваності та повторний продаж. Кожен процес має мати відповідального працівника і зрозумілий результат.

Наступним кроком має бути створення управлінського календаря. У ньому фіксуються регулярні дії: перевірка оплат, аналіз заявок, планування контенту, контроль розкладу, звіт по рекламі та фінансовий звіт. Така регулярність допоможе уникати хаотичного управління.

Делегування має здійснюватися поступово. Спочатку керівник передає типові операційні задачі, зберігаючи контроль через звіти. Потім відповідальні працівники отримують більше самостійності в межах визначених правил. Це дозволяє зменшити навантаження на керівника без втрати контролю.

Для адміністратора доцільно встановити показники щодо своєчасності розкладу, контролю оплат, швидкості відповіді студентам і коректності даних у

CRM. Для менеджера - кількість оброблених заявок, конверсія в оплату і якість ведення клієнтської картки.

Викладачі також мають бути включені у систему управління. Для них важливими показниками можуть бути відвідуваність групи, зворотний зв’язок студентів, дотримання програми та своєчасна комунікація з адміністрацією.

Таким чином, удосконалення системи управління має бути спрямоване на перехід від особистого контролю до процесного управління, де кожна дія має відповідального, інструмент і показник результату.

Результати аналізу діяльності Speak Free s.r.o. свідчать про необхідність переходу від переважно ручної моделі управління до системної моделі, що базується на регламентах, делегуванні, KPI та регулярному контролі результатів. Такий підхід дозволить зменшити залежність підприємства від постійної участі керівника в операційних процесах.

Першим напрямом удосконалення є розподіл відповідальності між директором, адміністратором, менеджером з продажів, маркетингом і викладачами. Кожна роль повинна мати чітко визначені функції, зони відповідальності та показники оцінки результату.

Другим напрямом є впровадження регулярної управлінської звітності. Щотижня доцільно аналізувати кількість заявок, консультацій, оплат, активних груп, боргів, витрат на рекламу та фактичного прибутку. Це дозволить швидко реагувати на відхилення від плану.

Третім напрямом є стандартизація роботи з клієнтами. Скрипти консультацій, шаблони повідомлень, правила фіксації заявок і контроль наступної дії у CRM допоможуть підвищити якість продажів і зменшити втрати лідів.

Удосконалення системи управління має бути поступовим, але послідовним. Його мета полягає не у створенні бюрократії, а у підвищенні передбачуваності процесів, прозорості фінансових результатів і якості сервісу.

Таблиця 3.1 - Заходи з удосконалення системи управління

Заходи	Зміст	Очікуваний результат
Регламенти	Опис ключових процесів	Менше помилок
Делегування	Розподіл функцій між працівниками	Менше навантаження на керівника
KPI	Показники для продажів, фінансів і груп	Керованість
Звіти	Щотижневий аналіз результатів	Швидкі рішення

Джерело: складено автором на основі [20, 21]

3.2 Автоматизація бізнес-процесів та розвиток CRM-системи

Впровадження CRM-автоматизації має відбуватися поетапно. На першому етапі достатньо навести порядок у статусах клієнтів і оплатах. На другому етапі можна додати автоматичні нагадування, шаблони повідомлень і звіти. На третьому - інтегрувати маркетингову аналітику.

Ключовою умовою успішної автоматизації є дисципліна внесення даних. Якщо працівники не заповнюють CRM або роблять це нерегулярно, система не дає достовірної аналітики. Тому використання CRM повинно бути частиною посадових обов’язків.

Для ефективного впровадження CRM необхідно визначити обов’язкові статуси клієнта. Наприклад: нова заявка, консультація проведена, очікує тестування, очікує оплату, оплатив, навчається, завершив курс, повторна пропозиція. Така структура дозволяє бачити реальний стан воронки.

Кожна заявка повинна містити джерело надходження. Це може бути Instagram, Meta Ads, сайт, рекомендація або повторне звернення. Без цієї

інформації неможливо оцінити ефективність маркетингових каналів і правильно розподілити рекламний бюджет.

Автоматизація оплат має включати нагадування до дати платежу, позначку про прострочення та відповідального за комунікацію. Це зменшить ризик касових розривів і дозволить керівнику швидко бачити суму очікуваних надходжень.

Онлайн-кабінет студента може бути впроваджений поступово. На першому етапі достатньо централізованого доступу до розкладу, посилань, записів і матеріалів. На наступному етапі можна додати домашні завдання, прогрес і інформацію про оплату.

Автоматизація не повинна ускладнювати роботу працівників. Навпаки, CRM має бути зрозумілим інструментом, який допомагає швидко знайти інформацію, нагадує про задачі та зменшує кількість ручних повідомлень.

Отже, розвиток CRM-системи дозволить підвищити прозорість управління, зменшити втрату заявок і посилити контроль фінансових потоків.

Автоматизація бізнес-процесів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності Speak Free s.r.o. Вона дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, прискорити комунікацію з клієнтами, підвищити контроль оплат і забезпечити прозорість воронки продажів.

Першочергово необхідно автоматизувати обробку заявок. Кожне звернення має автоматично або оперативно фіксуватися у CRM із зазначенням джерела, статусу, відповідального працівника і наступної дії. Це зменшить ризик втрати клієнтів.

Другим напрямом є автоматизація контролю оплат. CRM повинна містити статус платежу, дату наступного платежу, суму боргу та нагадування адміністратору або менеджеру. Для курсів із частковою оплатою це є важливим інструментом фінансової дисципліни.

Третім напрямом є розвиток онлайн-кабінету студента. У ньому можуть бути розклад, посилання на онлайн-заняття, записи, навчальні матеріали, домашні завдання та інформація про оплату. Це підвищить якість сервісу та зменшить навантаження на адміністратора.

CRM-система також має використовуватися для маркетингової аналітики. Підприємство повинно бачити, з якого каналу прийшов клієнт, скільки коштувала заявка, чи була оплата і який дохід приніс конкретний канал.

Таблиця 3.2 - Очікуваний ефект від CRM-автоматизації

Процес	**Рішення**	**Ефект**
Заявки	CRM-статуси	Менше втрачених лідів
Оплати	Нагадування	Менше боргів
Розклад	Цифровий календар	Менше накладок
Маркетинг	Аналітика каналів	Раціональніший бюджет
Навчання	Кабінет студента	Кращий сервіс

Джерело: складено автором.

3.3 Напрями підвищення ефективності фінансового управління

Фінансові рекомендації повинні бути пов’язані з реаліями малого освітнього підприємства. Надто складна система бюджетування може бути неефективною, якщо команда не має ресурсів для її підтримки. Тому оптимальним є простий щомісячний план доходів, витрат і очікуваного прибутку.

Контроль маржинальності груп дозволяє приймати рішення до початку курсу, а не після його завершення. Якщо очікувана маржа є низькою,

керівництво може змінити ціну, перенести старт, об’єднати групи або запропонувати клієнтам інший формат.

Фінансове управління потрібно починати з формування простої, але регулярної моделі планування. На початку кожного місяця керівництво має визначати очікувані доходи за активними групами, запланованими стартами, індивідуальними заняттями та повторними продажами.

Паралельно необхідно планувати витрати: викладачі, реклама, оренда, CRM, адміністративні витрати, матеріали та резерв. Порівняння планових і фактичних даних дозволить зрозуміти, де виникають відхилення та які рішення потрібно приймати.

Для кожного нового курсу доцільно створити міні-фінансову карту. Вона має містити ціну, кількість студентів, очікуваний дохід, оплату викладача, маркетингові витрати та очікувану маржу. Якщо маржа є низькою, запуск потрібно переглянути.

Окремий контроль потрібен для оплат частинами. Така модель є зручною для клієнтів, але створює ризик затримок. Тому CRM має містити календар платежів, а адміністратор повинен регулярно перевіряти виконання графіку.

Оптимізація витрат не повинна погіршувати якість навчання. Її мета полягає у тому, щоб запускати фінансово стійкі групи, правильно встановлювати ціни, планувати навантаження викладачів і не витрачати рекламний бюджет без аналізу результату.

Таким чином, фінансове управління має стати постійним інструментом прийняття рішень, а не лише підсумковим обліком після завершення місяця.

Підвищення ефективності фінансового управління Speak Free s.r.o. має базуватися на контролі доходів, витрат, рентабельності курсів і платіжної дисципліни клієнтів. Основною метою є не лише збільшення обороту, а й підвищення чистого фінансового результату.

Першим заходом є розрахунок мінімальної кількості студентів для запуску кожної групи. Перед стартом курсу необхідно оцінити дохід групи, витрати на викладача, маркетингові витрати та очікувану маржу. Це дозволить уникати фінансово слабких запусків.

Другим заходом є контроль частки витрат на викладачів. Оскільки ця стаття є найбільшою, підприємство має аналізувати її у відсотках до доходу кожної групи. Якщо частка витрат є надмірною, потрібно переглядати формат групи, ціну курсу або систему оплати.

Третім заходом є план-факт аналіз. Щомісячно доцільно порівнювати заплановані доходи і витрати з фактичними показниками. Це дозволить виявляти відхилення та своєчасно ухвалювати управлінські рішення.

Фінансове управління також має включати формування резерву для покриття сезонних спадів, затримок оплат або непередбачуваних витрат. Наявність резерву підвищить стабільність підприємства і зменшить ризик касових розривів.

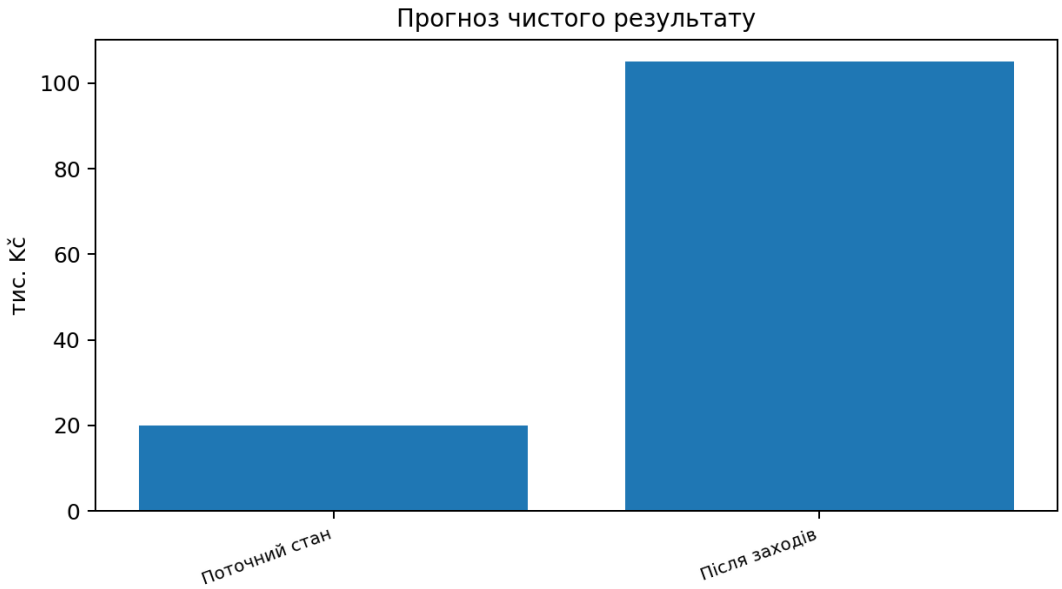


Рис. 3.1. Прогноз зміни фінансового результату після впровадження заходів

Таблиця 3.3 - Прогноз ефективності запропонованих заходів

Показник	Поточний стан	Після впровадження
Місячний оборот	400 000 Kč	450 000 Kč
Витрати	382 000 Kč	340 000 Kč
Орієнтовний прибуток	18 000-20 000 Kč	100 000-110 000 Kč
Контроль оплат	Частковий	Системний
Маркетингова аналітика	Обмежена	Регулярна

Джерело: складено автором на основі [22,23]

Стратегічний розвиток має враховувати обмеженість ресурсів малого підприємства. Тому першочергово слід розвивати ті напрями, які мають найбільший попит, вищу маржинальність і можуть бути підтримані наявною командою.

Для масштабування важливо створити повторювану модель запуску курсу: рекламна кампанія, заявка, консультація, тестування, оплата, навчання, повторна пропозиція. Якщо ця модель працює стабільно, підприємство може розширювати кількість груп без втрати якості.

Стратегічне масштабування має відбуватися не через хаотичне збільшення кількості курсів, а через розвиток найбільш прибуткових і керованих напрямів. Для мовної школи такими напрямами можуть бути групові курси чеської мови, онлайн-формат і програми для конкретних цільових сегментів.

Для розвитку онлайн-напряму важливо створити стабільну методичну базу. Записи занять, робочі зошити, домашні завдання, тести та додаткові матеріали дозволяють підвищити цінність продукту та зменшити залежність від імпровізації окремого викладача.

Корпоративний сегмент може стати додатковим джерелом доходу. Компанії можуть потребувати мовного навчання для працівників, особливо

якщо команда є міжнародною. Такий формат може мати вищий середній чек і більш прогнозовані платежі.

Розвиток бренду має спиратися на реальні переваги школи: зрозумілу програму, якісну комунікацію, результат студентів, професійних викладачів і живі відгуки. Саме ці елементи формують довіру та зменшують залежність від цінової конкуренції.

Стратегічний розвиток потребує системного плану на 6-12 місяців. У ньому варто визначити пріоритетні продукти, рекламний бюджет, план наборів, потребу у викладачах, фінансові цілі та показники контролю.

Отже, довгостроковий розвиток Speak Free s.r.o. має базуватися на поєднанні якісного освітнього продукту, управлінської системи, CRM-аналітики та фінансової дисципліни.

Стратегічний розвиток Speak Free s.r.o. має бути спрямований на формування стійкої бізнес-моделі, що поєднує якісні освітні послуги, системний маркетинг, фінансовий контроль і цифрову автоматизацію. Основними напрямами розвитку є масштабування онлайн-курсів, розширення освітніх програм і робота з корпоративними клієнтами.

Онлайн-напрям має значний потенціал, оскільки дозволяє залучати клієнтів незалежно від географічної локації та зменшує залежність від аудиторій. Для його розвитку необхідно забезпечити якісні записи занять, навчальні матеріали, підтримку студентів і прозору систему комунікації.

Розширення освітніх програм доцільно здійснювати на основі попиту. Перспективними напрямами можуть бути чеська мова для роботи, підготовка до іспитів, бізнес-англійська, інтенсивні програми та корпоративне навчання. Такі продукти можуть підвищити середній чек і розширити цільову аудиторію.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток бренду школи. Репутація, відгуки, якісний контент і чітке позиціонування мають формувати довіру до підприємства та зменшувати залежність від платної реклами.

Реалізація запропонованих заходів може забезпечити підвищення прибутковості, стабільність клієнтського потоку, зменшення операційного навантаження і створення умов для подальшого масштабування діяльності підприємства.

Таблиця 3.4 - Напрями стратегічного розвитку

Напрям	**Зміст**	**Очікуваний результат**
Онлайн-курси	Масштабування без прив’язки до офісу	Зростання доходів
Нові програми	Курси для роботи, іспитів, бізнесу	Розширення аудиторії
Корпоративний сегмент	Пропозиції для компаній	Вищий середній чек
Бренд	Контент, відгуки, репутація	Менша залежність від реклами

Джерело: складено автором на основі [22,23]

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено систему управління підприємством у сфері освітніх послуг на прикладі мовної школи Speak Free s.r.o. У процесі дослідження було розкрито теоретичні основи управління освітнім підприємством, особливості управління персоналом, організаційної структури, маркетингу, CRM-систем та фінансової ефективності.

У першому розділі встановлено, що підприємства освітньої сфери мають специфічні управлінські особливості, пов’язані з нематеріальним характером послуг, високою роллю персоналу, залежністю від якості сервісу та необхідністю контролю фінансової доцільності навчальних програм. Ефективне управління такими підприємствами потребує системного підходу, делегування, цифровізації та аналізу KPI.

У другому розділі проаналізовано діяльність Speak Free s.r.o. Встановлено, що підприємство має сформовану бізнес-модель, працює в онлайн та офлайн форматах, пропонує курси чеської та англійської мов, використовує CRM, соціальні мережі та цифрові канали просування. Основними проблемами є висока частка витрат на викладачів, залежність від ручного управління, потреба у фінансовому контролі та системній маркетинговій аналітиці.

Фінансовий аналіз показав, що за потенційного обороту до 400 000 Kč на місяць підприємство може мати обмежений чистий прибуток через високу частку витрат на викладацьку працю. Це підтверджує необхідність контролю рентабельності кожної групи, мінімальної наповненості курсів, планування оплат і регулярного аналізу витрат.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо вдосконалення діяльності підприємства. До них належать впровадження KPI, делегування управлінських функцій, автоматизація CRM, контроль оплат, розвиток онлайн-кабінету студента, план-факт аналіз і стратегічне масштабування онлайн-напряму.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити керованість підприємства, зменшити операційні ризики, посилити фінансову дисципліну, покращити якість сервісу та створити умови для стабільного розвитку Speak Free s.r.o. у конкурентному середовищі ринку освітніх послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.

3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.

4. Ізюмцева Н. В., Кравченко І. С., Маренич А. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : УБС НБУ, 2011. 340 с.

5. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2021. 352 с.

6. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 760 p.

7. Drucker P. The Practice of Management. New York : HarperBusiness, 2006. 416 p.

8. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2021. 832 p.

9. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge, 2019. 444 p.

10. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

11. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley, 2010. 288 p.

12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson, 2022. 545 p.

13. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson, 2022. 656 p.

14. Управління освітніми організаціями : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2020. 304 с.

15. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII.

16. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних бакалаврських робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.

17. European Commission. Digital Education Action Plan 2021-2027.

18. OECD. Education at a Glance. Paris : OECD Publishing, 2023.

19. UNESCO. Digital Learning and Transformation of Education. Paris : UNESCO, 2023.

20. HubSpot. CRM and Sales Automation Guide. 2024.

21. Meta Business Help Center. Advertising and Leads Management Documentation. 2024.

22. Speak Free s.r.o. Внутрішні управлінські матеріали підприємства.

23. Speak Free s.r.o. Аналітичні дані щодо доходів, витрат та маркетингових каналів.

24. Speak Free s.r.o. Відомості щодо організації навчального процесу та CRM-системи.

25. Speak Free s.r.o. Матеріали щодо курсів чеської та англійської мов.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура Speak Free s.r.o.

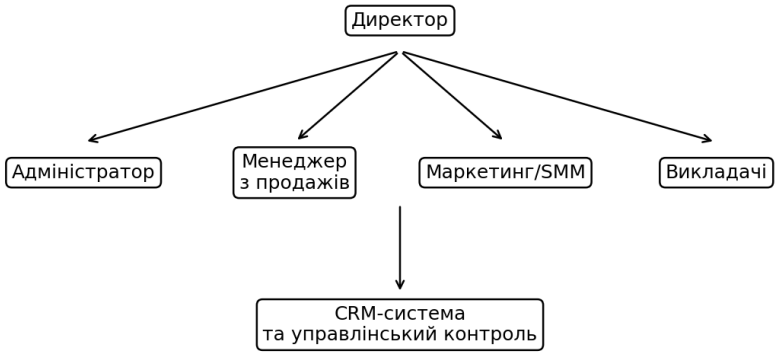


Рис. А.1. Організаційна структура Speak Free s.r.o.

Таблиця А.1 - Розподіл функцій у системі управління

Роль	**Функції**	**Документ/інструмент контролю**
Директор	Стратегія, фінанси, контроль	План розвитку, фінансовий звіт
Адміністратор	Розклад, оплати, комунікація	CRM, календар
Менеджер	Заявки, продажі, консультації	CRM-воронка
Маркетинг	Контент і реклама	Звіт по каналах
Викладачі	Навчальний процес	Програма курсу, журнал

Додаток Б

Фінансові показники діяльності підприємства

Таблиця Б.1 - Узагальнена фінансова модель Speak Free s.r.o.

Показник	Значення
Орієнтовний місячний оборот	400 000 Kč
Витрати на викладачів	280 000 Kč
Маркетинг	40 000 Kč
Оренда	17 000 Kč
Адміністративні витрати	25 000 Kč
CRM та сервіси	12 000 Kč
Матеріали	8 000 Kč
Орієнтовний залишок	18 000-20 000 Kč



Рис. Б.1. Структура доходів Speak Free s.r.o.



Рис. Б.2. Структура витрат Speak Free s.r.o.

Додаток В

SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства

Таблиця В.1 - SWOT-аналіз Speak Free s.r.o.

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Онлайн та офлайн формати	Високі витрати на викладачів	Масштабування онлайн-курсів	Зростання конкуренції
CRM та сайт	Ручне управління	Автоматизація продажів	Зростання вартості реклами
Реальна база клієнтів	Нерівномірна наповненість	Корпоративне навчання	Сезонність попиту

Таблиця В.2 - PEST-аналіз Speak Free s.r.o.

Фактор	Вплив	Наслідок
Політичний	Освітні вимоги	Потреба у правовому контролі
Економічний	Інфляція, рекламні витрати	Вплив на попит
Соціальний	Міграція, адаптація	Попит на чеську мову
Технологічний	CRM, онлайн-навчання	Масштабування

Додаток Г

CRM-система та маркетингові матеріали

Таблиця Г.1 - CRM-процеси мовної школи

Процес	CRM-дія	Очікуваний результат
Заявка	Створення картки клієнта	Контроль лідів
Консультація	Фіксація потреби	Якісніший продаж
Оплата	Статус платежу	Фінансова дисципліна
Навчання	Прив’язка до групи	Операційний контроль
Після курсу	Повторна пропозиція	Утримання клієнта

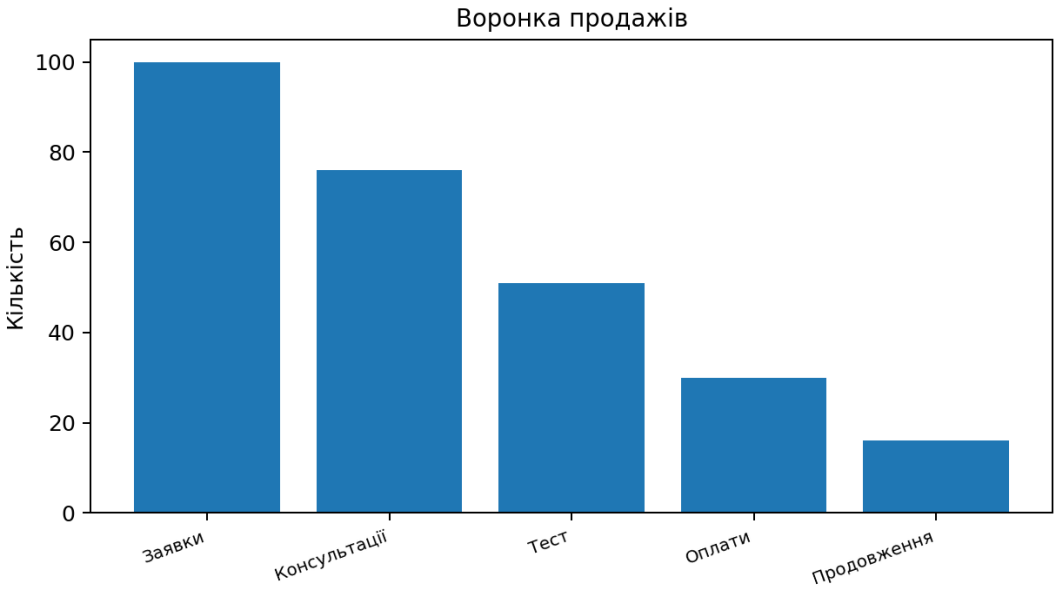


Рис. Г.1. Воронка продажів мовної школи