

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

факультет суспільних наук

кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему “Вдосконалення бізнес-моделі освітнього проєкту YOU CAN”

Виконала студентка 2 курсу, групи СП21/М
Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньої програми «Інновації та підприємництво”(MSc in Innovations and
Entrepreneurship)

Освітній ступінь - магістр

Падяк О.І.

Керівник Лагоцька Н. З.

Рецензент Вуйцик О. І.

Львів – 2023 року

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ...	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЄКТУ YOU CAN.....	13
2.1. Моніторинг ринку освітніх проєктів.....	13
2.2. Огляд бізнес-моделей освітніх проєктів вивчення англійської мови.....	17
2.3. Результати опитувань споживачів та аналіз бізнес-моделі проєкту YOU CAN.....	19
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОГО ПРОЄКТУ YOU CAN.....	29
3.1. Оновлення ціннісної пропозиції: тестування рішень та управлінські висновки.....	29
3.2. Обґрунтування рішення щодо зміни каналів взаємодії з клієнтом.....	37
3.3. Управління командою.....	39
3.4. Структура витрат та формування грошового потоку.....	42
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Знання англійської мови серед українців впливають на формування світогляду нації і створюють уявлення про українців в очах іноземців. До 2006 року, в Україні переважав дубляж фільмів російською мовою, що відображало сприйняття України як території, пов'язаної з Москвою [1]. Після цього періоду і до 24 лютого 2022 року, в Україні був значний дефіцит українського контенту, що призвело до популярності російськомовного контенту серед користувачів. У науковому контексті, гіпотетичні питання "а що якби?" можуть не бути відповідними для висвітлення. Проте, варто розглянути можливі наслідки, якби українці споживали не лише вітчизняний контент, але й контент, що відображає цінності західного світу. Таке споживання контенту могло б сприяти більшій єдності і здатності спілкуватися "однією мовою", незважаючи на мовний бар'єр. Знання англійської мови дозволяло б українцям співпрацювати з міжнародним ринком, подорожувати за кордоном, знайомитися з іноземцями і формувати своє розуміння світу. В контексті актуальності цієї проблеми, яка стосується впливу знання англійської мови серед українців на формування світогляду та уявлення про українців у світі, ця дипломна робота досліджує розвиток

україномовного проєкту вивчення англійської мови шляхом вдосконалення його бізнес-моделі.

Основним об'єктом дослідження є освітній проєкт YOU CAN, який надає можливість вивчати англійську мову онлайн за допомогою інноваційного підходу. Цей проєкт дає можливість постійно підтримувати свій рівень англійської і не покидати навчання, втрачаючи віру в себе. Його інноваційність полягає у врахуванні психологічних аспектів вивчення мови та впровадженні англійської мови у повсякденне життя.

Проєкт YOU CAN існує на ринку протягом понад 2 років, зазнавши найбільшого росту після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Причиною росту стала гостра потреба використання англійської українцями за кордоном і відповідно, зростання попиту на ці послуги. Цей з фактор став причиною трансформації проєкту, для того щоб відповідати вимогам ринку та масштабуватися. Таким чином, основною метою даної магістерської дипломної роботи є вдосконалення бізнес-моделі проєкту YOU CAN. Для досягнення цієї мети визначені наступні ключові завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні основи бізнес-моделювання.
2. Ознайомитися з сучасними тенденціями у сфері онлайн-освіти та провести моніторинг освітніх проєктів вивчення англійської мови з метою збору і аналізу існуючих бізнес-моделей, виявлення їх переваг та недоліків.
3. Проаналізувати поточну бізнес-модель проєкту YOU CAN з урахуванням його особливостей, цілей та ресурсів, виявити переваги та недоліки цієї моделі.
4. Запропонувати та опрацювати можливі вдосконалення існуючої бізнес-моделі проєкту YOU CAN, які відповідають цілям розвитку проєкту та сприятимуть його успішній трансформації.

Дослідження, проведене у рамках даної дипломної роботи, має на меті не лише покращення бізнес-моделі проєкту YOU CAN, але й внесення своєї частини в розвиток освіти та вивчення англійської мови в Україні. Шляхом вдосконалення бізнес-моделі, проєкт YOU CAN зможе надати ще більше можливостей для ефективного вивчення англійської мови, що, у свою

чергу, сприятиме покращенню якості освіти та розширенню можливостей українських громадян у глобальному світі.

Для цього дослідження нами планується опрацювання наукових публікацій, що стосуються формування бізнес-моделі та ціннісної пропозиції, а також статті та інші документи про розвиток онлайн-освіти в Україні та світі. Також ми проведемо глибинні інтерв'ю із вже існуючими та потенційними клієнтами проєкту для того, щоб зрозуміти їхні потреби, болі та переваги, які проєкт їм надає або може надати.

Загалом, дана дипломна робота спрямована на вивчення можливостей поліпшення бізнес-моделі освітнього проєкту YOU CAN у

контексті розвитку освітньої сфери. Ми проаналізуємо особливості проєкту та розробимо стратегії для його успішного розвитку. Отримані результати допоможуть визначити подальший шлях проєкту YOU CAN та сприятимуть поліпшенню якості освіти і розширенню можливостей для українських громадян глобально.

Після завершення аналізу, наші управлінські висновки у дипломній роботі будуть містити рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі освітнього проєкту YOU CAN. Ці висновки будуть базуватися на отриманих даних та проведеному аналізі, а також враховуватимуть особливості освітнього ринку та міжнародні тенденції розвитку. У рамках вимог до оформлення дипломних робіт, буде надано список використаних джерел, включаючи наукові статті, книги, звіти, інтернет-ресурси та інші матеріали, які були використані під час дослідження.

У підсумку, ця магістерська дипломна робота матиме структуру, що складається зі вступу, основної частини, управлінських висновків, списку використаних джерел та додатків. Під час роботи над проєктом ми, у ролі засновників проєкту, будемо розв'язувати актуальні завдання, пов'язані з поліпшенням бізнес-моделі освітнього проєкту YOU CAN, а отримані результати втілювати для покращення послуг у сфері освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Бізнес-моделювання - це процес розробки та оптимізації бізнес-моделі компанії з метою досягнення стратегічних цілей. Він допомагає компанії зрозуміти, як вона може створити та зберігати вартість для своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін, а також які ресурси та процеси потрібні для досягнення цих цілей. Цей висновок можемо зробити із аналізу досліджень таких бізнес-теоретиків та стратегів, як Остервальдер, Пінье, Сливоцький, Чесбро, Розенблум, та інші. Наприклад, Адріан Сливоцький вважає, що бізнес-моделювання - це “процес розробки, аналізу та вдосконалення бізнес-моделі підприємства”. На його думку, це системний підхід до визначення того, як підприємство створює і постачає цінність, а також як воно генерує прибуток. [2]. Х.Чесбро та Р.Розенблум говорили, що бізнес-моделювання - це “процес створення та опису економічної структури компанії” [3]. У своїй книзі дослідники Остервальдер та Пінье визначають бізнес-моделювання, як “процес створення, візуалізації та аналізу бізнес-моделі, що допомагає зрозуміти, як компанія створює, постачає та зберігає вартість для своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін.” [4].

Бізнес-модель - це концептуальна та логічна структура, що описує

спосіб, яким компанія створює, доносить і транслює цінність, а також взаємодіє з клієнтами, постачальниками та конкурентами, аби забезпечити свою успішність на ринку. П.Тіммерс визначає бізнес-модель як “архітектуру для продуктів, послуг та інформаційних потоків, що враховує опис різних видів бізнес-діяльності та їхні ролі”, а також “опис потенційних вигод для різних гравців бізнесу”, та “опис джерел доходів” [5, с. 2-8]. Механізм формування бізнес-моделі, запропонований А. Сливоцьким, включає п'ять базових елементів, кожен з яких складається з окремих компонентів:

- Відбір споживачів (Customer Segments): цей елемент визначає, на кого саме компанія спрямовує свою цінність і продукти. До нього входить аналіз масштабу та сегментування цільової аудиторії, визначення основних потреб та вимог споживачів.
- Унікальна пропозиція цінності (Value Proposition): тут описується, які проблеми вирішує компанія для своїх клієнтів, які переваги надає їм та як вона відрізняється від конкурентів.
- Модель прибутку (Revenue Model): даний елемент визначає, як компанія отримує прибуток від своїх споживачів. Він описує, яким чином компанія генерує доходи, які цінові стратегії використовує, як розраховується вартість продукту або послуги.
- Масштаб діяльності (Scale): визначає, як компанія збільшує свою діяльність і розширює ринкову присутність. Він включає аналіз питань ефективності, оптимізації процесів, автоматизації та пошуку нових можливостей для зростання.
- Стратегічний контроль (Strategic Control): цей елемент визначає, як компанія контролює та адаптує свою бізнес-модель для досягнення стратегічних цілей. Він включає моніторинг ринку, аналіз конкурентів, внутрішній аудит та впровадження змін для підтримки конкурентоспроможності.

Ці п'ять базових елементів бізнес-моделі формують основу для аналізу та розробки бізнес-моделі компанії. Вони допомагають зрозуміти, як компанія створює, постачає та зберігає цінність для своїх споживачів, а також як вона взаємодіє з різними зацікавленими сторонами для забезпечення успіху на

ринку.

Альтернативою такого підходу є бізнес-модель Александра Остервальдера, яка представлена за допомогою "Бізнес-модель-канвас" – графічної моделі, що складається з дев'яти ключових елементів бізнес-моделі [4]:



Рис. 1.1. Бізнес-модель-канвас [4]

1) **Споживчі сегменти** описують цільові аудиторії, для яких призначені продукти або послуги компанії.

2) **Ціннісна пропозиція** - те, що компанія пропонує своїм клієнтам у вигляді продукту або послуги, яке відповідає їхнім потребам і бажанням. Це може бути унікальна характеристика продукту або послуги, яка відрізняє її від конкурентів, або спеціальний сервіс, який надається клієнтам.

3) **Канали** описують, якими шляхами компанія комунікує зі своїми клієнтами та доносить свою ціннісну пропозицію.

4) **Взаємовідносини з клієнтами** описують, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами.

5) **Грошові потоки** - потоки доходів, які отримує компанія за надання

продукту або послуги своїм клієнтам. Вони можуть бути одноразовими або постійними, залежно від того, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами.

6) **Ключові види ресурсів** описують дії та операції, потрібні компанії для здійснення її діяльності та створення цінності для своїх клієнтів. Можуть включати фінансові ресурси, людські ресурси, фізичні ресурси (наприклад, обладнання, матеріали), інтелектуальну власність, інформаційні ресурси тощо.

8

7) **Ключові види діяльності** - основні операційні процеси, необхідні для функціонування бізнесу. Наприклад, процеси виробництва, дизайну, маркетингу, обслуговування клієнтів тощо.

8) **Ключові партнерства** - ресурси та діяльності, які компанія використовує для підтримки своєї бізнес-моделі через співпрацю з іншими організаціями.

9) **Структура витрат** описує витрати, пов'язані зі створенням та управлінням бізнесом.

Бізнес-модель Остервальдера є актуальною та популярною через кілька ключових причин:

- Візуалізація та простота: вона надає візуальну рамку для опису бізнес-моделі компанії, що робить процес зрозумілим та доступним. - Гнучкість та інноваційність: дозволяє компаніям експериментувати з різними аспектами своєї бізнес-моделі та швидко адаптуватись до змін у ринкових умовах. Це особливо важливо в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі сьогодення.

- Зосередженість на цінності для клієнта. Бізнес-модель Остервальдера підкреслює значення створення та постачання цінності для клієнтів. Вона спонукає докладати зусиль для розуміння потреб та вимог клієнтів і розробляти унікальну пропозицію цінності, яка задовольняє їх потреби.

- Колективна робота та співпраця. Бізнес-модель створює спільне розуміння процесу та сприяє залученню усіх зацікавлених сторін до процесу

розробки та вдосконалення.

Сам Остервальдер в інтерв'ю, що стосувалося його дослідженню та розробці “Бізнес-модель-канвас” сказав, що “коли ми створили Бізнес-модель-канвас, ми навіть провели дослідження, щоб зрозуміти, чому вона спрацювала. Це тому, що вона візуальна, інтуїтивно зрозуміла, практична, творить спільну мову та сприяє кращому спілкуванню” [6]. Такі

9

аргументи та позиціонування стали ключовими у виборі методології аналізу бізнес-моделі нашого проєкту.

У своєму дослідженні ми також зосереджувалися на формуванні ціннісної пропозиції. З точки зору Остервальдера, це опис того, як продукт або послуга розв'язує конкретні проблеми та задовольняє потреби цільової аудиторії. Це може бути спосіб як покращення показників бізнесу клієнтів, так і забезпечення відмінного досвіду користувача або задоволення естетичних потреб. Він стверджує, що ціннісна пропозиція повинна бути унікальною та диференційованою від пропозицій конкурентів, легко зрозумілою та доступною для цільової аудиторії. Також, ми вирішили використати його пораду описувати ціннісну пропозицію за допомогою карти ціннісної пропозиції та клієнтського профілю. Карта ціннісної пропозиції включає наступні елементи [7]:

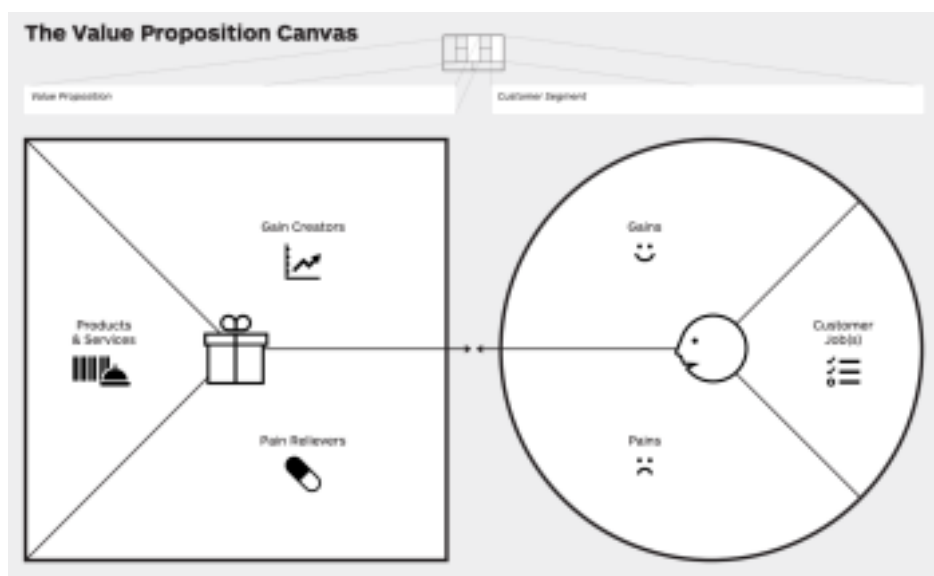


Рис. 1.2. Канва ціннісної пропозиції [7]

- Всі товари та послуги, базуючись на яких ми створюємо ціннісну

пропозицію.

- Створення переваг: опис того, що отримують клієнти від товарів та послуг, які ми пропонуємо.
- Знеболювальні: як наші товари та послуги розв'язують проблеми клієнтів.

10

Що ж до клієнтського профілю, то це опис ідентифікованої групи потенційних клієнтів, який включає в себе основні характеристики, що допомагають зрозуміти їх потреби, проблеми та бажання. Він передбачає такі елементи:

- Клієнтські завдання: функціональні, соціальні, особистісні та допоміжні завдання, що виконують наші клієнти.
- Біль: проблеми, ризики, перешкоди, з якими зустрічаються наші клієнти, а також інтенсивність цих проблем.
- Переваги для клієнта: вигода, без якої не працюватиме рішення, очікувані вигоди, неочікувані вигоди, їхня важливість, а також, бажана користь.

Відповідно до статті “Business Life Cycle Spectrum: Where Are You?” кожен бізнес проживає 4 етапи: стартап, ріст, зрілість і переродження, або спад [8]. Кожен етап має свої характеристики та вимоги:

Фаза стартапу. На цьому етапі важливий активний нетворкінг, пошук нових способів продажу продуктів або послуг, постійна генерація нових ідей. Працівники виконують різні ролі, оскільки корпоративна структура лише на стадії формування. Відбувається активне пристосування бізнес-моделі до ринкових умов і вивчення реакції та поведінки клієнтів.

Фаза росту. Під час цієї фази важливо, щоб наявні клієнти могли розповісти про бізнес іншим потенційним клієнтам. Для цього рекомендується наймати висококваліфікованих спеціалістів для керування операціями та зосередитися на діяльності, яка сприяє зростанню.

Фаза зрілості. Під час фази зрілості очікується, що бізнес зростає щорічно на приблизно 5%, а перші співробітники працюватимуть в компанії

вже вісім-десять років. На цьому етапі вважається, що дохід є стабільним та передбачуваним, операції досить стабільні, а співробітники не відчують перевантаження.

11

Фаза переродження/спаду. Вважається, що саме на цьому етапі багато власників бізнесів не усвідомлюють, що їх бізнес перебуває в стані спаду. Саме тут рекомендується почати шукати шляхи для інновацій.

Дослідивши дані теоретико-методичні основи бізнес-моделювання, а також фази розвитку бізнесу, ми дійшли висновку, що подальша робота, а саме аналіз та вдосконалення бізнес-моделі освітнього проєкту YOU CAN відбуватиметься за методикою Александра Остервальдера “Бізнес-модель-канвас” через її актуальність, інноваційність та зосередженість на цінності для клієнта. Таке рішення також обґрунтоване тим, що освітній проєкт YOU CAN перебуває на першій фазі розвитку бізнесу: стартап - коли відбувається активне пристосування бізнес-моделі до ринкових умов і вивчення реакції та поведінки клієнтів. Саме тому нам важливо детально проаналізувати існуючу бізнес-модель та можливості її пристосування до теперішніх ринкових умов, чим і будемо займатися у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЄКТУ YOU CAN

2.1. Моніторинг ринку освітніх проєктів

Ринок онлайн-освіти є сегментом ринку освітніх послуг, який динамічно розвивається та набуває все більшої популярності серед споживачів. Він має значні перспективи для зростання, зокрема згідно з прогнозами Forbes, ринок онлайн-освіти може досягти \$325 млрд у 2025 році у порівнянні із 107 млрд у 2015 році та із річним темпом зростання в середньому 9,23% між 2020 і 2025 роками. Найбільше онлайн-навчання зосереджене в Китаї, на цю країну припадає половина ринку. На другому місці - США, де основну частину ринку онлайн-освіти творять сегменти life-long learning та вищої освіти. [9].

Ринок онлайн-освіти в Україні теж зростає, хоча ще не досяг такого рівня, як у деяких інших країнах. Найбільшою є платформа Prometheus, що надає доступ до відеолекцій від провідних викладачів українських та світових

університетів [10]. Також в Україні діють комерційні онлайн-навчальні платформи, такі як EdEgat та Skillup, які пропонують платні курси з різних областей знань. Підтвердженням стрімкого розвитку ринку є створення нових платформ дистанційної освіти, таких як ВУМ, ВШО, Edio. Крім того, українські університети також надають онлайн-курси для студентів та інших зацікавлених осіб. Протягом останніх 5 років стрімко розвиваються онлайн-проекти авторських курсів інфлуенсерів на різні теми: маркетинг, таргетинг, фінанси, розвиток особистого бренду, соцмереж, створення відео, тощо. Причиною і водночас підтвердженням подальшого розвитку цього напрямку є виклики, з якими зіштовхується світ та українське суспільство - пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну.

За даними дослідження центру онлайн-освіти G-Tag після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну лише близько 18%

13

респондентів-організаторів онлайн-курсів зупинили свою діяльність або повністю втратили дохід на ринку онлайн-освіти [11]. У той же час 21,9% респондентів збільшили свій дохід та 21,4% говорять, що дохід не змінився.



Рис. 2.1. Стан доходу на ринку онлайн освіти після 24 лютого [11]

За даними того ж дослідження більше половини (57,2%) ринку освітніх онлайн-продуктів України запустили нові, або адаптували наявні продукти та продовжують працювати. Проте п'ята частина опитаних

зупинила свою діяльність взагалі. Із позитивного, майже половина респондентів (43,7%) побачила у наявній кризовій ситуації можливості і розширилися на міжнародний ринок, понад 16% зазначили істотне зменшення конкуренції та тренд на українське, що допомагає швидше адаптуватися та генерувати нові продукти, у 11% респондентів скоротилися видатки на операційні процеси.



Рис. 2.2. Нові можливості після 24 лютого [11]

Дані результати дають нам розуміння, що український ринок онлайн-освіти лише входить у стадію активного розвитку, а подальші дослідження українського ринку онлайн-проектів вивчення англійської мови це підтверджують.

Із початком повномасштабного вторгнення знання англійської в українців покращилися і досягнули позначки “Середній” (“Moderate”). Про це свідчить світовий рейтинг EF English proficiency index, за яким Україна на 35 місці із 111 країн світу та на 27 місці із 35 країн Європи. У 2019 році Україна

була на 49, у 2021 - на 40 місці. Найвищі показники у Львові, Запоріжжі та Києві, найнижчі - у Сімферополі та Рівному. Аналіз вікових груп вказує на високе володіння англійською групах 21-25 років та 26-30 років. [12].

За даними Київського Міжнародного Інституту Соціології відповідно до дослідження, проведеного у грудні 2022 - січні 2023 на запит Міністерства Цифрової Трансформації 51% опитаних мають певні знання англійської, проте лише 23% можуть писати, читати та спілкуватися нею на побутовому та професійному рівнях. 29% дорослого населення вчили іноземну в школі, в той час як зараз в школах англійську вивчає 51% дітей. [13]

Ще 27% дітей вивчає її додатково поза межами шкільного процесу, а 22% не вивчає взагалі. Що стосується мотиваційних факторів, то 43% 15 респондентів вказують на те, що їх мотивує можливість подорожувати, 36% - бажання вивчати мови, 33% більш різноманітне дозвілля (книжки, музика, фільми), а 31% вказують на перспективи роботи в міжнародних компаніях. У дослідженні також наведені фактори, через які опитані не вчать англійську: 38% респондентів вказали на брак часу, 34% говорять про важливіші життєві пріоритети, 33% називають брак коштів, а 31% вказують на брак мотивації.

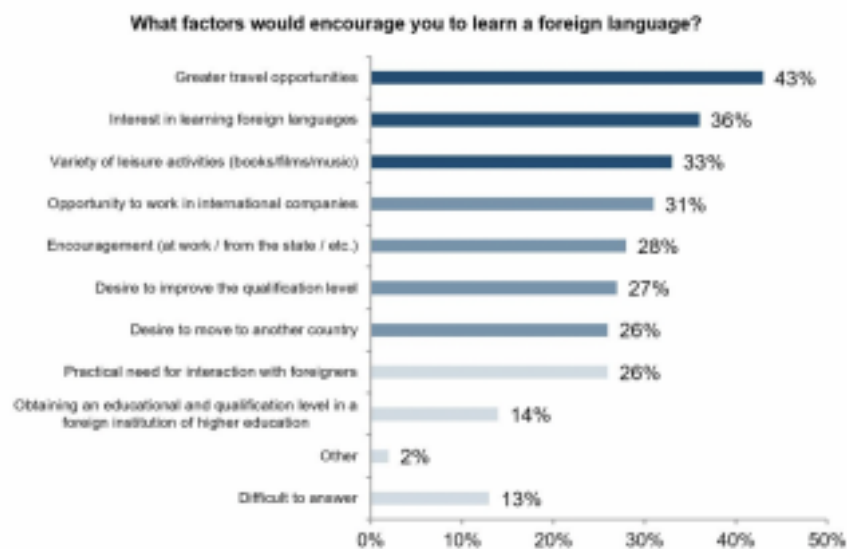


Рис. 2.3.

Дослідження мотивуючих факторів вивчення англійської [13] Україна є ринком, де багато суб'єктів діють у галузі вивчення іноземних мов, створюючи конкурентну атмосферу. Серед них:

- індивідуальні репетитори;
- школи або курси побудовані на особистому брендi засновників (Progress, English with Mrs. Ann, Англійська по-простому, Англійська з Olga

Bond);

- місцеві школи (Bee for Biz, Umbrella);

- мережеві школи, що пропонують онлайн та офлайн рішення (Green Forest, English Hub);

- онлайн-школи (EnglishDom, Just School, Study Less, Speak Up); - міжнародні школи (Англійська Helen Doron, British Council, Перший Кембриджський Центр);

- міжнародні платформи (Cambly, Preply).

16

Якщо говорити про присутність цих суб'єктів в інформаційному україномовному просторі, ситуація інша. Аналіз YouTube ресурсів показав, що на ринку присутні тільки EnglishDom, Green Forest, Англійська по-простому, Англійська з Olga Bond та UA English Мнемотехніки. Це канали, які з певною регулярністю публікують навчальні матеріали. Аналіз ринку подкастів вказав на наявність лише одного подкасту про англійську - Ніжний Інгліш. Натомість Instagram і Telegram є майданчиками із великою кількістю каналів та профілів для вивчення мови.

Таким чином, висновком із даної інформації може бути наступний: вивчення англійської на українському ринку є затребуваним через високий попит, потребу відмежуватися від російськомовного контенту, розуміння перспектив членства України в ЄС та переваг, що дає знання англійської мови. Незважаючи на широкий вибір послуг вивчення англійської на ринку, співвідношення кількості навчальних шкіл, чи проєктів не корелюється із рівнем англійської українців. Це може свідчити про те, що цільова аудиторія все ще шукає для себе найкраще рішення. Що ж до каналів комунікації компаній, що надають ці послуги, то ми дослідили, що найбільше вони представлені в Instagram та Telegram, найменше - на YouTube.

2.2. Огляд бізнес-моделей освітніх проєктів вивчення англійської мови

Під час аналізу освітніх проєктів спочатку ми першочергово сфокусувалися на продуктах західного ринку. Одним із найбільш успішних

прикладів освітніх проєктів вивчення англійської є English with Lucy [14]. Цей проєкт працює за моделлю фриміум із залученням особистого бренду. Перший дотик до клієнта відбувається у YouTube, де вчителька англійської Люсі регулярно публікує навчальні відео та безкоштовні матеріали до них. На даному етапі у Люсі близько 9 мільйонів підписників, що свідчить про її популярність та результативність знань, що вона поширює. У своїх відео, окрім освітніх матеріалів, Люсі розповідає про створені нею курси і пропонує

17
до них долучитися. Перейшовши на сайт, можемо побачити, що навчальних курсів близько 20 для різних рівнів і потреб, проте всіх об'єднує декілька речей:

- відео- та письмові уроки від Люсі;
- інтерактивні завдання;
- доступ до спільноти проєкту;
- доступ до матеріалів назавжди;
- підтримка вчителів протягом проходження курсу.

У той же час бачимо, що у Люсі контент дублюється на інші платформи: TikTok та Instagram, розширюючи коло цільових аудиторій. Ще одним способом підтримки зв'язку з аудиторією є email-розсилки.

Подібним шлях клієнта є у інших тематиках, наприклад, Мет Діавелла - експерт у напрямку створення фільмів та мінімалізму [15], чи Алі Абдаал у темі продуктивності [16]. У цих прикладах все знову починається із безкоштовного контенту на YouTube, коли користувач його поглинає, формується прив'язаність до особистості, яка створює контент, встановлюється довіра, що згодом стимулює до покупки. Контент дублюється на інші платформи у соцмережах, аби охоплювати різні аудиторії, а зв'язок із користувачем підтримується через email-розсилки.

Ще один успішний приклад використання моделі фриміум, проте вже без залучення особистого бренду - додаток Duolingo. Він дозволяє користувачам отримувати доступ до свого контенту безкоштовно, проте стягує передплату за додаткові функції. Це дає можливість суттєво збільшувати кількість користувачів, адже додаток завантажили більше 500

мільйонів разів. Ріст Duolingo відбувається завдяки двом взаємодоповнюючим “маховикам”: маховику навчання та інвестицій [17].

18

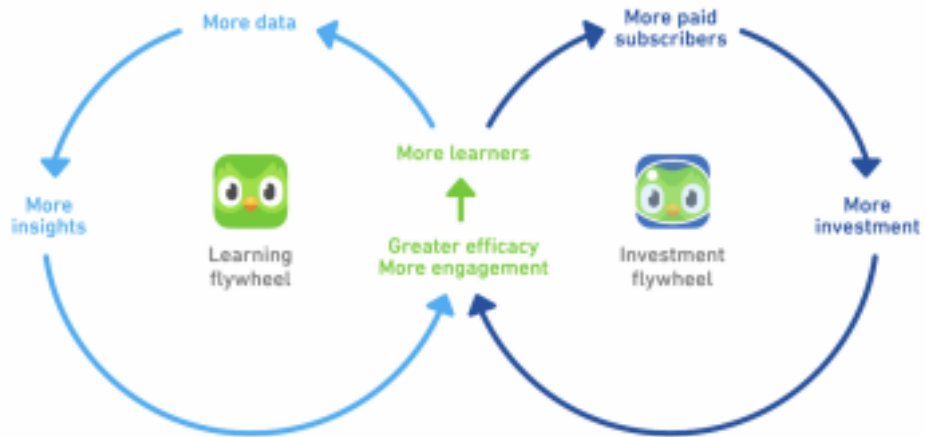


Рис. 2.4. Аналіз бізнес-моделі додатку Duolingo [17]

Оскільки розвиток додатку здійснюється із допомогою штучного інтелекту, то більша кількість користувачів допомагає механізму вдосконалюватися, що у свою чергу також допомагає фокусувати капітальні інвестиції на інноваціях та аналітиці даних, а не на бренд-маркетингу. Чим більше студентів використовують Duolingo і стають платними підписниками, тим більше Duolingo інвестує у створення цікавого та практичного навчального процесу. Загалом Duolingo заробляє гроші, використовуючи свою бізнес-модель фріміум, що у їхньому випадку включає преміум-підписку, рекламу у додатку та внутрішні покупки.

2.3. Результати опитувань споживачів та аналіз бізнес-моделі проєкту YOU CAN

YOU CAN - освітній проєкт вивчення англійської мови онлайн [18]. Він з'явився у 2020 році у формі публікацій у телеграм-каналі, як результат розуміння потреби якісного україномовного контенту на цю тему та недосконалості загальноприйнятого підходу до вивчення мови. За майже три

роки існування, канал збільшився до 6 тисяч підписників та було створено 2 постійних освітніх продукти:

21-day challenge - інтенсив про основні часи англійської мови, де учасники з допомогою коротких відеопояснень, стислих конспектів та підтримки наставників практикують основні часи англійської. Конкурентною

перевагою та інновацією є те, що на опрацювання матеріалів витрачається до 30 хвилин щодня, усі матеріали доступні для скачування та перегляду у будь-який час, так само як і підтримка наставників. Як виглядає шлях клієнта:

- купівля продукту через рекламу у телеграмі;
- вибір варіанту участі;
- вивчення та практикування часів англійської мови із використанням матеріалів, які клієнт/клієнтка отримують у телеграмі короткими порціями у закритому каналі щодня протягом 21 дня;
- виконання домашніх та отримання відгуку наставника;
- отримання сертифікату про завершення курсу;
- можлива підписка на основний канал проєкту та участь в інших продуктах.

Ми реалізуємо цей продукт 1 раз на 2 місяці. Є 2 варіанти участі ціною 1200 та 1400 гривень.

YOU CAN SPEAK - розмовний клуб комфортної англійської, де учасники зустрічаються онлайн та говорять на актуальні теми із модерацією викладача. Конкурентною перевагою є те, що кожен учасник отримує індивідуальний відгук про свої помилки, нові слова, чи вимову. Шлях клієнта виглядає наступним чином:

- отримання інформації про розмовні клуби із основного каналу проєкту, або використання дорожчої опції участі у 21-day challenge; - з'ясування організаційних питань, вибір зручної дати, часу та теми, оплата;
- участь у розмовному клубі;
- отримання індивідуального відгуку;
- щотижневе отримання розкладу про нові зустрічі та пропозиція

вигідної ціни із використанням підписки.

Разова зустріч вартує 250 грн, або 220 грн при оплаті за 4 зустрічі, чи 200 при оплаті одразу за 8 зустрічей.

20

У ході розвитку проєкту ми експериментували та створили ще один продукт, який згодом вирішили призупинити:

ACT because YOU CAN - процес, що пояснює психологію вивчення мови, коли ми відмовляємося від звичного нам “зубрити”, а натомість влітаємо англійську у своє життя. Щодня учасники отримують короткі завдання і пояснення, як це впливає на вивчення мови. Наприклад, переключити телефон на англійську, чи спробувати думати нею щодня. Шлях клієнта схожий до 21-day challenge, проте триває 14 днів замість 21 і немає домашніх завдань, які перевіряє наставник. Акцент цього продукту на зміну ставлення до вивчення мови та на формування спільноти, де учасники щодня обмінюються результатами виконаних завдань. Продукт було призупинено через брак розуміння, як комунікувати наявні переваги і конвертувати їх у продажі.

У команді проєкту на момент початку дослідження - 2 людей: засновниця та контент- і продакт-менеджерка. До обов'язків засновниці належить:

- стратегічне планування;
- розвиток телеграм-каналу;
- створення відеоматеріалів освітніх продуктів;
- затвердження наповнення навчальних матеріалів;
- вибір рекламодавців, перемовини та узгодження деталей співпраці; - забезпечення технічної частини продажів (оформлення лендингу та налаштування платіжних систем);
- фінансовий аналіз та планування.

До обов'язків контент- та продакт-менеджерки входить:

- написання та публікації постів в основний канал проєкту;
- створення візуальної складової постів та навчальних матеріалів;
- публікація матеріалів в канали освітніх продуктів;

- наставництво учасників.

Місія проєкту: змінювати ставлення людей до вивчення англійської 21 через творення якісного освітнього україномовного контенту. Візія проєкту: бути найбільшою навчальною медіа-платформою англійської мови, яка робить знання доступними для українців через ціну, якість та підхід.

Цінності проєкту:

- Людина: ми робимо все, щоб із нами людина досягала своїх цілей.

Ми підтримуємо, пояснюємо, віримо.

- Команда: разом ми можемо все. Ми відкриті до ідей і готові їх пропонувати. Ми беремо на себе відповідальність за усе, що робимо. ●

Країна: ми творимо контент українською і вдосконалюємо систему освіти.

Організаційно-правова форма ведення, що визначає як буде організована і управлятиметься компанія, які права і обов'язки вона має, а також які формальні вимоги необхідно виконувати, визначена форматом ФОП 3 групи Падяк Ольга Ігорівна. Цей формат передбачає оплату єдиного податку 5% від суми доходу раз у квартал або 2% від суми доходу щомісячно на час воєнного стану, а також єдиний соціальний внесок 22% від мінімальної заробітної плати раз щомісячно, що у 2023 році складає 1474 грн на місяць [19]. Така структура дозволяє отримувати до 7 818 900 грн доходу та не обмежуватися у кількості працівників. При оформленні такого виду організаційно-правової форми діяльності за допомогою консультації бухгалтера були обрані види економічної діяльності (КВЕДи) [20], які описані в Додатку А.

Для того, аби успішно проаналізувати теперішню бізнес-модель проєкту ми провели кількісні та глибинні інтерв'ю із вже існуючими підписниками та учасниками нашого проєкту, а також тими, хто вчить англійську, проте ще не є нашим клієнтом. Із усіма питаннями та відповідями можна ознайомитися в Додатку Б. Кількість респондентів кількісного інтерв'ю: 138. Кількість респондентів глибинних інтерв'ю: 7. Після дослідження нам вдалося зробити наступні загальні висновки:

- Вивчення англійської тісно пов'язано із внутрішніми відчуттями людини. Респонденти обирають викладачів через суб'єктивні характеристики: почуття гумору, енергетика, встановлена довіра. До того ж 80% респондентів у своїх відповідях на те, чому вони вивчають, або не вивчають англійську вказали наявність мотивації, тобто якогось внутрішнього стимулу до дії.

- Наявність зовнішньої мотивації. Респонденти зауважили, що навіть внутрішнього стимулу до дії та розуміння мети може бути недостатньо. Їм важливі підтримка та нагадування з боку викладача.

- "Стандартно" недостатньо. Близько 50% опитаних згадали про те, як їм не імponує "стандартний підхід" до вивчення мови, маючи на увазі використання нудних книжок, складних пояснень, тощо. Натомість респонденти вказали, що хочуть у процесі навчання дивитися серіали, чи актуальні для них матеріали, мати дружні стосунки із викладачем і не відчувати прізви у їхньому спілкуванні.

- Найскладнішою частиною вивчення англійської є говоріння, оскільки для цього потрібно перемогти свої внутрішні комплекси і страхи. Для цього респонденти вказали на потребу почуватися комфортно під час навчання, чи то індивідуальні заняття, чи то попередньо записані курси.

Більш деталізовані висновки ми застосували під час аналізу поточної бізнес-моделі проекту. Для цього ми детально її описали, використовуючи графічну модель "Бізнес-модель-канвас" [4].

Рис. 2.5. Аналіз аудиторії за віком

У ході дослідження аудиторії ми проводили якісні та кількісні інтерв'ю із теперішніми підписниками каналу, а також із людьми, які хотіли б навчатись англійської, але не знають про наш проєкт. Це дало нам краще розуміння нашої цільової аудиторії і відповідно, споживчих сегментів нашого проєкту. За віком їх можемо розділити на 4 частини: більше третини респодентів (38,4%) віком від 18 до 25 років; ще третина (32,6%) віком від 25-35 років; 19,6% віком 35-45 років і четверта частина за збірним сегментом людей віком 45+ (5,8%) та до 18 (3,6%).

Аналіз сфери діяльності нашої цільової аудиторії показав, що найчастіше англійська цікава спеціалістам сфери ІТ (розробники програмного забезпечення, проджект-менеджери, рекрутери), а також сфери маркетингу та комунікацій. Серед опитаних також часто зустрічались працівники сфери освіти, медицини, права та логістики.

Усі опитані мали досвід вивчення англійської й переважаюча більшість (88,4%) на питання “Якими інструментами вивчення англійської ви користувались” обрала самостійне вивчення. 62,3% опитаних обрала канали в телеграм, а близько 50% вказали досвід із репетитором, курси англійської та ютуб-канали.

138 відповідей

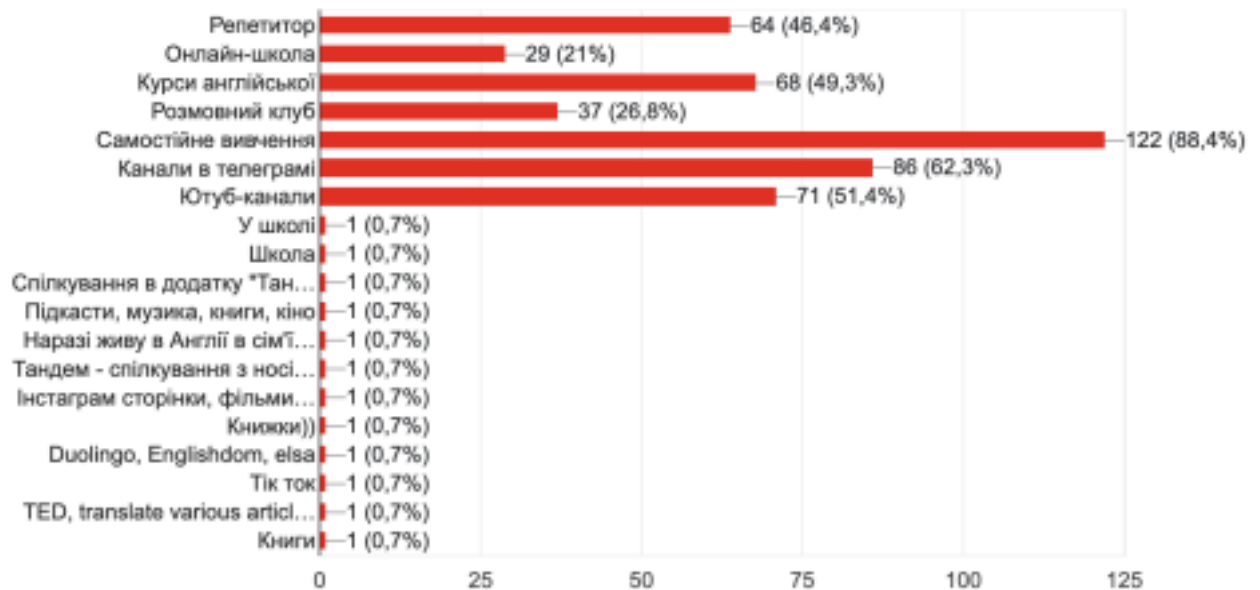


Рис. 2.6. Аналіз попереднього досвіду вивчення

Для того, щоб зрозуміти болі нашої цільової аудиторії, під час проведення кількісних інтерв'ю ми задали питання “Чого вам бракує у вивченні англійської?”, а також “У яких ситуаціях ви відчуваєте брак знань англійської?” і “Які проблеми вам допомагає вирішити англійська?”. Відповіді на ці питання повторювалися: на вивчення не вистачає часу, мотивації, дисципліни та практики. Брак знань відчувається під час різного роду спілкування: у подорожах, професійній комунікації, ділових переписках, тощо. Стосовно проблем, то англійська допомагає вирішити комунікативні проблеми (те саме спілкування) та фінансові (опитані вказали кар’єрний ріст, як можливість, яку вони отримують, якщо володіють англійською), а також сприяє загальному розвитку.

Беручи проведене опитування за основу, ми розділили споживчі сегменти таким чином:

а) люди, що вивчають англійську самостійно для загального розвитку, не маючи чіткої на те мотивації - “Я вірю, що в майбутньому просто вона мені знадобиться”;

б) люди, яким англійська потрібна для роботи та кар’єрного розвитку. Вони вже її знають на певному рівні, мають попередній досвід на курсах, в

онлайн-школах, підтримують свої знання за допомогою підписок на телеграм- чи ютуб-канали, час від часу споживають інформацію саме англійською та хочуть вдосконалити свій рівень, розвиваючи навички спілкування та досліджуючи нюанси мови - “Зараз це життєво необхідний інструмент в нашому житті.”;

в) люди, які усвідомлюють важливість англійської для їхнього кар’єрного росту, проте мають початковий, або нульовий рівень знань, що підсилюється страхом помилитися та говорити і нерозумінням, як почати навчання.

2) Ціннісна пропозиція: місце, що вірить в тебе. Під цією пропозицією мається на увазі зміна ставлення до вивчення англійської: без шкільного тиску, не вчитель, а наставник, постійне повторення YOU CAN - Ти можеш!

3) Канали: телеграм. На етапі початку написання даної роботи проєкт існував тільки на базі телеграм-каналу, який виконував 3 функції в одній: донесення ціннісної пропозиції, канал продажів та спілкування з аудиторією.

4) Взаємовідносини з клієнтами: платформа. Незважаючи на те, що проєкт існує лише на базі телеграм-месенджера, ми розцінюємо його, як платформу для вивчення англійської, де клієнти можуть спілкуватися між собою в рамках курсів, чи розмовних клубів. У даному випадку платформою виступає саме телеграм-месенджер, з допомогою якого учасники отримують інформацію, проходять навчання та отримують відгуки від викладачів.

5) Грошові потоки: дохід генерується двома способами. Перший це продаж граматичного інтенсиву, тобто разова оплата за участь. Другий - це підписка на розмовні клуби, коли клієнт оплачує 4 або 8 зустрічей у розмовному клубі.

6) Ключові види ресурсів. Оскільки проєкт працює онлайн, то фізичні ресурси обмежуються наявністю комп’ютерів, телефонів та програмного забезпечення для підтримки діяльності проєкту. Ключовими ресурсами проєкту є інтелектуальні/людські ресурси, тобто працівники

компанії. На етапі початку дослідження компанія відповідала першій фазі

розвитку бізнесу, тобто стартапу і відповідно, працівниками компанії були лише двоє людей, що постійно змінювали ролі. Це створює потребу у збільшенні людського ресурсу, пошуку та підбору команди. Однозначною перевагою проєкту є відсутність потреби фінансових ресурсів, тобто інвестицій, оскільки грошові потоки проєкту забезпечують можливість його подальшого розвитку та реінвестицій.

7) Ключові активності. Створення, розвиток та реалізація онлайн-продуктів для вивчення англійської (граматичні інтенсиви, розмовні клуби), пропагування якісного україномовного контенту, створення цього контенту.

8) Ключові партнерства. На момент початку дослідження партнерств не було, за винятком, разової співпраці із ІТ-компанією, що полягала у проведенні для них вебінару.

9) Структура витрат. Основою витрат є витрати на рекламу та маркетинг, оскільки це основний метод продажів, а також адміністративні витрати, пов'язані з управлінням бізнесом, включаючи зарплати працівників та оплата підтримуючих сервісів.

Проаналізувавши поточний стан проєкту з допомогою бізнес-моделі Канвас, ми дійшли до наступних висновків:

1) Слабка сторона проєкту у каналах комунікації, а точніше у тому, що він тільки один. Таким чином, ми обмежуємо розвиток та зацікавлену аудиторію, а також, ставимо під загрозу існування проєкту, не диверсифікуючи канали комунікації. Відповідно є необхідність розвитку нових каналів комунікації.

2) Незрозуміла ціннісна пропозиція - користувачі її або не асоціюють з англійською, або не зчитують із нашої діяльності, тому з'явилася потреба її кристалізувати і, можливо, змінити.

3) Вузьке місце (bottleneck) у ключових ресурсах: є потреба розширення команди для масштабування проєкту, а також кристалізація

обов'язків, аби всі не робили все і проєкт рухався до другої фази існування бізнесу - росту.

4) Можливість партнерств недооцінена. У проєкті зовсім не налагоджені партнерства, що могло б його підсилити у перспективі. Є необхідність продумати можливі стратегічні партнерства, що може збільшити впізнаваність проєкту та пришвидшити його ріст.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОГО ПРОЄКТУ YOU CAN

3.1. Оновлення ціннісної пропозиції: тестування рішень та

управлінські висновки

Як говорив Александер Остервальдер у книзі “Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, які захочуть клієнти.”: “Спостерігайте за клієнтами, створюйте цінність.” [7, с.34] На нашу думку, це свідчить про те, що для того, аби працювати над ціннісною пропозицією, потрібне розуміння своїх клієнтів: що для них важливо, якої користі та переваг очікують, а також проблеми чи перешкоди, з якими зустрічаються наші клієнти. Саме тому ми провели глибинні інтерв’ю із нашими вже існуючими та потенційними клієнтами та створили клієнтський профіль для кожного сегменту. Тими сегментами були:

а) люди, що вивчають англійську самостійно для загального розвитку, не маючи чіткої на те мотивації - “Я вірю, що в майбутньому просто вона мені знадобиться”;

б) люди, яким англійська потрібна для роботи та кар’єрного розвитку. Вони вже її знають на певному рівні, мають попередній досвід на курсах, в онлайн-школах, підтримують свої знання за допомогою підписок на телеграм- чи ютуб-канали, час від часу споживають інформацію саме англійською та хочуть вдосконалити свій рівень, розвиваючи навички спілкування та досліджуючи нюанси мови - “Зараз це життєво необхідний інструмент в нашому житті.”;

в) люди, які усвідомлюють важливість англійської для їхнього кар’єрного росту, проте мають початковий, або нульовий рівень знань, що підсилюється страхом помилитися та говорити і нерозумінням, як почати навчання.

Таким чином, було опрацьовано три клієнтських профілі, їхні завдання, болі та переваги, які ми можемо запропонувати.

29

Клієнтський профіль #1. Люди, що вивчають англійську самостійно для загального розвитку, не маючи чіткої на те мотивації - “Я вірю, що в майбутньому просто вона мені знадобиться”.

- **Клієнтські завдання:** функціональним завданням є знати

англійську. Соціальним: почуватися своїм (прийнятим), бо навколо всі знають англійську, а я ні, вона всюди потрібна і колись мені теж знадобиться. Особистісне завдання: почуватися впевнено серед тих, хто знає англійську. Цей сегмент клієнтів до кінця не розуміє навіщо їм англійська, тому у навчанні рухаються досить хаотично, то з високою мотивацією та інтенсивністю, то перестаючи навчатись взагалі.

- **Болі клієнтів:** нема мотивації, нема розуміння, де можна застосовувати англійську, не вистачає дисципліни. Хочеться швидкого результату, а його нема. Немає можливості практикувати мову в реальних ситуаціях та отримувати зворотний зв'язок.

- **Переваги для клієнта:** інформація невеликими порціями - не потрібно багато дисципліни чи сили волі, щоб її переглянути. Почуваєшся своїм разом із тими, хто на такому ж шляху: відчуваєш що ти не один і проживаєш свій прогрес із однодумцями. Отримуєш зовнішню мотивацію рухатися далі й індивідуальну турботу. Розумієш, чому твоєму процесу вивчення притаманна така хаотичність через пояснення психології вивчення мови. Отримуєш швидкий результат: ставиш власну підйомну ціль і досягаєш її. Усвідомлюєш, яким чином можеш застосовувати мову. Перебуваєш у середовищі, яке мотивує. Вивчаєш у зручний для тебе час, англійська завжди під рукою. Змінюєш своє ставлення від того, що треба вивчити англійську до того, що потрібно нею жити і користуватися.

Клієнтський профіль #2. Люди, яким англійська потрібна для роботи та кар'єрного розвитку. “Зараз це життєво необхідний інструмент в нашому житті.”

- **Клієнтські завдання:** бути конкурентним на ринку праці, отримувати більше (визнання, грошей, ресурсів, тощо), отримати

30
підвищення, почуватися впевнено у своєму робочому середовищі із бажаним відчутним результатом на фінансовому стані.

- **Болі клієнтів:** нема часу займатися і робити домашнє; боюсь помилитися; всі класно знають англійську, а я ще не говорю нею ідеально; не хочу бути гіршим/гіршою за колег; на ринку купа пропозицій, нема часу

обирати.

- **Переваги для клієнта:** вивчаєш у зручний для себе час, англійська завжди під рукою; тільки найголовніше - ніякої води, чи сухої інформації; є зворотний зв'язок від наставників; багато практики, аби вибудувати свою впевненість; є доступ до професійних матеріалів, вправ та ситуацій, що сприяють розвитку навичок спілкування та розуміння професійної лексики.

Клієнтський профіль #3. Люди, які усвідомлюють важливість англійської для їхнього росту, проте мають початковий, або нульовий рівень знань, що підсилюється страхом помилитися та говорити і нерозумінням, як почати навчання.

- **Клієнтські завдання:** не бути білою вороною, почуватися комфортно у подорожах, знайти кращу роботу, заробляти більше.
- **Болі клієнтів:** боюсь помилитися; англійська не для мене, бо я вже багато разів намагаюся і не вдається/то не моє/я не в тому віці, щоб її зрозуміти; мовний бар'єр - складно почати говорити; не розумію з чого почати.

- **Переваги для клієнта:** навчаєшся комфортно та інтерактивно. Практикуєшся у безпечному просторі на реальних ситуаціях, де наставники підтримують і допомагають. Руйнуєш не тільки мовні бар'єри, але й бар'єри у своїй голові через розуміння психології вивчення мови.

Проаналізувавши клієнтські профілі, можемо співставити їх із нашими продуктами та створити карту цінностей, тому далі бачимо наявні продукти, послуги та болі, які вони закривають.

- 21-day challenge - граматичний інтенсив про основні часи англійської: актуально для клієнтського профілю #1 і #2. Закриває болі

31
відсутності швидкого результату, браку зворотного зв'язку, умовної відсутності часу на те, щоб займатися і робити домашнє, а також страху помилитися. Переваги: наявність наставника, гнучкість, швидкий результат, усе в телефоні - не потрібно нікуди йти.

- YOU CAN SPEAK - комфортний простір для розмов англійської: знову актуально для клієнтського профілю #1 і #2. Закриває болі відсутності швидкого результату, браку зворотного зв'язку, браку практики у реальних

ситуаціях, страху помилитися. Переваги: наявність зворотного зв'язку для кожного учасника, комфортний простір для говоріння у групах до 4 осіб, інтелектуальні теми для обговорення.

- ACT because YOU CAN - проєкт, що пояснює механізми вивчення англійської: не вчи, а живи англійською. Актуально для клієнтського профілю #3. Закриває болі нерозуміння з чого почати, страху помилитися, упереджень стосовно власних здібностей, подолання мовного бар'єру. Переваги: можна починати з нульовим рівнем, довготривала структура - учасник виходить із інструментами, які може використовувати протягом всього часу навчання. Цей проєкт на момент початку дослідження був призупинений через нерозуміння, як конвертувати зацікавлених людей у продажі, оскільки на ринку таких продуктів ще не було.

Проаналізувавши клієнтські профілі, їхні болі, цілі та завдання ми дійшли до розуміння, що наша ціннісна пропозиція змінилася і зараз полягає в онлайн-інфраструктурі для імплементації англійської у своє життя із розумінням психологічних механізмів вивчення на противагу застарілим методам навчання. Простими словами - це інструменти, які клієнти можуть використовувати із різних сторін для того, щоб англійська стала частиною їхнього життя. Під цією пропозицією маємо на увазі зміну підходу до вивчення мови: із довгих складних навчань, підручників, складних слів до маленьких кроків у комфортному середовищі із знанням механізмів практикування мови. Одним реченням ціннісну пропозицію ми можемо

32

передати комунікаційним повідомленням: не вчи, а користуйся англійською комфортно.

Наступним кроком, який допоміг нам зрозуміти потенційні зміни у проєкті був аналіз шляху клієнта. Одним із наших припущень у процесі дослідження можливостей вдосконалення бізнес-моделі була потреба продовження шляху клієнта [21]. Ось як він виглядав на початковому етапі проєкту:



Рис. 3.1. Аналіз шляху клієнта на початку дослідження

Із даної візуалізації бачимо такі проблемні зони на шляху клієнта: - на етапі ознайомлення є брак інформації про проєкт, оскільки він присутній лише в телеграмі;

- на етапі дослідження бракує візуалізації алгоритму навчання на проєкті, клієнт може відпасти саме через нерозуміння, як все працює, або чому йому це потрібно;

- на етапі формування прихильності бракує продуктів, які б могли продовжити шлях клієнта та збільшити його LTV. Як сказав один із респондентів глибокого інтерв'ю: “Інтенсив 21-day challenge - як серіал, після закінчення чекаєш другого сезону.”

Розуміння цих проблемних зон привело нас до таких гіпотез можливостей для вдосконалення:

- розширення на нові канали комунікації, такі як Tik-Tok, Instagram, YouTube. Першочергово налаштування регулярної присутності у Tik-Tok, оскільки цей канал потребує найменше вкладень. Згодом найм у команду SMM-менеджера або маркетолога для реалізації присутності в Instagram. Завершальним етапом є поява проєкту на YouTube. Для цього потрібен першочерговий аналіз вже наявного освітнього контенту про англійську для виявлення точок диференціації і реалізації їх у наших відеоматеріалах;

- розвіртуалізація та розбудова спільноти за допомогою маркетингу

подій: проведення подій наживо самотійно та у партнерстві із освітніми діячами, адже YOU CAN не лише про англійську, але й про якісний україномовний контент і вдосконалення освіти в Україні;

- розширення лінійки продуктів: проаналізувати найбільш затребувані теми студентів та розробити новий продукт, розглянути зміну платформи реалізації курсу (перенесення із телеграму на Edio), додавання пропозицій, що збільшать середній чек на етапі встановлення прихильності (розмовне наставництво), відновити проєкт ACT because YOU CAN, додати опцію покупки подарункового сертифікату на продукти проєкту, створення платної підписки (YOU CAN Premium). Таким чином, шлях клієнта виглядатиме наступним чином:



Рис. 3.2. Оновлений шлях клієнта

Серед гіпотез, які виникли у ході проведеного нами дослідження, а також беручи до уваги результати глибинних інтерв'ю із цільовою 34 аудиторією, було розширення лінійки продуктів проєкту. Оскільки більшість респондентів підкреслили саме цей момент, нашим управлінським висновком було рішення про розвиток нового продукту у форматі мінімально життєздатного продукту (MVP). Цим продуктом став The ARTicles - граматичний інтенсив про артиклі англійської. Таке рішення було прийнято, опираючись на запити клієнтів про їхні найболючіші точки вивчення англійської, а також відгуки про те, що формат граматичного інтенсиву 21-day challenge із усіх наявних продуктів у лінійці подобався їм найбільше.

Формат нового інтенсиву: схожий до 21-day challenge - відеопояснення, конспекти, усе відбувається в телеграмі із доступом

назавжди. Відмінність у тривалості (14 днів замість 21 дня), немає індивідуальної перевірки домашніх, учасники отримують відповіді наступного дня у каналі.

Гіпотези: продукт буде найбільш цікавим для учасників 21-day challenge, продукт може бути цікавим іншим підписникам проєкту, а саме клієнтському профілю #1 та #3. Залучення зовнішньої реклами може бути не продуктивне через невставновлений зв'язок бренду і клієнтів.

Результати: 100% учасників, які долучилися, попередньо брали участь у проєктах YOU CAN. Процес купівлі йшов досить повільно, що привело нас до гіпотези помилкового ціноутворення (початкова ціна: 800 грн.). Було прийнято рішення зробити спеціальну пропозицію учасникам крайнього потоку 21-day challenge (500 грн.). Це одразу збільшило кількість продажів на 30%. Зовнішня реклама також була залучена, проте не показала продуктивності і не принесла продажів. Отримавши фідбек учасників, нам вдалося провести SWOT-аналіз цього продукту:

Сильні сторони: актуальність теми, побудована довіра учасників проєктів YOU CAN, які готові долучатися до нових продуктів, зручність формату.

35

Слабкі сторони: учасники звикли до отримання індивідуального фідбеку від викладача і будують такі ж очікування до цього проєкту, низька вірогідність залучення учасників з допомогою зовнішньої реклами.

Загрози: продукт знову на базі телеграму, а не сторонньої платформи.
Можливості: вдосконалення формату, додаючи момент формування спільноти (обговорення відповідей у чаті), компенсація індивідуально фідбеку груповими дзвінками.

Висновки із тестування припущення: всі гіпотези підтвердилися, адже продукт справді виявився найбільш цікавим для учасників 21-day challenge, а залучення зовнішньої реклами не принесло результатів. У майбутньому плануємо продовжувати реалізацію цього проєкту із врахуванням фідбеку

учасників, перенесенням на іншу платформу та тестуванням можливостей залучення зовнішньої аудиторії.

Гіпотези заплановані до впровадження найближчим часом: - тестова реалізація платної підписки YOU CAN Premium. Буде імплементована шляхом створення платного каналу в телеграмі. Незважаючи на наше розуміння загроз закриття цієї платформи в Україні, на даному етапі, ми розуміємо, що це найлегший шлях швидкого тестування цієї гіпотези, який дасть розуміння зацікавленості аудиторії у такому форматі; - залучення експерта до розвитку та просування Instagram-сторінки проєкту та кроспостинг публікацій, тобто розповсюдження контенту на множинні платформи для того, щоб забезпечити більше охоплення аудиторії; - реалізація маркетингу подій: найближчі події заплановані на червень для того, аби протестувати формат проведення. На даний момент, це винесення проєкту YOU CAN SPEAK у формат живих зустрічей, а також розвиток кооперацій із місцевими освітніми діячами. У випадку успішного проведення, плануємо провести благодійну YOU CAN конференцію до 3-річчя проєкту вже в липні.

36

3.2. Обґрунтування рішення щодо зміни каналів взаємодії з клієнтом

Проведені нами глибинні інтерв'ю та дослідження підтвердили потребу диверсифікації комунікаційних платформ для того, щоб комунікувати із представниками наших клієнтських сегментів. Керуючись маркетинговим правилом “сімох контактів” [22], а також четвертою складовою “Бізнес-модель-канвас” - “Взаємовідносини з клієнтами” ми зрозуміли потребу залучити нашу цільову аудиторію через серію більшої кількості позитивних інтеракцій або доторків. Правило “сімох контактів” передбачає, що клієнт частіше реагує позитивно і стає більш схильним до придбання продукту або послуги, коли він має кілька позитивних досвідів з брендом або компанією. Ці досвіди у нашому випадку будуть включати відвідування

телеграм-каналу та сторінки в Instagram, відео у Tik-Tok та YouTube, а також, приналежність до YOU CAN Premium. Ці контакти будуть реалізовуватися із метою підтримки та зміцнення взаємодії з клієнтом, а також для того, щоб побудувати довгострокові стосунки і підвищити рівень лояльності нашої аудиторії. На нашу думку, це допомагає збільшити ймовірність того, що клієнт здійснить покупку, буде рекомендувати бренд і повернеться знову. Нашим основним викликом на цьому етапі буде балансувати ці доторки таким чином, щоб вони були цінними, цікавими та релевантними для нашої аудиторії. Ось ключові причини потреби розширення комунікації на нові канали:

- Взаємодія з аудиторією. Телеграм, як канал комунікації, має обмежені можливості взаємодії, натомість Instagram, Tik-Tok, та YouTube передбачають можливість швидких реакцій, коментарів, а також, різних форматів контенту, що допоможе залучати різні споживчі сегменти. Як ми згадували у аналітичній частині даної роботи, комунікація із цільовою аудиторією у соціальних мережах сприяє побудові відносинам із клієнтами і формує спільноту.

37

- Маркетингові можливості: соціальні мережі надають широкі можливості для маркетингових активностей, оскільки ми зможемо проводити рекламні кампанії, у тому числі ретаргетинг, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити продажі.

- Підвищення довіри до бренду. Опираючись на проведені нами дослідження, присутність та активність у соціальних мережах може підвищувати рівень довіри клієнтів до бренду.

Першим кроком реалізації рішення збільшення кількості каналів буде регулярна публікація відеоконтенту у Tik-Tok. Таке рішення викликане попереднім позитивним досвідом публікацій на цій платформі, оскільки через її відносну новизну там досі можливе органічне збільшення аудиторії, без залучення грошових вкладень у просування, на відміну від Instagram.

Наступним кроком буде початок співпраці із маркетологом та/або

смм-менеджером для створення стратегії розвитку в Instagram та налаштування регулярних публікацій, адже цей канал має широку й розмаїту аудиторію з усіх галузей та демографічних груп. Завдяки цьому, ми зможемо доторкнутися до більшої кількості представників наших споживчих сегментів і безпосередньо взаємодіяти з ними.

Третім кроком буде створення стратегії розвитку на YouTube: аналіз вже наявного контенту та розробка контенту, який відповідає інтересам та потребам нашої цільової аудиторії. Далі публікація контенту та аналіз взаємодії клієнтів із ним.

3.3. Управління командою.

Команда - ключовий ресурс нашого проекту і одна із слабких сторін одночасно через обмеженість цього ресурсу, оскільки в команді тільки двоє людей. Для того, щоб зрозуміти, які люди нам потрібні та якою буде наша стратегія управління людьми в проекті ми проаналізували ряд питань, що дав нам можливість сформулювати портрети наших працівників.

38

а. Які люди нам потрібні?

1) Наставники для інтенсивів та розмовного клубу, а також розробки нових навчальних продуктів, тобто спеціалісти зі знанням англійської. 2)

Маркетолог/смм-менеджер для розвитку соцмереж.

3) Менеджер із продажів та комунікацій для менеджменту рекламних питань проекту.

б. Де їх брати? Роблячи висновки із нашого досвіду першим місцем, де ми шукатимемо потрібних нам людей, буде саме телеграм-канал YOU CAN. Оскільки частково це вже сформована спільнота людей із схожими цінностями існує вірогідність знайти потрібних людей саме там. За таким принципом, ми вже залучили до роботи одну наставницю для менторингу інтенсивів та маркетологиню. Ще одним варіантом є співпраця із засновниками навчальних онлайн-проектів напрямків діяльності, які нам потрібні. Таким чином, ми залучили до проекту смм-спеціалістку, яка була

учасницею маркетингологічного курсу, що пропонував стажування.

с. Які умови їм створити? Назва нашого проєкту YOU CAN не лише для наших клієнтів, але й для внутрішньої команди. Таким чином, ми певні, що зобов'язані створити усі умови для продуктивної роботи онлайн, дружньої атмосфери, відчуття того, що ми робимо потрібний продукт, а також дати простір для самостійності і креативності, ніби постійно говорячи YOU CAN!

i. Підбір і адаптація. Підбір команди відбувається через проведення співбесіди, адаптація передбачає процес онбордингу протягом тижня та постійної підтримки протягом всього часу роботи.

ii. Адміністрування. Оскільки цей пункт передбачає розподіл обов'язків, то на початку співпраці визначається роль та надаються процеси, які ця роль має забезпечувати. Для того, аби зробити цей процес більш чітким, ми розуміємо доречність прописувати всі бізнес-процеси із допомогою системи BPMN. Комунікація команди відбувається на щотижневих зустрічах, а також у спільному чаті. Для того, щоб підсилювати

39

та підтримувати мотивацію команди CEO щомісяця проводить очні зустрічі із кожним членом команди, поки її розмір це дозволяє.

iii. Управління ефективністю.

Для оцінки роботи в команді першочергово відбуватиметься постановка цілей щомісяця і оновлення їхнього статусу щодня, або відповідно до потреб процесу. Задля вимірювання продуктивності команди, для кожного члена визначаються ключові показники продуктивності (KPIs) [23].

Ключові показники ефективності для наставників: рівень задоволеності клієнтів (satisfaction rate) та % клієнтів, що пройшли весь матеріал курсу.

Ключові показники ефективності для маркетинголога/SMM-менеджера: зростання числа підписників у соціальних мережах; взаємодія аудиторії: кількість лайків, коментарів, репостів або відгуків на наш контент у соціальних мережах; впізнаваність бренду: кількість згадок бренду в соціальних мережах; конверсія від реклами: відсоток витрат на рекламу, що

призвело до продажу або реєстрації.

Ключові показники ефективності для менеджера із продажів та комунікацій для менеджменту рекламних питань проєкту: конверсійний відсоток (conversion rate): відсоток відвідувачів, які здійснили покупку після взаємодії з рекламою; вартість залучення клієнта (customer acquisition cost - SAC); ROI рекламних кампаній (Return on Investment): співвідношення між прибутком та витратами на рекламу, щоб оцінити ефективність рекламних вкладень і визначити, чи приносять вони вигоду; кількість повторних покупок.

iv. Операційна діяльність: постановка цілей, делегування, контроль. Постановка цілей відбувається щомісяця із оновленням їхнього статусу щодня, або відповідно до потреб процесу. Конкретизація цілей за допомогою визначення ключових показників ефективності. Операційна діяльність відслідковується за допомогою інструменту Trello.

40

Для делегування процесів вважаємо важливим чітко визначення обов'язків, повноважень та очікувань щодо виконання завдання. Обов'язком CEO є забезпечити необхідні ресурси, інформацію та підтримку для успішного виконання завдання. Невід'ємним також, на нашу думку, є взаємний зворотній зв'язок, тому в кінці місяця (або по завершенню реалізації проєкту) відведений час для проведення аналізу зробленої роботи та обміну зворотнім зв'язком.

v. Компенсації і винагороди. Передбачаємо компенсацію за результатами виконаної роботи для заохочення успіхів, а також подарунки працівникам на дні народження, та/або після успішної реалізації цілей.

vi. Навчання і розвиток. Змішане навчання. Акцент на навчання у робочому процесі, довіра у виконанні завдань, толерантність до помилок. Фінансування 50% навчання для професійного розвитку, обмін досвідом і успішними кейсами на щотижневих зустрічах. Командні відвідини лекцій та тренінгів.

vii. Залучення, лояльність, мотивація. Працівники мають розуміти, що їхня думка важлива й вони можуть пропонувати свої ідеї у сферах

відповідальності, які їм не належать.

viii. Комунікації і зворотний зв'язок. Щоденний короткий дзвінок, де вирішуємо план на день, ділимось зворотним зв'язком про зроблену роботу. Також зворотний зв'язок у чатах і про позитив, і про негатив. Щодня підводимо підсумок у повідомленнях.

ix. Інші ініціативи для підтримки цілей і цільової культури. За можливості - офлайн зустрічі щомісяця для формування тісного зв'язку в команді.

41



Рис. 3.3. Організаційна структура проекту

Окрім складання організаційної структури проекту, у ході проведеного аналізу форматів співпраці було прийнято рішення, що ФОП Падяк Ольга Ігорівна укладатиме договірну діяльність з контрагентами, а не найматиме працівників. Ці контрагенти включатимуть фахівців з маркетингу, продажів, таргетингу, та спеціалістів англійської мови. Такого роду договір укладається та підписується між сторонами до початку фактичного надання послуг, а після їх завершення складається Акт приймання-передачі. Вміст і термін договору залежать від специфіки послуг, які надаються.

3.4. Структура витрат та формування грошового потоку.

Вхід коштів у проєкт від клієнтів відбувається через платіжні сервіси, такі як WayForPay та Fondy. Такі сервіси автоматизують процес оплати, адже мають опцію автоматичного відправлення клієнтам доступів до куплених онлайн-продуктів, а також формування звітів про оплату. Вагомою перевагою таких сервісів є те, що оплата за надані послуги отримана через системи дистанційного банківського обслуговування або сервіси переказу грошей (Приват24, Fondy, Portmone, LiqPay тощо) не потребує застосування РРО (реєстру розрахункових операцій). Таким чином, якщо ФОП одержав оплату за послугу за допомогою банківських систем дистанційного обслуговування незалежно від місця надання послуг, йому не потрібно додатково встановлювати РРО [24].

42

У ході написання даної роботи підтвердилася гіпотеза необхідності співпраці із декількома платіжними сервісами, щоб забезпечити постійне надходження коштів. Таке рішення прийшло із досвіду ситуації із затриманням видання ліцензії НБУ платіжному сервісові WayForPay та відповідним зупиненням роботи сервісу, а отже, прийому платежів [25].



Рис. 3.4. Грошовий потік

Із схеми на рисунку бачимо, що кошти отримані від клієнтів через платіжний сервіс зараховуються на рахунок ФОП (із вирахуванням комісії 2-2,2%) та витратимуться на виплату гонорару контрагентам. Решта реінвестуватиметься у тестування варіантів продуктів (сюди входить вдосконалення версій відповідно до фідбеків учасників, а також різні варіанти

рекламних компаній, тощо) та інвестуватиметься у вдосконалення вже існуючих процесів, а також, навчання команди, розвиток культури, тощо. Оскільки даний бізнес, на даний момент, одноосібний проблем із розподілом прибутку після сплати податків не передбачається.

Структура витрат та бюджетування проєкту - це процес створення і управління фінансовим планом для конкретного проєкту. Воно має на меті оцінити та контролювати витрати, прибуток і ресурси, необхідні для виконання проєкту згідно з планом. Призначення фінансового плану проєкту полягає в тому, щоб забезпечити фінансовий контроль та управління проєктом. Воно дозволяє нам, як керівникам проєкту, і зацікавленим сторонам (стейкхолдерам) отримати уявлення про фінансові аспекти проєкту,

43

виявити можливі ризики та визначити оптимальний спосіб розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Наше дослідження розпочалося із аналізу та прогнозування звіту про доходи (Income Statement), який є фінансовим звітом, що відображає фінансові результати діяльності підприємства за певний період, у нашому випадку - за місяць [26]. Цей звіт відображає доходи, витрати і прибутки підприємства, що виникають в процесі його операцій.

Структура звіту про доходи для проєкту YOU CAN наступна: Дохід (Revenue): сума грошей, отриманих від продажу освітніх онлайн-продуктів та надання послуг вивчення англійської. У нашому випадку це дохід від продажу граматичного інтенсиву про основні часи англійської 21-day challenge, граматичного інтенсиву про артиклі The ARTicles, реалізації підписки на англійську YOU CAN Premium та розмовного клубу YOU CAN SPEAK.

Витрати собівартості (COGS): це витрати, пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг. У нашому випадку це оплата прямої праці, тобто оплата контрагентам, які безпосередньо беруть участь у створенні та підтримці діяльності і розвитку освітніх продуктів. До витрат собівартості ми також враховуємо витрати на маркетинг, пов'язані з рекламою та просуванням наших продуктів і послуг, та оплату сервісів, що забезпечують підтримку технічного існування проєкту, оскільки це витрати, що прямо підтримують

операційну діяльність проєкту.

Валовий прибуток (Gross Profit): це різниця між доходом та собівартістю продукції, що відображає прибуток, отриманий від основної діяльності підприємства.

Операційні витрати (Operating Expenses): до них відносимо адміністративні витрати, а саме оплата за послуги контрагентів, чия робота не входить до витрат собівартості, а пов'язана із управлінням і адмініструванням підприємства. До цієї категорії витрат ми віднесли оплату послуг бухгалтера.

44

Фінансові витрати (Interest): для нашого проєкту це витрати на комісії платіжних сервісів, що становлять 2,4% при обороті до 500 000 грн на місяць.

Прибуток до оподаткування (EBT): фінансовий показник, який враховує усі доходи та витрати підприємства до врахування податків [27].

Податок на прибуток (Taxes): сума податків, яку бізнес має сплатити на основі свого прибутку. Згідно із нашою організаційно-правовою формою ведення бізнесу у форматі ФОП 3 групи - це оплата єдиного податку 5% від суми доходу раз у квартал або 2% від суми доходу щомісячно на час воєнного стану, а також єдиний соціальний внесок 22% від мінімальної заробітної плати раз щомісячно, що у 2023 році складає 1474 грн на місяць [19]. Чистий прибуток (Net Income): результат після оподаткування, який відображає прибуток, що залишається у компанії після оплати всіх витрат і податків.

З метою отримання об'єктивної оцінки прибутковості проєкту, ми розробили оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії структури витрат, які розглянемо далі.

В оптимістичному сценарії структури витрат ми припускаємо: - щомісячне залучення 80 учасників до таких онлайн-продуктів, як 21-day challenge або The ARTicles із середнім чеком 1200 грн.; - 100 постійних учасників YOU CAN Premium із чеком 400 гривень; - 10 учасників розмовного клубу YOU CAN Speak із середнім чеком 200 грн.;

- витрати собівартості на рекламу та маркетинг 30 000 грн, а також прямі витрати на оплату контрагентам 30 000 грн та оплату сервісів 1000 грн;

- операційні витрати на оплату послуг бухгалтера 600 грн; - фінансові витрати на оплату комісії платіжних сервісів, що становлять 2,4% при обороті до 500 000 грн на місяць;

- податок на прибуток: оплата єдиного податку 5% від суми доходу раз у квартал, а також єдиний соціальний внесок - 1474 грн на місяць.

45

Таким чином, чистий прибуток проекту на місяць становитиме 77 678 тисяч.

Таблиця 3.1.

Оптимістичний сценарій структури витрат проекту YOU CAN

Оптимістичне планування	
Дохід (Revenue)	152000,00
Витрати собівартості (COGS)	61000,00
Валовий дохід (Gross Profit)	91000,00
Операційні витрати (Operating Expenses)	600,00
Операційний прибуток (EBIT)	90400,00
Фінансові витрати (Interest)	3648,00
Прибуток до оподаткування (EBT)	86752,00
Податок на прибуток (Taxes)	9074,00
Чистий прибуток (Net Income)	77678,00

Опираючись на прогнози сповільнення інфляції в Україні до 14,8% в оптимістичному плануванні, ми прогнозуємо річний ріст компанії на 20% та передбачаємо прибуток від рекламних витрат (ROAS) ~258% [28]. Такий показник прибутку від рекламних витрат ми визначили, спираючись на попередні результати рекламних активностей. Таким чином, прогнозований річний чистий прибуток компанії за 2023 рік становитиме 932 136 тис. грн, а у 2024 році 2 млн 330 тисяч.

У песимістичному сценарії структури витрат ми припускаємо суттєве зниження купівельної спроможності наших клієнтів, гірші показники прибутку від рекламних витрат а також суттєвий вплив факторів непереборної сили, тому припускаємо:

- щомісячне залучення 20 учасників до таких онлайн-продуктів, як 21-day challenge або The ARTicles із середнім чеком 1200 грн; - 10 постійних учасників YOU CAN Premium із чеком 400 гривень; - 5 учасників розмовного

клубу YOU CAN SPEAK із середнім чеком 200 грн.;

- витрати собівартості на рекламу та маркетинг 15 000 грн, а також прямі витрати на оплату контрагентам 6 000 грн та оплату сервісів 1000 грн.;

46

- операційні витрати на оплату послуг бухгалтера 600 гривень; - фінансові витрати на оплату комісії платіжних сервісів, що становлять 2,4% при обороті до 500 000 грн на місяць;

- податок на прибуток: оплата єдиного податку 5% від суми доходу раз у квартал, а також єдиний соціальний внесок - 1474 грн на місяць. Таким чином, чистий прибуток проєкту на місяць становитиме 9262 грн.

Припускаючи найгірше, а саме зниження купівельної спроможності наших клієнтів, відтак гірші показники прибутку від рекламних витрат (ROAS = 61%), а також загострення війни росії з Україною, можемо припускати відсутність росту компанії, або ріст із мінімальним темпом в 1-2%. Таким чином, прогнозований річний чистий прибуток компанії за 2023 рік становитиме 111 144 тис. грн, а у 2024 році не перекирватиме темпи інфляції та залишиться на тому ж рівні, або зросте до 113 тисяч.

Таблиця 3.2

Песимістичний сценарій структури витрат проєкту YOU CAN

Песимістичне планування	
Дохід (Revenue)	36000,00
Витрати собівартості (COGS)	22000,00
Валовий дохід (Gross Profit)	14000,00
Операційні витрати (Operating Expenses)	600,00
Операційний прибуток (EBIT)	13400,00
Фінансові витрати (Interest)	864,00
Прибуток до оподаткування (EBT)	12536,00
Податок на прибуток (Taxes)	3274,00
Чистий прибуток (Net Income)	9262,00

У реалістичному сценарії структури витрат ми припускаємо: - щомісячне залучення 50 учасників до таких онлайн-продуктів, як 21-day challenge або The ARTicles із середнім чеком 1200 грн.; - 50 постійних учасників YOU CAN Premium із чеком 400 гривень;

- 10 учасників розмовного клубу YOU CAN Speak із середнім чеком 200 грн.;
- витрати собівартості на рекламу та маркетинг 30 000 грн, а також прямі витрати на оплату контрагентам 30 000 грн та оплату сервісів 1000 грн; - операційні витрати на оплату послуг бухгалтера 600 грн;
- фінансові витрати на оплату комісії платіжних сервісів, що становлять 2,4% при обороті до 500 000 грн на місяць;
- податок на прибуток: оплата єдиного податку 5% від суми доходу раз у квартал, а також єдиний соціальний внесок - 1474 грн на місяць. Таким чином, чистий прибуток проєкту на місяць становитиме 45 822 тисячі. У такому сценарії ми прогнозуємо схожі витрати собівартості, що й в оптимістичному бюджетуванні, проте передбачаємо меншу ефективність реклами, коли прибуток від рекламних витрат (ROAS) становитиме 229%. Враховуючи прогнози інфляції в Україні, у реалістичному сценарії ми прогнозуємо річний ріст компанії на 15%. Таким чином, прогнозований річний чистий прибуток компанії за 2023 рік становитиме 550 тисяч, а у 2024 році 633 тисячі.

Таблиця 3.3.

Реалістичний сценарій структури витрат проєкту YOU CAN

Реалістичне планування	
Дохід (Revenue)	96000,00
Витрати собівартості (COGS)	41000,00
Валовий дохід (Gross Profit)	55000,00
Операційні витрати (Operating Expenses)	600,00
Операційний прибуток (EBIT)	54400,00
Фінансові витрати (Interest)	2304,00
Прибуток до оподаткування (EBT)	52096,00
Податок на прибуток (Taxes)	6274,00
Чистий прибуток (Net Income)	45822,00

48

Детально проаналізувавши такі частини бізнес-моделі, як споживчі сегменти, канали комунікації, ключові ресурси, грошові потоки та структуру

витрат, ми можемо побачити оновлену вдосконалену бізнес-модель освітнього проекту YOU CAN.

1) **Споживчі сегменти.** За допомогою проведених кількісних та якісних інтерв'ю ми кристалізували цільові аудиторії нашого проєкту: а) люди, що вивчають англійську самостійно для загального розвитку, не маючи чіткої на те мотивації - “Я вірю, що в майбутньому просто вона мені знадобиться”;

б) люди, яким англійська потрібна для роботи та кар'єрного розвитку. Вони вже її знають на певному рівні, мають попередній досвід на курсах, в онлайн-школах, підтримують свої знання за допомогою підписок на телеграм- чи ютуб-канали, час від часу споживають інформацію саме англійською та хочуть вдосконалити свій рівень, розвиваючи навички спілкування та досліджуючи нюанси мови - “Зараз це життєво необхідний інструмент в нашому житті.”;

в) люди, які усвідомлюють важливість англійської для їхнього кар'єрного росту, проте мають початковий, або нульовий рівень знань, що підсилюється страхом помилитися та говорити і нерозумінням, як почати навчання.

2) **Ціннісна пропозиція:** онлайн-інфраструктура для імплементації англійської у своє життя із розумінням психологічних механізмів вивчення на противагу застарілим методам навчання. Простими словами - це інструменти, які клієнти можуть використовувати із різних сторін для того, щоб англійська стала частиною їхнього життя. Під цією пропозицією маємо на увазі зміну підходу до вивчення мови: із довгих складних навчань, підручників, складних слів до маленьких кроків у комфортному середовищі із знанням механізмів практикування мови. Одним реченням ціннісну пропозицію ми можемо передати комунікаційним повідомленням: не вчи, а користуйся англійською комфортно.

49

3) **Канали комунікації** розширюються задля ширшої взаємодії з аудиторією, використання маркетингових можливостей, таких як рекламні кампанії, ретаргетинг, підвищення довіри до бренду та розбудова спільноти.

4) **Взаємовідносини з клієнтами** змінюються через зміну каналів комунікації і відповідно розширюються.

5) **Грошові потоки** також змінюється, оскільки розширюється продуктова лінійка, що генеруватиме прибуток, який реінвестовуватиметься у розширення каналів комунікації та збільшення команди.

6) **Ключовими видами ресурсів** далі залишаються інтелектуальні/людські ресурси.

7) Що ж до **ключових активностей**, то ми продовжуємо створення, розвиток та реалізацію онлайн-продуктів для вивчення англійської (граматичні інтенсиви, розмовні клуби), пропагування якісного україномовного контенту та створення цього контенту і розширюємося на проведення подій для формування спільноти та популяризації україномовного контенту.

8) **Ключові партнерства:** у ході дослідження з'ясувалося, що це одне із потенційних точок диференціації та росту. Оскільки назва проєкту YOU CAN є великий простір для створення партнерств, наприклад, із виробниками блокнотів, футболок, тощо. У ході мозкового штурму над можливостями для розвитку з'явилися також ідеї для розвитку із допомогою івент-маркетингу. Наша гіпотеза у тому, що це пришвидшить формування спільноти навколо особистого бренду засновниці і розширить асоціацію з проєктом не лише англійської, а саме україномовного контенту.

9) **Структура витрат.** Основою витрат залишаються витрати на рекламу та маркетинг, оскільки це основний метод продажів, а також адміністративні витрати, пов'язані з управлінням бізнесом, включаючи зарплати контрагентів та підтримуючі сервіси.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Під час написання даної магістерської роботи, відповідно до поставлених завдань, були здійснені теоретичні напрацювання та дослідження

основ бізнес-моделювання, згідно з якими, бізнес-моделювання - це процес розробки та оптимізації бізнес-моделі компанії з метою досягнення стратегічних цілей. Він допомагає компанії зрозуміти, як вона може створити та зберігати вартість для своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін, а також які ресурси та процеси потрібні для досягнення цих цілей. У ході даної роботи ми також з'ясували, що є декілька підходів до створення бізнес-моделі проєктів і опираючись на актуальність для нашого проєкту, обрали модель "Бізнес-модель-канвас" Александра Остервальдера. Ця модель підтвердила свою доцільність у ході написання роботи та аналізу проєкту, адже серед усього передбачає візуалізацію, гнучкість та зосередженість на формуванні цінності для клієнта.

В аналітичній частині магістерської роботи ми провели моніторинг ринку освітніх проєктів, приступили до огляду бізнес-моделей проєктів з вивчення англійської мови та зосередилися на детальному аналізі бізнес-моделі проєкту YOU CAN. Цей етап дав можливість зрозуміти, що україномовний ринок освітнього контенту вже почав активно розвиватися, але наявні кількісні показники свідчать про те, що він все ще перебуває на етапі інтенсивного росту. Більшість освітніх проєктів використовують гібридну модель фриміум, що часто базується на їх власному бренді та множинних каналах комунікації.

Дослідження українського ринку освітніх проєктів вивчення англійської дало розуміння, що цільова аудиторія активно шукає ідеальні рішення для себе, незважаючи на високу конкуренцію на українському ринку. Більше того, одним із важливих факторів при виборі навчання є саме людські характеристики викладачів або наставників.

Аналіз існуючої бізнес-моделі проєкту та опитування споживачів привело до виявлення слабких сторін моделі, що підлягають вдосконаленню 51 та визначення сильних, які варто залишити і розвивати. Таким чином, слабка сторона проєкту прослідковувалася у невеликій кількості каналів комунікації, що обмежує розвиток та зацікавлену аудиторію, а також, ставить під загрозу існування проєкту. Ще одним пунктом для вдосконалення стала ціннісна пропозиція, адже користувачі її не асоціюювали із вивченням англійської

мови. У ході подальшого аналізу до слабких місць додалися ключові ресурси, оскільки для розширення каналів комунікації потрібне розширення команди для масштабування проєкту і кристалізація обов'язів для уникнення хаосу. Завершальним висновком виявлення слабкостей в аналітичній частині було відсутність партнерств, що могло б підсилити проєкт у перспективі.

У третій частині дослідження магістерської роботи було розроблено ряд пропозицій щодо її вдосконалення слабких місць існуючої бізнес-моделі проєкту. Для досягнення цієї мети було проведено оновлення ціннісної пропозиції шляхом глибокого вивчення клієнтських профілів та розуміння шляху наших клієнтів. Цей процес вказав на необхідність розширення лінійки продуктів, що дозволило успішно реалізувати один із цих нових продуктів і отримати підтвердження наших гіпотез. Окрім того, були досліджені можливості розширення каналів комунікації та розроблена стратегія найближчих кроків для впровадження цих змін. У даному розділі особлива увага була приділена ключовим ресурсам проєкту, зокрема команді, тому була розроблена стратегія управління персоналом. Також була проведена аналітична робота над структурою витрат та грошовими потоками, а також здійснений розрахунок оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв структури витрат. Цей розділ забезпечує глибоке розуміння слабких сторін існуючої бізнес-моделі та відповідні пропозиції для його поліпшення, а також виявляє потенціал для подальшого розвитку проєкту з урахуванням важливих аспектів, таких як управління персоналом та фінансове планування.

Оскільки проєкт YOU CAN почав своє існування у кризовий період COVID-19, час повномасштабного вторгнення росії в Україну лише

52
підтвердив тезу, що криза - це можливості для змін та розвитку, оскільки протягом цього року проєкт виріс, що ми пов'язуємо із загостренням потреби знань англійської через вимушене переміщення українців за кордон. Водночас розширення проєкту та збільшення його масштабу викликали потребу вдосконалення бізнес-моделі. Ця кризова ситуація допомогла виявити потенційні проблеми та обмеження в діючій моделі. Такий процес переосмислення та змін спрямований на адаптацію до нестабільних умов і

покращення результативності проєкту YOU CAN, що в свою чергу сприятиме його пристосуванню до нових викликів і забезпеченню тривалої стійкості.

Таким чином, здійснене дослідження та детальний аналіз бізнес-процесів освітнього проєкту YOU CAN із використанням отриманих даних та аналізі додаткових джерел та літератури привели нас до висновків, що сприятимуть подальшому ефективному розвитку проєкту та збільшенню його прибутковості внаслідок вдосконалення його бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуш Ю. Історія дубляжу: Як українська мова 30 років пробивалася до кінотеатрів [Електронний ресурс] / Юлія Гуш. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://kh.depo.ua/ukr/kh/istoriya-dublyazhu-yak-ukrainska-mova-30-rokiv-probiv-alasya-do-kinoteatriv-202108221357357>.

2. Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька років

випередити своїх конкурентів / Адріан Сливоцький.. – 296 с. 3. Hedman J. The Business model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology [Електронний ресурс] / J. Hedman, T. Kalling – Режим доступу до ресурсу:

https://www.researchgate.net/publication/5093336_The_Business_model_A_Mean_s_to_Understand_the_Business_Context_of_Information_and_Communication_Technology.

4. Остервальдер А. Створюємо бізнес-модель / А. Остервальдер, І. Піньє. – Київ: Наш Формат, 2017.

5. Timmers P. Business models for electronic markets. / Timmers. 6. Dumitru A. Alex Osterwalder's Quest for Better Business Models [Електронний ресурс] / Anca Dumitru. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.nbforum.com/nbreport/alex-osterwalders-quest-better-business-models/>.

7. «Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти» / [А. Остервальдер, І. Піньє, Г. Бернарда та ін.]. – Київ: Наш Формат, 2018. – 324 с.

8. Dempsey B. Business Life Cycle Spectrum: Where Are You? [Електронний ресурс] / Brandon Dempsey // Forbes. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/01/11/business-life-cycle-spectrum-where-are-you/?sh=7e9390dcef5e>.

9. McCue T. E Learning Climbing To \$325 Billion By 2025 UF Canvas 54

Absorb Schoology Moodle [Електронний ресурс] / Т. McCue. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2018/07/31/e-learning-climbing-to-325-billion-by-2025-uf-canvas-absorb-schoology-moodle/?sh=3d578a2c3b39>.

10. Редіх Е. ТОП-12 освітніх майданчиків з безкоштовними онлайн-курсами

[Електронний ресурс] / Еліна Редіх. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://eukraine.org.ua/ua/news/top-12-osvitnih-majdanchikiv-z-bezkoshtovnimi-onlajn-kursami>.

11. Гонковський А. Український ринок онлайн-освіти після 24 лютого

[Електронний ресурс] / Андрій Гонковський. – 2022.

12. EF EPI EF English Proficiency Index [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ef.com/wwen/eipi/regions/europe/ukraine/>.

13. LEVEL OF PROFICIENCY IN ENGLISH AND OTHER FOREIGN LANGUAGES IN UKRAINE: RESULTS OF QUANTITATIVE SOCIOLOGICAL RESEARCH CONDUCTED IN DECEMBER 2022 - JANUARY 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1210&page=1>.

14. English with Lucy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://englishwithlucy.com/>.

15. Matt D'avella [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mattdavella.com/>.

16. Ali Abdaal [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://aliabdaal.com/>.

17. GOEL S. How does Duolingo work & make money: Business Model & Strategy [Електронний ресурс] / SHIKHAR GOEL. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.google.com/url?q=https://thestrategystory.com/2022/11/12/how-does-duolingo-work-make-money-business-model-strategy/&sa=D&source=docs&ust=1684523233259072&usg=AOvVaw0jz8yDHmIpsmVppeLooDKB>.

55

18. YOU CAN [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://t.me/youcan_english.

19. Кирильчук М. Єдиний податок 3-тя група: умови перебування, ставки, строки сплати податків і подання звітності, ведення обліку [Електронний ресурс] / Микола Кирильчук. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://buh.ligazakon.net/aktualno/10498_diniy-podatok-3-tya-grupa-umovi-perebuвання-stavki-stroki-splati-podatkv--podannya-zvtnost-vedennya-oblku.

Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>.

21. Agius A. How to Create an Effective Customer Journey Map [Електронний ресурс] / Aaron Agius. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>.
22. Batat W. Why is the traditional marketing mix dead? Towards the “experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age [Електронний ресурс] / Wided Batat. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2022.2129745>.
23. Theodotou M. 4 Must-Have KPIs For eLearning Products [Електронний ресурс] / Marina Theodotou // Elearning Industry. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://elearningindustry.com/must-have-kpis-for-elearning-products>.
24. ФОП на 3-й групі єдиного податку [Електронний ресурс] // Ost App Journal. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/predprinimatel-na-3-j-gruppe-edinog-o-naloga>.
25. Бегаль І. НБУ затримує ліцензію улюбленцю МСБ Wayforpay і сервісам, що займають 20% ринку інтернет-еквайрингу. Хто може постраждати та виграти від цього [Електронний ресурс] / Ірина Бегаль. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/money/nbu-zatrimue-litsenziyu-ulyublentsyu-msb-wayforpay-i-servisam-shcho-zaymayut-20-rinku-internet-ekvayringu-khto-mozhe-postrazhdati-ta-vigrati-vid-tsogo-04052023-13463>.
26. Chen J. Income Statement: How to Read and Use It [Електронний ресурс] / James Chen // Investopedia. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp#:~:text=An%20income%20statement%20is%20one%20of%20the%20three%20major%20financial,company%20during%20a%20particular%20period>.
27. Kagan J. Earnings Before Tax (EBT): Explanation and Examples [Електронний ресурс] / Julia Kagan // Investopedia. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.investopedia.com/terms/e/ebt.asp#:~:text=Earnings%20before%20tax%20\(EBT\)%20is,item%20in%20the%20income%20statement](https://www.investopedia.com/terms/e/ebt.asp#:~:text=Earnings%20before%20tax%20(EBT)%20is,item%20in%20the%20income%20statement).
28. Жирій К. НБУ

змінив прогноз інфляції на 2023 рік: що буде з цінами [Електронний ресурс] / Катерина Жирій // Уніан. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.unian.ua/economics/finance/nbu-zminiv-prognoz-inflyaciji-na-2023-ri-k-shcho-bude-z-cinami-12235701.html#:~:text=%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%BA%D1%83%D1%94%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D0%B2,%D0%9F%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%20%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%81%2D%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B3%D1%83.>

57

ДОДАТКИ

Додаток А. Обрані види економічної діяльності (КВЕДи) для проєкту YOU CAN.

Види економічної діяльності:

- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. (основний)
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти
- 58.11 Видання книг
- 58.12 Видання довідників і каталогів
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 73.11 Рекламні агентства
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах

Додаток Б. Гайд фокус-групи

Ваше ім'я, вік. Навіщо особисто вам потрібна англійська мова?

Олександр, 23: робота (розробник щоденно), власний розвиток Дар'я, 20: для себе, для вдосконалення, для розмови за кордоном, упевненості висловлення власної думки

Юрій, 19: для роботи на щоденній основі, для перегляду фільмів і серіалів Яна, 19: для професії (студентка-юристка міжнародного права), розширення кордонів. Дивиться серіали, читає книжки

Марта, 20: для себе, для досвіду, поїдок за кордон. Власне особисте переконання

Олексій, 41: для роботи (аналітик, англ щодня), для власного вдосконалення

Який формат вивчення мови вам найбільше імпонує? Чому?

Олександр, 23: розмовні клуби, тому що важливо добре розуміти про що говориш і як висловити свою думку

Дар'я, 20: онлайн формат, бо підлаштовуєш свій графік. Мікс-формат: 58
індивідуальні заняття (граматика, вправи)+ розмовні клуби в групах. Розмова з носієм, бо нема виходу

Юрій, 19: перегляд відео/серіалів з невідомим словами (сприймання на слух), індивідуальні заняття

Яна, 19: живі індивідуальні заняття + індив. робота. Задіяні всі сфери англ. Починає розмовляти, коли впевнена у своїй граматиці. Перед спілкуванням трохи нервує на початку

Марта, 20: індивідуальні заняття з репетитором без групи, бо важко себе дисциплінувати

Олексій, 41: особисте вивчення, а також підтримка з боку викладача/ментора. Індивідуальні заняття

Чи продовжуєте ви вивчати англійську у тому форматі, який ви обрали, відповідаючи на попереднє питання? Якщо ні, чому?

Олександр, 23: продовжує активно брати участь у розмовних клубах. Такий формат імпонує найбільше

Дар'я, 20: так

Юрій, 19: так

Яна, 19: ні, не вистачає часу. Важко себе змусити

Марта, 20: так

Олексій, 41: так. Спілкування з партнером, виконання завдань у форматі текстів. Плюс обираючи теми самостійно, самостійний пошук певної інформації. А помилки обговорюються з партнером

Те, як ви собі уявляли вивчення англійської співпадає з тим, як ви її вивчаєте насправді? Якщо ні, чому?

Олександр, 23: у цілому так. Не уявляв щось специфічне. Не було ідеалізації. 59

Найкращий варіант, коли вже є запропонована програма і вона підходить. Пасує. Надає перевагу як індивідуальним заняттям онлайн, так і командним. Не має проблем з висловленням думки на публіці.

Дар'я, 20: уявлення чіткого не було, не було уявлення про ефективність спікінгів. Але після спроби зрозуміла, що це не так страшно. Спікінги є ефективними

Юрій, 19: виявилось, що говорити англійською важче, ніж вивчити правило.

Подобається індивідуальний формат навчання. Можна виговоритись Яна, 19:

Марта, 20: так. Але були сподівання, що вивчення буде швидким. Потрібно змусити себе вивчити

Олексій, 41: можна сказати так, але респондента не влаштовує формат, коли треба просто вивчити правило. Важливо саме розуміти, для чого і як можна застосувати набуті знання через ситуативи

З якими труднощами ви стикались під час вивчення мови?

Олександр, 23: корінь проблем – відсутність бажаного результату. Важливим є саме використання набутих знань на практиці. Відсутність розмовних клубів у шкільні часи. Поверхнева непримусова взаємодія з викладачем. Немає системності, а лише швидке засвоєння матеріалу. Неповне виявлення інтересу до навчання і заохочення з боку викладачів

Дар'я, 20: проблема мотивації (перші тижні активні, а потім іде на спад). Труднощі продовження навчання. Мотивує респондентку менеджер, яка нагадує про борги.

Юрій, 19: заняття 1 раз/тиж. через брак часу, швидке забування інформації. Нестача швидких конспектів для закріплення

Яна, 19: насамперед претензії до самої себе через певні моменти, коли припускається помилок. Дратують помилки

Марта, 20: були сподівання на швидкий результат

60

Олексій, 41: пересікання певних слів з німецькою мовою. Складнощі у засвоєнні фразових дієслів, засвоєння прийменників. Труднощі у вивченні (бракує простого способу запам'ятати). Труднощі з тим, щоб одразу зорієнтуватись і правильно (грамотно) вжити доцільне слово/фразу. Недостатній лексичний запас у спонтанних ситуаціях

Олександр, 23, мотивація: мотивація – це особисте, внутрішнє бажання вдосконалювати мовні здібності. Серед бар'єрів можна виділити власні психологічні переживання, невпевненість. Поступове виявлення мотивації. Остаточною «рушійною силою» була участь в інтерв'ю англійською мовою, де респондент не відчув упевненість у своєму словниковому запасі. Мотивом є власне переконання, що знання з мови знадобляться в найближчому майбутньому.

Дар'я, 20, мотивація: мотив, для того, щоб розуміти оточення Юрій, 19, мотивація: стимулює бажання заробляти більше (зовн.), зобов'язує робота

Яна, 19, мотивація: мотивація полягає у внутрішньому переконанні, що ти розумієш англійську (у серіалах, фільмах)

Марта, 20, мотивація: мотивація – коли респондентка бачить свій результат і є розуміння того, для чого англійська. Результат – дотримання програми.

Удосконалення рівня з мови. Проходження тесту на знання мови Олексій, 41, мотивація: «мотивація є або її нема». Немає мотивації, коли респонденту це не потрібно або коли нецікаво. Якщо цікаво, є мотивація. З дисципліною все добре

Як змінився процес вивчення англійської мови з моменту повномасштабної війни?

Олександр, 23: як і до війни, основний акцент респондента припадав саме на спікінги. Важливим було те, щоб обговорити при зустрічі з іншими учасниками власні переживання і відчуття відповідно до ситуації. Ключовою темою розмовних клубів стала повномасштабна війна. Респондент активніше став

61

приділяти увагу англійськомовному контенту: відео, канали і т.д. Повернення до звичного ритму: вивчення граматики, повернення до знайомих ресурсів Дар'я, 20: з'явився вільний час (квітень-травень). Почала серйозне вивчення англійської саме під час війни. Перехід на новий рівень

Юрій, 19: не змінився

Яна, 19: доводилося спілкуватись англійською за кордоном. Англійська не в пріоритеті зараз через перерозподіл пріоритетів (час, загальна ситуація, акцент на польську мову). Важко змусити себе почати або прочитати хоча б декілька сторінок англійською. Немає контролю з боку іншої людини

Марта, 20: не змінився

Олексій, 41: англійськомовного контенту у житті респондента стало більше (книжки, аудіоформати) +/- на 15%. Але сам процес вивчення особливо не змінився.

Основна частина

Як ви дізнались про YOU CAN?

Олександр, 23: телеграм-канал «Можливості». Підготовка до ЄВІ. Зовнішній стимул – підготовка до зовнішнього оцінювання студента. До You Can респондент спирався лише на власні згадки та досвід при виконанні завдань.

Формат You Can імпонує респонденту через короткі, але зрозумілі відео, подача інформації швидко і лаконічно. Бал тоді: 124. Бал через рік: 150-160.

Дар'я, 20: рекомендація подруги

Юрій, 19: реклама в іншому телеграм-каналі 2 місяці тому

Яна, 19: реклама в іншому телеграм-каналі

Марта, 20: реклама, відео в каналі зачепило

Олексій, 41: порада/рекомендація або реклама в іншому каналі

Про які програми (марафони, інтенсиви, розмовні клуби) YOU CAN, окрім перегляду матеріалів основного телеграм-каналу, ви чули/читали? Які з них відвідали?

Олександр, 23: 21day-challenge, Act because you can, підготовка до Єві, розмовні

6

2

клуби. 21day-challenge відвідував і відвідує досі

Дар'я, 20: розмовні клуби

Юрій, 19: розмовні клуби, але є брак часу через роботу

Яна, 19: розмовні клуби, 21day-challenge

Марта, 20: 21day-challenge проходила

Олексій, 41: розмовні клуби, 21day-challenge, Act because you can

Що запам'яталось або сподобалось найбільше під час проходження марафонів/челленджів?

Олександр, 23: вікторини (можливість самостійно себе перевірити після набутих знань), відеоматеріали (лаконічні, легке сприйняття). Системний підхід до надання матеріалу студентам: виділення ключових слів, основних тез з конспекту тощо.

АЛЬТЕРНАТИВНЕ: Які інформація/матеріали запам'ятовуються саме в основному освітньому телеграм-каналі?

Дар'я, 20: пізнавальна інформація про підбірку фраз з перекладом

Юрій, 19:

Яна, 19: відео, відеоповідомлення (відкладаються в голові). Оптимальна довжина відео, підходить

Марта, 20: запам'яталось просте пояснення, вправи

Олексій, 41: енергетика викладачів, невимушена атмосфера і розмови. Чіпляє саме стиль взаємодії з аудиторією. Живі емоції. Доступне пояснення (фразові дієслова). Почуття гумору

Питання лише до підписників каналу (не відвідували челленджи): чи було у вас бажання пройти марафон, записатись на курс? Що вас зупиняло в таких ситуаціях?

Дар'я, 20: конкуренція інтенсивна, недостатня довіра

Юрій, 19: нецікава тема при обговоренні

63

Яна, 19: так, оскільки не вистачає «тренування», щоб прокачати мову Марта, 20: бажання було, але рідко заходить в телеграм взагалі і не в курсі подій Олексій, 41:

Пригадайте або уявіть ситуацію: ви почали проходити інтенсив, марафон, але через деякий час припинили. Ви розумієте, що за плечима здійснено багато роботи, однак на якомусь етапі ви зупинились або почали відвідувати курс з не такою завзятістю, як на початку. Як ви думаєте, що стало причиною такої поведінки у вашому випадку?

Олександр, 23: інші пріоритети (хатні справи, робота, форс-мажори тощо). Психологічний бар'єр у виконанні домашніх завдань з англійської мови (зі школи)

Дар'я, 20:

Юрій, 19: немає відповіді, досвід лише з репетитором

Яна, 19: важко щось почати, а також відсутність відповідальності перед людиною (репетитором)

Марта, 20: проходила курс (півроку), багато завдань, але не встигала. Репетитор не завжди перевіряла завдання. Потрібен індивідуальний підхід. Олексій, 41:

залежить від лектора. Незацікавленість з боку викладача. Досвід «сухого» спілкування. А сама мотивація не пропадає (внутрішня). «Мусиш пройти до кінця, бо потім відбувається підведення підсумків»

Асоціативний момент: Коли ви згадуєте освітню платформу YOU CAN, що перше спадає вам на думку?

Олександр, 23: вікторини, відеоповідомлення, описи календарних свят, підбірка vocabulary

Дар'я, 20: колір, корисна нетипова інформація

Юрій, 19: перелік лексики на певну тематику

Яна, 19: якість контенту, цікаво. Тематичний емоційний контент українською мовою. Комплексний підхід

64

Марта, 20: колір, відео

Олексій, 41: викладачі, тематичні підбірки

Уявіть: Ви вирішили порекомендувати своєму другові/подрузі пройти марафон, відвідати розмовний клуб тощо. Або навіть просто підписатися на канал. Як би ви заохотили товариша/товаришку? Що йому/їй насамперед варто знати про YOU CAN?

Олександр, 23: основний акцент на спілкуванні, вдосконалені мовних навичок, подолання власних бар'єрів і невпевненості. Довіра до викладача. Це освітня програма, що справді працює (власне досвід респондента і є ключовим моментом). Подача матеріалу коротко, але якісно. Обговорення тем більше мотиваційних, ніж лише позитивних або негативних. Тих друзів, які не наважуються на вивчення мови (зокрема відвідування спікінгів), респондент залучає шляхом заохочення на власному прикладі. Починає пробувати спілкуватись с другом англійською. Респондент переконаний, що ключовою причиною нерішучості до спікінгів є саме страх заговорити, показати себе не на найвищому рівні. Значний вплив стимулу (зовнішнього чинника). Розмова один на один з другом.

Юрій, 19: канал українсько-англійською мовою, багато рекомендацій і

тематичних підбірок з лексикою

Яна, 19: корисний контент, «незапарюваність». Системність, швидкість. Легке засвоєння інформації

Марта, 20: запропонувала би респондентка подивитись відео з поясненнями.

Уявіть ідеальний формат вивчення англійської мови. Опишіть його.

Олександр, 23:

Дар'я, 20: онлайн-формат, враховуючи наявну ситуацію в країні. Важливо відвідувати заняття з носієм. Ситуація, коли немає вибору розмовляти українською. + Індивідуальні заняття (особистий підхід до кожного учня) + підручники, гайди, відео з додатковою перевіркою викладачем і оцінкою.

65

Залучати усі формати вивчення англ: письмо, сприймання на слух, спікінги, читання, лексика тощо. Бонуси для учнів (наприклад, вчасно зробив усі завдання)

Юрій, 19: 2 індив заняття на тиждень з особистим підходом, заняття, коли сприймаєш щось на слух, виписуєш слова

Яна, 19: живе спілкування, зворотній зв'язок від викладача. Емоційний контакт

Марта, 20: сам на сам з репетитором (онлайн і офлайн). Дотримання чіткої програми, окреслення цілі разом з викладачем. Чіткий і короткий конспект

Олексій, 41: викладач надає готову, згруповану, важливу інформацію. Чітке

визначення завдань на певний час, обговорення по темі з викладачем

індивідуально. Вивчення граматики йде на особисте вивчення (самонавчання).

Щось системне, цільове...

Як би ви хотіли вдосконалити свою англійську з YOU CAN? Що особисто для вас було б цікаво вивчати?

Олександр, 23: великоформатні відео змістовного характеру (15-20 хв.).

Сприймання інформації на слух і візуально

Дар'я, 20:

Юрій, 19: все влаштовує (тематичні підборки)

Яна, 19: спочатку варто спробувати відвідати щось із запропонованого каналом програми

Марта, 20: ідіоми, де використовуються

Олексій, 41: ширша «палітра» тем. Окрім часів, вийти на «повну» програму. Не лише граматики, а щось, що може зацікавити. Простий формат засвоєння. Кімнати у спікінг клубах. Живе спілкування сам на сам. Можливо офлайн формат. Теми без особливої прив'язки

Чи зручно особисто вам дізнаватись інформацію про марафони, інтенсиви саме у телеграм-каналі YOU CAN?

Олександр, 23: так

66

Дар'я, 20: так (бо краще ніж через пошту)

Юрій, 19: так

Яна, 19: так

Марта, 20: так

Олексій, 41: так, оскільки немає великого потоку інформації.

В яких ситуаціях ви відвідуєте телеграм-канал YOU CAN? Або чому не відвідуєте?

Олександр, 23: в ситуаціях, коли респондент переглядає багато інформаційних каналів, у т.ч. YOU CAN. Проведення часу с користю

Дар'я, 20: під час відвідування інших каналів, червоний колір притягує.

ТЕД-ток асоціація. Не відвідує, тому что великий потік інформації Юрій, 19: у ситуаціях, коли є вільний час. Передивляється декілька каналів одночасно

Яна, 19: спочатку респондетка обирає серед наявних каналів. Якщо за настроєм співпадає, то відвідує You Can

Марта, 20: яскраве оформлення кидається в очі

Олексій, 41: сповіщення, перегляд з основними каналами, також під час повітряної тривоги під час перегляду інших телеграм-каналів

Коли (у які години) протягом дня ви найбільше користуєтесь телеграмом?

Олександр, 23: відвідує в будь-який момент, але актуальним часом є друга половина дня (день, що перетікає у вечір)

Дар'я, 20: друга половина дня (будні). Вихідні – перша

Юрій, 19: з самого ранку, пізно ввечері

Яна, 19: посеред дня. Нагадування, щоб виділити час

Марта, 20: ранок (8-12), по вихідним у будь-який момент

Олексій, 41: обід, вечір

Чи всі канали/чати (не особисті, а інформаційні) ви переглядаєте за одне 67 відвідування телеграму? Якщо ні, чому?

Олександр, 23: ті, які приносять користь. Зайвих телеграм-каналів немає

Дар'я, 20: ні, багато інформації знову ж таки

Юрій, 19: ні через великий потік інформації

Яна, 19: ні, якщо співпадає за настроєм, то так

Марта, 20: ні через великий потік інформації... сповіщення??

Олексій, 41:

Що вас може дратувати у використанні телеграм, коли мова йде саме про освітній процес?

Олександр, 23: загалом не дратує. Або може дратувати велика к-ть

інформаційних повідомлень, які респондент не встигає переглянути і засвоїти

Дар'я, 20: нічого не дратує, але якщо дуже багато повідомлень у день Юрій, 19: можлива реклама, але все влаштовує

Яна, 19: якщо багато інформації, не дивиться, бо інформація застаріла, неактуальна. (50+ повідомлень не читає)

Марта, 20:

Олексій, 41: частий потік інформації, не зовсім приємний стиль подачі «я вивчила англійську мову», короткі відео з не дуже приємним «сигналом».

Який формат отримання необхідної інформації найбільш привабливий для вас? Канали/чати/особисті переписки/боти

Олександр, 23: телеграм-канал/бот

Дар'я, 20: закритий телеграм-канал без чатів і переписок

Юрій, 19: канал

Яна, 19: канал/бот (оновлення, актуальні новини щодо курсів) Справа в тому, що марафони не сприймаються так, як то же курс. Якщо для марафону, живе спілкування не є завжди необхідним. Однак якщо це стосується саме вивчення англійської мови, то зворотній зв'язок має бути Марта, 20: текстовий формат, бот (результативність, прогрес, історія тем, які

68

були вивчені)

Олексій, 41: тести, граматичні короткі пояснення, канал, супроводження прикладами, ідіоми, фразові (коротка подача доречної інформації). Але без асоціацій

Скільки ви готові витратити на онлайн вивчення англійської мови зараз?

Який діапазон для вас найкомфортніший?

Олександр, 23: +/- 3 000 грн/міс. – фіксована вартість. Але більша власна «ставка» на навчання більше мотивує до вивчення мови

Дар'я, 20: 2-3000 грн/міс. (Мінімум 2 заняття на тиждень)

Юрій, 19: до 1000 грн/міс.

Яна, 19: 500-1000 грн/міс. Важливий сам викладач. Важлива подача інформації, щоб потім з легкістю відповісти на питання/тести

Марта, 20: +/- 150 грн/урок. Два рази на тиждень (+/- 1 200 грн/міс)

Олексій, 41: +/- 400 грн/заняття, урок тощо.

Продовжіть речення: мені було б набагато цікавіше вивчати англійську, якби...

Дар'я, 20: якби я розуміла де я можу застосувати її у даній ситуації

Юрій, 19: якби заняття відбувались на цікаві теми (інформаційні технології, спорт, побутові теми). Поділ на сфери не є ефективним на думку респондента через брак тем для розвитку (за сферою теми є вичерпані)

Яна, 19: якби була відповідальність, зацікавленість у викладачі, лекції, курсу, мотивація. Цікава подача, що захоплює.

Англійська подобається, бо респондентка її розуміє

Марта, 20: якби хтось постійно мотивував з боку. Формат підтримки – встановлення чітких дедлайнів і нагадування

Олексій, 41: була можливість вивчати офлайн, у реальному житті.

Індивідуальний підхід