

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Управління маркетинговою діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0760-еп-3
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
(код і назва спеціальності)
біржова діяльність»

освітньої програми «Економіка підприємства та
(код і назва освітньої програми)
управління бізнесом»

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

І.В. Корогод

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, професор, д.е.н.

Коваленко О.В.

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, к.е.н.

Афонов Р.П.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва спеціальності)

Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри *д.е.н., проф.*
Глуцєвський В.В.

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Корогод Інні Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління маркетинговою діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання

керівник роботи *Коваленко Олена Валеріївна, д.е.н., професор*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

2. Строк подання студентом роботи *Дата згідно графіку захисту*

3. Вихідні дані до роботи *Законодавча та нормативна-правова база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Теоретична частина. Теоретико-методичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Аналітична частина. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Проектна частина. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

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

Таблиця 1.1. Підходи до управління маркетинговою діяльністю. Таблиця 1.2. Методи оцінки ефективності маркетингу на підприємстві. Рис.1.1. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства. Рис.1.2. Середовище маркетингу бізнесу. Рис.1.3. Шаблон SWOT-аналізу. Рис. 1.4. Етапи маркетингового дослідження. Таблиця 1.3. Переваги і недоліки вторинної маркетингової інформації. Таблиця 1.4. Переваги і недоліки первинної маркетингової інформації. Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Таблиця 2.1 PEST-аналіз ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Таблиця 2.2 Аналіз факторів.

що мають вплив на діяльність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Таблиця 2.3 Аналіз конкурентів школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» на ринку м. Дніпро. Рис. 2.2. Матриця McKinsey / GE. Рис. 2.3. Модель Hofer / Schendel ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Рис. 3.1. Сутність бренду ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Рис. 3.2. Тактика використання маркетингових інструментів. Таблиця 3.1 Рекомендовані напрямки маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Таблиця 3.2 Маркетинг-мікс: рекомендації щодо вдосконалення. Таблиця 3.3 Обсяг продажів та прибутку за послугами ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» за 2018-2020 фінансові роки (тис. грн.). Таблиця 3.4 Характеристика маркетингових інструментів ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» 2018-2020 роки за періоди з вересня по листопад. Таблиця 3.5 Витрати за маркетинговими інструментами на одного залученого клієнта ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» 2018-2020 роки за періоди з вересня по листопад (грн. / клієнт).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.09	02.09
2	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	05.10	05.10
3	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.11	02.11

7. Дата видачі завдання 02.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується</i>	20.09.2021	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літературних джерел з теми, що досліджується</i>	02.10.2021	<i>виконано</i>
3	<i>Збір даних та дослідження звітної документації ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»</i>	08.10.2020	<i>виконано</i>
4	<i>Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»</i>	05.11.2021	<i>виконано</i>
5	<i>Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності</i>	20.11.2021	<i>виконано</i>

Студент _____
(підпис)

І.В. Корогод
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

О.В. Коваленко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О Дробишева.
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Корогод І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Коваленко О.В. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

Розглянуто теоретичні та методичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Проаналізовано підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, цільової аудиторії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». Визначено заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Ключові слова: МАРКЕТИНГ, ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЦІЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

ABSTRACT

Korogod I.V. Marketing activities management of enterprise in the market conditions.

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activities, supervisor Kovalenko O.V. Engineering Educational and Scientific Institute im. Y.M. Potebni of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

The theoretical and methodical foundations of the management of the marketing performance of the enterprise are discerned. Analyses approaches to the management of marketing activity of the enterprise. An analysis of the internal and

internal marketing medium, the central audit of Llp «ENGLISH HOUS» has been carried out. Visit us for a thorough marketing activity of the enterprise.

Keywords: MARKETING, MARKETING PRINCIPLES, MARKETING ACTIVITY, MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE, APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY, GOALS OF MARKETING ACTIVITY, MARKETING STRATEGIES

АННОТАЦИЯ

Корогод И.В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Коваленко О.В. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

Рассмотрены теоретические и методические основы управления маркетинговой деятельностью предприятия. Проанализированы подходы к управлению маркетинговой деятельностью предприятия. Проведен анализ внешней и внутренней маркетинговой среды, целевой аудитории ООО «ИНГЛИШ ХАУС». Определены мероприятия по усовершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

Ключевые слова: МАРКЕТИНГ, ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи та основні підходи	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства	20
1.3. Маркетингова стратегія як інструмент вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	41
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	41
2.2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	45
2.3. Маркетинговий аналіз цільової аудиторії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	76
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	88
3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	88
3.2. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності	93
3.3. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності	98
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України, який ґрунтується на ринковому механізмі господарювання, характеризується мінливістю макроекономічної ситуації, загостренням кризових явищ, інфляційними шоками та невизначеністю пріоритетних галузей економічного розвитку. Тому підприємства повинні активно реагувати на зміни ринкового середовища, і, маркетингова складова набуває все більшого значення.

Вітчизняний ринок освітніх послуг характеризується постійною нестабільністю зовнішнього середовища, високим рівнем конкуренції, низьким порогом входу, мінливістю купівельного попиту та значним рівнем невизначеності на ринку. Для того, щоб не втратити позицій підприємствам необхідно постійно аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, щоб забезпечувати ефективність діяльності, отримання бажаного прибутку.

У місті Дніпро налічується понад 60-ти різних підприємств, що надають освітні послуги, а саме курси англійської мови. Рівень конкуренції на цьому ринку дуже високий, тому аналіз ринку та прийняття негайних стратегічних рішень має вагомий характер для того щоб підприємство було конкурентоспроможним та могло функціонувати на ринку. Досягнення стратегічних цілей діяльності в підприємствах галузі освітніх послуг здебільшого зумовлено застосуванням маркетингових інструментів, які повинні враховувати специфіку функціонування підприємства.

Окремі проблеми щодо управління маркетинговою діяльністю, її удосконалення за сучасних умов вивчають Волкова М., Гузенко Г., Ковбас І., Коноплянникова М., Меленчук Ю., Мосійчук І. та ін. Вивченню питань стратегічного управління і маркетингу, формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвячені роботи багатьох учених: Азоева Г., Ансоффа І., Герчикової І., Зав'ялова П., Котлера Ф., Мескона М., Моїсеєвої Н., Поршнева А., Юданова Ю. та ін.

Однак, зважаючи на сучасний стан розвитку підприємництва, актуальними залишаються питання розвитку маркетингового менеджменту у діяльності підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій з удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути сутність управління маркетинговою діяльністю та її значення за сучасних умов;
- визначити специфіку розробки маркетингової стратегії;
- провести аналіз ринку освітніх послуг (конкурентного середовища);
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести матричний аналіз стратегічної та конкурентної позиції ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»;
- провести аналіз цільової аудиторії та її потреб, задля формування вектору маркетингової діяльності;
- розробка та обґрунтування вибору стратегічного розвитку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»;
- запропонувати напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС».

Об'єктом дослідження є процес маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємства.

В роботі використовувалися наступні методи дослідження: загальнонаукові методи теоретичного узагальнення, порівняння, SWOT-аналіз (для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз), методи статистичного групування, середніх і відносних величин, системний підхід, маркетингові методи: експертних оцінок (досліджуючи

конкурентні переваги підприємств); табличний метод (для представлення даних та результатів досліджень); графічний (для побудови таблиць, графіків, діаграм).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

– теоретико-методичний підхід щодо управління маркетинговою діяльністю підприємств, що надають освітні послуги, який, на відміну від існуючих, базується на узгоджені завдань і бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю;

набуло подальшого розвитку:

– система заходів, яка дозволяє вдосконалити маркетингову діяльність підприємства, що надає освітні послуги.

Практичне значення роботи визначається тим, що рекомендації, отримані в результаті проведеного дослідження, можуть бути прийняті до впровадження на ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» та можуть використовуватися іншими українськими школами англійської мови.

Основні положення й висновки, викладені в кваліфікаційній роботі, доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону» (м. Запоріжжя, 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань із 45 найменувань. Робота викладена на 115 сторінках машинописного тексту, містить 33 таблицю, 9 рисунків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 103 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи та основні підходи

В ринкових умовах господарювання ключовою запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства виступає вихід на ринок за умови створення більш досконалої системи управління маркетинговою діяльністю, яка дозволить найшвидше адаптуватися до постійних та хаотичних змін в економічному середовищі. Маркетингова діяльність підприємства має важливе значення, оскільки представляє цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, яка пов'язана із задоволенням потреб як окремих осіб так і суспільства в цілому.

Здійснення маркетингової діяльності в умовах сьогодення є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів окрема [1, с. 32].

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на обґрунтоване встановлення поточних і, головне, довгострокових цілей, шляхів їх досягнення з визначенням реальних джерел ресурсів господарської діяльності, асортименту і якості продукції, пріоритетів підприємства та бажаного прибутку.

Основоположник сучасної теорії управління маркетингом, видатний американський економіст та маркетолог Ф. Котлер маркетингом визначає

систему різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у наявних або потенційних споживачів, а також вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [2, с. 19].

На думку Л.В. Балабанової, управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль. [3, с. 311]. Управління маркетингом включає заходи, за допомогою яких можливо регулювати ринкові позиції підприємства, отримувати максимальну прибутковість та підвищувати ефективність діяльності суб'єкта на ринку.

Г. Ассель розглядає управління маркетингом як «механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами» [4, с. 333]. Основне завдання маркетолога полягає в ініціюванні та контролі за маркетинговою діяльністю, яка включає виявлення потреб споживачів, розробку і реалізацію стратегії маркетингу з метою задоволення цих потреб, а потім контроль та аналіз реакції споживачів для визначення рівня вдовolenості їхніх потреб. Управління маркетинговою діяльністю спрямовано на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції або надання послуг.

С.С. Гаркавенко вивчає управління маркетингом з огляду на функції менеджменту: планування маркетингу, організація маркетингу, мотивація персоналу, який бере участь у маркетингу та контролі маркетингу; ототожнює управління маркетингом і маркетинг-менеджмент. Автор надає таке визначення маркетингового менеджменту: «Маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, яка включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги та збільшення прибутків» [5, с. 52].

Отже, під управлінням маркетинговою діяльністю розуміється цілеспрямована діяльність, що регулює позиції підприємства на ринку, використовуючи аналіз, планування, організацію, виконання системи заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних зв'язків з цільовими споживачами заради отримання бажаного прибутку, зростання обсягу збуту продукції або надання послуг, збільшення частки ринку.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється у трьох напрямках: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг.

Маркетинг-мікс включає певну сукупність маркетингових засобів, структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Цих інструментів досить багато. Так, Дж. Маккарті запропонував об'єднувати їх у 4 групи: продукт, ціна, місце і просування. У літературних джерелах цей підхід отримав назву концепції «4P» (Product, Price, Place, Promotion). Відповідно до цієї концепції, підприємства в межах маркетингової діяльності розробляють і реалізують продуктову (товарну), цінову, збутову і комунікаційну політику. Це забезпечується на основі відповідності комплексу маркетингу «4P» виробника (продавця) комплексу «4C» споживача (клієнта): customer needs and wants (потреби і бажання споживача), cost to customer (витрати клієнта), convenience (зручність), communication (комунікація) [6, с.145].

Необхідно зазначити, що процес управління маркетингом на підприємстві передбачає організацію служби маркетингу, яка формується не відразу, а поетапно, об'єднуючи в собі функції, які раніше могли належати іншим підрозділам. Окрім виконання своїх прямих функцій (маркетингові дослідження та збір інформації; планування асортименту продукції; продаж та розподілення, реклама та стимулювання продажів), служба маркетингу виконує маркетинговий контроль, який здійснюється у трьох формах: стратегічний, щорічний плановий контроль, контроль прибутковості [9, с. 105-106]. Тому для керівництва підприємства постає питання вибору

найбільш оптимальної форми управління службою маркетингу, оскільки ця форма не повинна суперечити загальній структурі управління. При цьому на практиці не існує таких форм у чистому виді. Як правило вони представляють собою змішані форми, такі як товарно-функціональна, ринково-функціональна, товарно-ринкова, штабна, матрична, і т. д.

У ринкових умов господарювання підприємствам доводиться переглядати існуючі концепції маркетингу та інструменти впливу на споживачів. Пропонуються нові види маркетингу та актуалізуються технології менеджменту. Так, останнім часом увагу привертає увагу так званий «внутрішній маркетинг».

Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал підприємства і призначений для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування. Іншими словами, персонал повинен бути усвідомлено мотивованим на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів. Внутрішній маркетинг спрямований на персонал, що безпосередньо передає послугу споживачеві – контактний персонал, і в цьому сенсі сфера інтересів внутрішнього маркетингу тісно перетинається зі сферою інтересів HR – менеджменту [9, с. 45-46]. Основні функціональні напрями, які підприємство може використовувати у сфері внутрішнього маркетингу: заохочення, лідерство та підтримка, внутрішні комунікації та діалог, зовнішні комунікації, планування та внутрішні дослідження тощо.

В процесі маркетингової діяльності розрізняють фактори, які контролює керівництво підприємства (вид діяльності, місія та цілі, корпоративна культура тощо) та фактори, що контролює служба маркетингу (вибір цільових ринків, цілей маркетингу, організація маркетингу, структура маркетингу та керівництво цим процесом).

На сьогодні сформувались різні підходи щодо управління маркетинговою діяльністю. Швидкі зміни умов господарювання потребують удосконалення існуючих та розроблення нових підходів до управління

маркетинговою діяльністю, які завжди повинні базуватися на узгодженні завдань управління маркетинговою діяльністю із запитамі споживачів. Аналіз економічної літератури дозволив систематизувати і виділити найбільш використовувані підходи, які представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Підходи до управління маркетинговою діяльністю

Підхід	Сутнісна характеристика
Системний.	реалізація передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів
Процесний	управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій
Комплексний	діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну зацікавлених груп
Організаційний	система управління маркетинговою діяльністю підприємств заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху
Комунікаційний	передбачає формування інформаційного потоку, орієнтованого на встановлення постійного зворотного зв'язку з ринком у режимі реального часу, що сприятиме виокремленню та узгодженню завдань і бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю, а також реалізації пріоритетних завдань з урахуванням особливостей діяльності конкретних підприємств

Джерело: складено автором на основі [4, с.335-336; 16, с. 197]

Результативність управління маркетинговою діяльністю значною мірою залежить від дотримання принципів здійснення маркетингової діяльності. Основними принципами маркетингової діяльності є:

– цілеспрямованість – відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів;

– гнучкість – можливість досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього;

– комплексність – розробка комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв’язування проблем споживачів;

– оптимальність – постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників;

– кастомізації – орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв’язування проблем споживачів [4, с. 335].

Важливо підкреслити, що процес управління маркетингом включає аналіз маркетингових можливостей, розробку маркетингових стратегій та системних інструментів; планування маркетингових програм; організацію виконання маркетингової роботи; контроль маркетингової роботи.

У процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства застосовуються наступні методи маркетингових досліджень та дій: вивчення зовнішнього середовища; вивчення наявних та планування майбутніх товарів; планування руху та продажів товарів; забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції; забезпечення цінової політики підприємства; розробка стратегічних планів; розробка, контроль та кількісне визначення й оцінка результатів; забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [6, с.292-293].

Велика кількість методів оцінки ефективності маркетингу поділяють кількісні та якісні, на соціологічні та інформаційні методи [18, с. 19], узагальнення яких за зазначеними методами, представлено у таблиці 1.2.

Найчастіше для оцінки ефективності маркетингової діяльності використовують кількісні методи аналізу, оскільки ці методи базуються на

конкретних кількісних показниках та відрізняються високим ступенем точності.

Таблиця 1.2

Методи оцінки ефективності маркетингу на підприємстві [16, с. 197]

Методи	Сутність методу
Якісні	передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний маркетинговий план)
Кількісні	порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи характеризують фінансові результати діяльності підприємства
Інформаційні	передбачає використання спеціальних комп'ютерних програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» та інші), а також застосовуються різні аналізи такі, як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та ін.
Соціологічні	проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з планування та маркетингу, щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, PR; аналіз стимулювання збуту та персонального продажу

Для визначення ефективності можна використовувати дохід, частку ринку, обсяг продажу, кількість клієнтів, обсяги збуту чи прибутку на кожного клієнта та інші змінні в залежності від поставленої цілі. Крім того, ефективність маркетингової діяльності може бути визначена співставленням абсолютних величин до та після маркетингових заходів: кількість клієнтів, що вчасно сплатили рахунки, кількість пролонгованих договорів тощо. На даний час налічується більше шістдесяти кількісних методів.

Отже, маркетингова діяльність являє собою комплекс заходів, і досліджує зовнішнє середовища, фактори, що можуть сприяти комерційному успіху; актуальних споживачів (діючих, що вже купують послугу чи товар підприємства), і потенційних (до яких ще потрібно застосувати засоби переконання, щоб зробити їх актуальними); продукти з метою планування і розробки нових продуктів, або модернізації вже існуючих; товарний рух і обсяги збуту, включаючи створення мереж збуту, чи створення мереж агентів; зростання попиту і стимулювання збуту завдяки використанню

реклами, особистого продажу і різного роду економічних стимулів, що спрямовані на потенційних покупців, агентів і прямих продавців; цінову політику тощо. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства представлена на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства

Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою сукупність суб'єктів, об'єктів, принципів, підходів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Необхідно зазначити, що для великого, середнього і малого бізнесу маркетингова діяльність буде докорінно відрізнятися. Оскільки маркетинг застосовується як система заходів щодо вивчення ринку і активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту товарів, що виробляються, то для малого підприємства маркетингова діяльність є не менш важливою, ніж для середнього або великого. Адаптуватися до змін зовнішнього середовища мале підприємство зможе лише за використання маркетингових інструментів стратегічного управління. Маркетингова стратегія – основа дій підприємства в конкурентних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингових дій для розширення цільових ринків та досягнення ефективних економічних результатів. Маркетингова стратегія за динамічних змін зовнішнього середовища є одним із елементів стратегічного управління.

Особливістю малих підприємств в нинішніх умовах можна визначити застосування стратегії недиференційованого маркетингу, оскільки в них відсутні відповідні умови і економічні ресурси для використання диференційованих стратегій. Недиференційований маркетинг (агрегований, масовий) базується на процесі ринкового агрегування, тобто розглядається ринок як єдина однорідна сукупність споживачів. Тобто невелика фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингової діяльності, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їхні відмінності.

Отже, використання такої стратегії надає конкурентні переваги у вигляді низьких витрат завдяки виробництву одного виду товару, але при цьому керівництво має здійснювати певні заходи для уникнення втрати конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції [19].

Основою маркетингу в малому бізнесі є якість товару. Тому що саме для того щоб вижити і отримати прибуток споживач повинен вибрати товар вироблений вами, а не вашими конкурентами. Отже, товар повинен мати ряд переваг, а фірма мати свою позицію в займаному сегменті ринку. І для того щоб всі ці сторони ведення підприємницької діяльності працювали в гармонії один з одним, і просували фірму вперед необхідно грамотне ведення маркетингової діяльності.

Для того щоб на підприємстві малого бізнесу система маркетингу успішно функціонувала необхідні наступні умови:

- наявність розвиненого ринку;
- свобода виробника;
- доступність інформації та її збору;
- підготовленість підприємців.

Суб'єкти господарювання в малому бізнесі зобов'язані постійно орієнтуватися на споживача. При цьому, підприємці в сфері малого бізнесу, особливо обмежені за кількісними, просторовим, якісним і тимчасовими показниками. Для більш продуктивної роботи необхідна система функціонування маркетингу.

Отже, маркетинг в сфері малого бізнесу може бути визначений як пропозиція покупцям того, чого вони хочуть, за прийнятною ціною, в прийнятному для них місці і з необхідною часткою рекламної інформації, щоб вони віддали перевагу нашому товару. Однозначно, що введення маркетингу в господарську діяльність малого підприємства сприятиме його розвитку і підвищенню ефективності його діяльності.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що управління маркетинговою діяльністю – це діяльність, яка відбувається усередині підприємства. Управління маркетинговою діяльністю спрямоване на ринкове середовище і базується на встановленні постійної комунікації зі споживачем, що дає можливість підвищувати адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб ринку

Управління маркетинговою діяльністю визначає якісний склад інструментів маркетингу, через який здійснюється маркетинговий вплив на споживача, створюється сприятливе внутрішнє середовища підприємства, яке сприяє доведенню до персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства та отримання достовірної інформації, на основі якої будуть прийматись подальші управлінські рішення, потрібно здійснювати оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства важливий етап в розробці стратегії маркетингу, суть якої полягає в аналізі основних показників діяльності підприємства і їх впливу на стабільність роботи. Інструментарій методів діагностики різноманітний, і підбирається в залежності від цілей дослідження, що проводиться. Крім того, інструментарій залежить від розміру бізнесу. Оскільки маркетингова діяльність на підприємствах малого бізнесу має ряд особливостей, то і діагностика відповідно буде мати свою специфіку. Дослідження проводяться швидко, оскільки масштаби підприємства малі. Пропонується наступна система діагностики маркетингової діяльності для підприємств малого бізнесу:

1) Первинне визначення проблеми – наприклад, догляд постійних клієнтів до конкурентів. Це більш загальне окреслення проблеми без явних причин і методів вирішення. Так би мовити один загальний симптом хвороби.

2) Збір інформації – орієнтуючись на те, в якому напрямку необхідно рухатися, проводиться збір необхідної для подальшого аналізу інформації, і інструментів для цього безліч.

3) Обробка і аналіз інформації – існує безліч методів, далі розглянемо методи застосовні в контексті даної роботи.

4) Визначення конкретного кола проблем – після проведеного аналізу цілком може з'ясуватися, що перша проблема була лише наслідком основної.

5) Підбір інструментів щодо усунення проблеми і коригування маркетингової діяльності.

б) Оцінка ефективності вжитих заходів.

На жаль, менталітет підприємців в Україні такий, що поки не почнуться кризові явища проявлятися в роботі бізнесу про діагностику і аналіз ніхто не замислюється. Навіть і після виникнення серйозних проблем не багато хто звертається за допомогою до професіоналів для того, щоб зрозуміти що ж на даний момент відбувається з їхнім бізнесом. На поверхні, як правило, лежить загальна проблема. І як правило ця основна проблема є лише наслідком того збою, який стався всередині фірми, і який може бути неочевидний для керівництва.

Безумовно, якби в штаті спочатку була передбачена посада маркетолога, або ж фірма співпрацювала з маркетинговим агентством, то напевно вчасно були б виявлені негативні зміни, і вжито відповідних заходів по їх усуненню, які не встигли б надати стільки плачевного дії на діяльність фірми.

Наступний етап – це збір інформації. Весь потік інформації можна розділити на дві групи: зовнішню і внутрішню.

До зовнішніх джерел інформації відносяться всі зовнішні канали надходження інформації. У свою чергу їх можна розділити на опубліковані і не опубліковані. До опублікованих належать: Урядова інформація (законодавчі акти, постанови), інформація про кон'юнктури товарних ринків,

торгівлі та цінах, загальноекономічна преса, галузева періодика, довідники, книги, монографії з питань підприємницької діяльності. [23, с. 27]

До неопублікованих відносяться: інформація, отримана при особистих контактах, досвід роботи керівництва, пропозиції персоналу.

До внутрішніх каналів збору інформації відносяться: вся звітність фірми, плани, дані по статистиці, рахунки – фактури, список клієнтів, результати попередніх досліджень.

Виділяють наступні методи збору інформації:

1) Спостереження – метод збору первинної інформації шляхом пасивної реєстрації дослідником певних процесів, дій, вчинків людей, подій. Дуже часто не використовується самостійно, а доповнює інші методи дослідження. Хоча бувають ситуації, коли отримання інформації можливо тільки за допомогою методу спостереження. Можуть вивчатися споживачі, які не можуть словесно описати свою поведінку, – маленькі діти. У маркетинговій діяльності цей метод широко використовується при спостереженні за поведінкою покупців. [24, с. 59]

Розрізняють: польове спостереження (відбувається в реальній обстановці) та кабінетне (проведене в лабораторних умовах).

2) Експеримент – застосовується для кількісної оцінки причинно-наслідкових зв'язків. При цьому дослідник змінює один або кілька змінних параметрів і одночасно спостерігає за тим, як ця зміна впливає на інший залежний параметр. Експеримент часто характеризується високою вартістю проведення [25].

Види експериментів: лабораторний (штучне моделювання ситуації), польовий (що відбувається в реальних ринкових умовах).

3) Опитування, в тому числі інтерв'ю – один з найпоширеніших методів дослідження. При проведенні опитування дослідник звертається до респондентам для того, щоб дізнатися думки, факти, настрою.

Типи опитувань можуть бути різноманітними.

Залежно від того, ким є опитувані особи, опитування класифікують за такими групами:

- опитування споживачів;
- опитування працівників торговельних підприємств;
- опитування експертів.

За ступенем охоплення опитуваних опитування поділяються на:

- суцільні, коли охоплюються всі особи даної сукупності;
- вибіркові, що охоплюють тільки частина одиниць даної сукупності.

Опитування населення в більшості випадків проводяться вибірково, оскільки організація суцільного опитування дуже трудомістка, а в багатьох випадках навіть неможлива і недоцільна.

За частотою проведення обстеження бувають двох видів:

- спорадичні – опитування окремих груп споживачів, що проводяться в разі потреби вирішення конкретної проблеми;
- панельні – багаторазові опитування однієї і тієї ж групи осіб.

Залежно від структури питань:

- структурований, при якому всім респондентам ставлять одні і ті ж питання;
- неструктурований, при якому питання, що задаються респонденту, залежить від отриманих від нього відповідей.

Залежно від кількості опитувань одного респондента:

- одноразовий;
- багаторазовий (панельний). Опитування, при якому можна простежити динаміку відповідей на питання. Наприклад, підприємство з кількох обраних споживачів своєї продукції формує споживчу панель, пропонуючи раз на місяць протягом року відповідати на питання анкети.

Залежно від техніки опитування:

- особистий;
- телефонний;

- поштовий.

У маркетинговій діяльності при аналізі поведінки споживачів дуже часто використовується анкетування. Якщо питання ставляться у фіксованій формі, то таке опитування називається анкетуванням. Для анкетування розробляється спеціальний опитувальний бланк – анкета. В анкеті одночасно із зазначенням питань, як правило, наводяться можливі відповіді на них.

Етапи проведення анкетного опитування:

- визначення мети опитування;
- розробка робочих гіпотез про досліджуваної проблеми, яка вимагає статистичного підтвердження або спростування;
- розробка бланка анкети та її апробація (пілотний опитування);
- визначення чисельності респондентів і способу їх відбору;
- підбір і підготовка персоналу для проведення опитування;
- проведення опитування;
- обробка результатів опитування, його аналіз, складання звіту.

Структурні частини анкети:

1. введення, в якому формується мета опитування таким чином, щоб вона була зрозуміла респонденту, завдання опитування, мотивація респондентів давати достовірні відповіді, вказівки щодо заповнення анкети;

2. основна частина, в якій наведено запитання анкети. При складанні питань важливо:

- пам'ятати, що чим довше список питань, тим нижче точність відповідей;
- не ставити запитань тим, хто на них не може відповісти;
- перевіряти, чи зрозумілий питання;
- уникати понять, які люди можуть пояснити по-різному (багато-мало, часто-рідко);
- уникати складних мовних зворотів;

3. відомості про респондента: рівень доходу, підлогу, вік, місце

проживання, професія, освіта, розмір і склад сім'ї.

Після того як необхідна інформація була зібрана наступний етап це обробка і аналіз.

У маркетингу існує безліч способів аналізувати інформацію.

Дослідження параметрів мікросередовища фірми.

Макро- і мікросередовище підприємства – це сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього змісту, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати на його діяльність

Розглянемо мікро-рівень, оскільки саме в ньому містяться основні аспекти впливу на діяльність фірми, на які вона сама в змозі вплинути.

Для більш наочного уявлення наведемо рисунок 1.2 середовища маркетингу бізнесу.

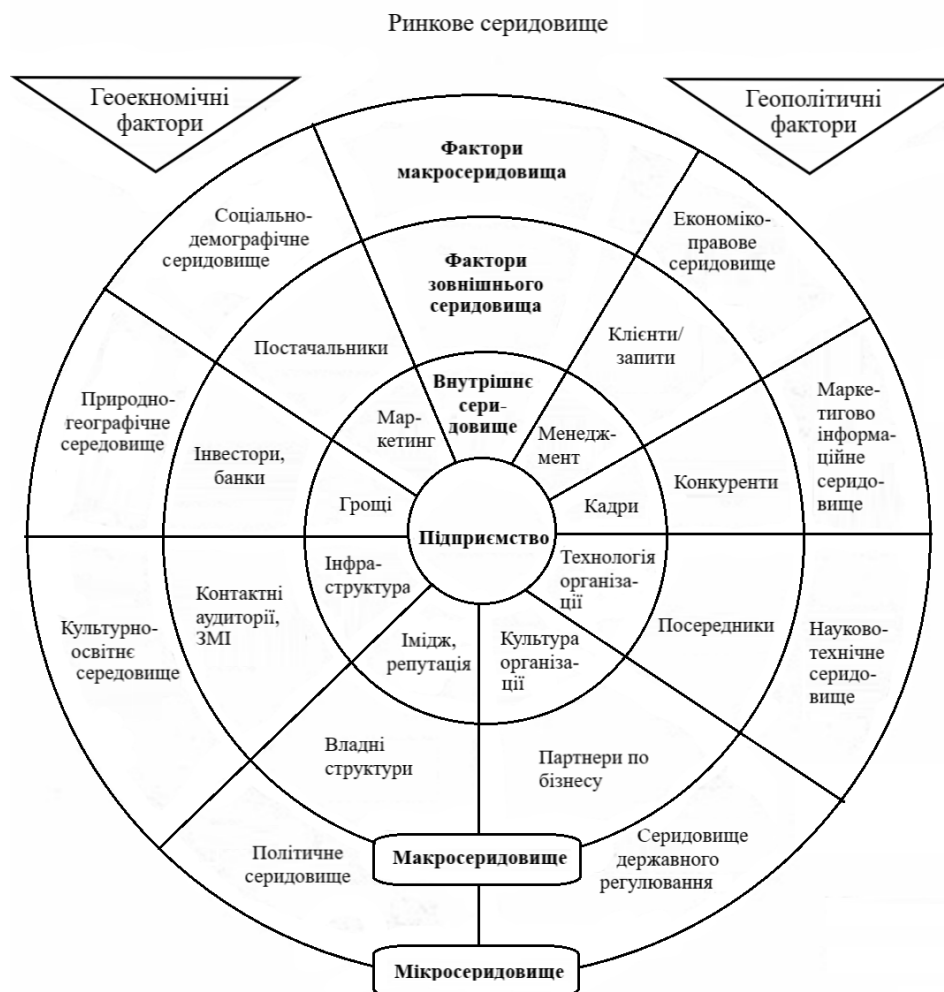


Рис.1.2. Середовище маркетингу бізнесу [26, с. 132]

Як видно з рисунку 1.2, найближче оточення становить внутрішній середовище фірми – маркетинг, менеджмент, кадри, технологічна організація, культура організації, імідж, інфраструктура і гроші. Всі ці параметри цілком і повністю залежать від самої фірми, це її склад.

Друге коло мікросередовища це зовнішнє середовище фірми – постачальники, інвестори, ЗМІ, влада, партнери, посередники, конкуренти і клієнти.

Постачальники – це будь-яка юридична особа або фізична особа, яка поставляє товари або послуги замовникам.

Конкуренти – це особа або група осіб, компанія, підприємство, конкуруючі в досягненні ідентичних цілей. Аналіз конкурентів і вибору конкретних дій щодо головних суперників допомагають підприємству зайняти більш міцну позицію на ринку.

Клієнти – замовник, покупець, набувач послуг.

Ще одним потужним інструментом маркетингового аналізу є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом). Так, якщо підприємство управляє власними торговим асортиментом – це фактор внутрішнього середовища, але закони про торгівлю не підконтрольні підприємству – це фактор зовнішньої середовища.

Абревіатура SWOT може бути наочно представлена в візуальному вигляді (рис.1.3).

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Рис.1.3. Шаблон SWOT-аналізу

Завдання SWOT-аналізу дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти управлінське рішення. Висновки, зроблені на його основі, носять описовий характер без рекомендацій та розстановки пріоритетів.

Наступним методом аналіз необхідно визначити ABC-аналіз.

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Цей аналіз є одним з методів раціоналізації і може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. В його основі лежить закон Парето – 20% всіх товарів дають 80% обороту. По відношенню до ABC-аналізу закон Парето може прозвучати так: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80% контролювати систему, будь то запаси сировини і комплектуючих, або продуктовий ряд підприємства.

ABC-аналіз – аналіз асортименту товарів шляхом ділення на три категорії:

- А - найбільш цінні, 20% - асортименту; 80% - продаж
- В - проміжні, 30% - асортименту; 15% - продаж
- С - найменш цінні, 50% - асортименту; 5% - продажів

У залежності від цілей аналізу може бути виділено довільну кількість груп. Найчастіше виділяють 3, рідше 4-5 груп.

По суті, ABC-аналіз – це ранжування асортименту за різними параметрами. Ранжувати таким чином можна і постачальників, і складські запаси, і покупців, і тривалі періоди продажів – все, що має достатню

кількість статистичних даних. Результатом ABC аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

Отже, після того як проведено аналіз і інформація структурована, часто виявляються справжні проблеми реалізації маркетингової діяльності на підприємствах малого бізнесу.

Найчастіше основною і найбільшою проблемою реалізації маркетингової діяльності в малому бізнесі є розрізненість. Маркетингова діяльність носить безсистемний характер. А інвестування стають безглуздими. Неможливо грамотно вкладати гроші в рекламу, не знаючи точно сильних сторін, неможливо говорити про задоволення клієнта не ведучи з ним діалог і т.д.

І тільки після виявлення дійсно першорядних проблем можна приступати до підбору інструментів для їх вирішення.

Розглянемо такі методи як призначення стратегічної сесії і введення постійного аналізу основних показників.

Стратегічна сесія це форма групової роботи, спрямована на спільну розробку стратегічно-важливих рішень організації, за участю ключових керівників компанії. [27, с. 48].

Цілі стратегічних сесій:

- Розробка стратегії компанії або значимого проекту.
- Пошук та опрацювання рішення для виходу з важкої ситуації (що сталася або очікуваної).
- Забезпечення єдиного бачення щодо ситуації, прийнятих рішень, планів (випадки, коли стратегічна сесія перш за все має на меті командування).
- Приріст знань по будь-якому питанню або зміна ставлення до будь-якої теми (це випадки, коли стратсесія пов'язана з навчальними або пропагандистськими цілями).

Результатами стратсесій зазвичай є:

- Опрацьовані рішення і плани.

- Трансляція важливої інформації або ідей (учасники «Перейнялися» ідеями).

- Єдине бачення і командний дух.

- Нові ідеї і альтернативні стратегії.

Регулярне проведення таких стратсесій дозволяє своєчасно виявляти наболілі питання з боку колективу, і відповідно вирішувати їх, до того моменту, коли вони не принесуть негативних результатів.

Ще одним методом для систематизації маркетингової діяльності є призначення плану з проведення основних видів аналізу. Необхідно це для того щоб була чітка система і терміни виконання аналізів, за якими можна було б простежити динаміку, як позитивну так і негативну.

Коли проведені дослідження носять хаотичний характер – просто неможливо спостерігати закономірності і динаміку, немає можливості визначення впливу різних чинників на функціонування бізнесу. Систематизація аналізу, це мабуть один з найпотужніших інструментів застосовуються в маркетинговій діяльності.

Результати такого структурування можуть бути вражаючими. Наприклад, може виявитися сезонність в попиті на певні групи послуг, що раніше не спостерігається, і відповідно можна підібрати методи стимулювання попиту, тоді коли він падає, і методи максимального отримання прибутку в той момент, коли попит знаходиться на високому рівні.

Для підприємств в сфері послуг, а особливо для індустрії вивчення мови дуже важливим фактором є відносини в колективі. Чим більше дружний і згуртований колектив, тим менше конфліктів в робочому процесі. Тим вище взаємовиручка. Оскільки всі представники в школі англійської мови є людьми творчими, існує деяка особливість в управлінні таким колективом.

1.3. Маркетингова стратегія як інструмент вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Головним завданням маркетингу є досягнення його стратегічних цілей, комплексного розвитку і забезпечення фінансової стабільності в діяльності підприємства. Крім цих завдань, в результаті маркетингової діяльності, вирішуються завдання пов'язані із забезпеченням компанії надійної, своєчасної та достовірної інформації щодо ринку, товару, споживачам і конкурентам; створенням товару, максимальним задоволенням потреб споживача, можливостей фірми; впливу на споживача, попит і ринок.

Для якісного досягнення поставлених завдань и вдосконалення процесу управління маркетингом в цілому необхідні маркетингові дослідження, які показують, які завдання стоять перед компанією та маркетингову ситуацію в цілому на основі даних.

Маркетингове дослідження – це дослідження сфокусоване на вивченні ринкової ситуації, бажань, уподобань і поведінки споживачів та інших гравців ринку. В основі цих досліджень повинні бути відомості про обсяги виробництва, в яких відображені можливі потужності підприємства. Якщо розглядати обсяги виробництва на кілька років, це сприяє виявленню тенденції її розвитку. У відомостях про обсяг капітальних вкладень, які відображають стан і перспективу виробництва продукції, можна дізнатися про продукцію, якщо відбувається збільшення, то це говорить про зростання попиту, про необхідність розвитку її виробництва і поліпшення якості, а зменшення говорить нам про зниження інтересу до продукції та скорочення виробництва.

Для маркетингового дослідження також необхідний наступний перелік даних як інформація щодо технології виробництва; відомості про сировину для виробництва продукту; показники та характеристика техніко-економічних показників продукції, включаючи ціну; відомості про сферу застосування продукту і його конкуруючих продуктах; загальна оцінка

економічної ефективності продукту; інші дані про стан виробництва і споживання продукту.

Порядок роботи повинен складатися з пошуку і виявлення найбільш великих споживачів продукту, які будуть зацікавлені в ньому. У наступному етапі повинна бути розробка та розсилка анкет, яка буде містити необхідні питання, що стосуються продукту, а саме технічної характеристики і потреби. На останньому етапі робиться оцінка продукту, за його відповідністю вимогам на основі аналізу експертами анкет споживача.

Маркетингове дослідження проводиться, щоб отримати необхідний перелік знань про продукт, який ефект матиме новий продукт економічний або соціальний, затребуваність, потрібність у розробках і про можливість співвіднести обсяг виробництва і потребу.

Маркетингове дослідження включає в себе ряд етапів, які представлені на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Етапи маркетингового дослідження

На початку маркетингового дослідження необхідно визначити проблему. В більшості випадків маркетологи мають лише конкретні факти про падіння обсягів продажу, втрати частки ринку, а це тільки симптоми. Для вирішення проблеми необхідно виявити причину виникнення негативних явищ. Конкретизована і чітко сформульована проблема є запорукою до успішного проведення маркетингового дослідження.

Для формулювання дослідження і чіткого визначення проблеми, потрібен збір і аналіз інформації, який необхідний для прийняття рішень. Цей збір інформації повинен починатися з аналізу вторинних даних.

Вторинна маркетингова інформація – це дані, про об’єкт дослідження, отримані внаслідок маркетингових досліджень, які дозволяють уточнити і оптимізувати їх. Ця інформація розташовується у внутрішніх (власна звітність фірми, що відбиває показники поточного збуту, звіти про прибутки й збитки, суми витрат, обсяг матеріальних запасів, звіти про попередні маркетингові дослідження тощо) та зовнішніх джерелах (видання державних установ, статистичні всеукраїнські та регіональні огляди, огляди по закордонних ринках; періодичні видання – спеціальні журнали по економіці, торгівлі, бізнесу, міжнародному маркетингу та ін.).

Основні переваги і недоліки вторинної маркетингової інформації відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги і недоліки вторинної маркетингової інформації

Переваги	Недоліки
Доступність	Інформація може виявитися непотрібною для цілей дослідження
Недорогий збір інформації	Інформація може бути неповною та з невідомих джерел
Швидкий збір інформації	Інформація може не повністю відповідати меті дослідження
Велика кількість джерел інформації	Інформація може бути суперечливою і ненадійною
Можливість попереднього аналізу проблеми	Інформація може бути застарілою

Джерело: складено автором на основі [30; 31, с.96]

Вивчення проблеми включає отримання інформації про досліджувану область та складання алгоритму дій. Цей алгоритм може включати: вивчення необхідної літератури, проведення опитування експертів, групові дискусії. Для визначення проблеми, необхідно уточнити мету дослідження. Цілі маркетингового дослідження поділяються на:

1. пошукові (збір попередніх даних);
2. описові (описування певного явища);
3. експериментальні (служать для перевірки причинно-наслідкових зв'язків).

Наступний етап полягає в отриманні первинної інформації, яка є зазвичай достовірнішою ніж вторинна, проте дорожчою, до того ж її важче збирати й опрацьовувати.

Первинна інформація – дані про об'єкт, отримані безпосередньо від джерела, для вирішення конкретних проблем.

В таблиці 1.4. відображені переваги та недоліки первинної інформації.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки первинної маркетингової інформації

Переваги	Недоліки
Збір інформації відбувається за програмними цілями дослідження	Збір даних є тривалим
Методологія збору даних відома і контролюється	Значні витрати матеріальних та трудових ресурсів
Доступність результатів для фірми	Складність в зборі деяких видів інформації
Інформація надійна і відсутні протиріччя	Недостовірність отриманої інформації
Інформація може бути скритою	Вузька база первинних даних

Джерело: складено автором на основі [30; 31, с.96]

Аналіз за даними вторинної та первинної інформації необхідний для спрощення результатів дослідження, роблячи її більш організованою і зрозумілою.

На основі такого аналізу маркетингового дослідження готуються рекомендації-пропозиції про майбутні дії фірми, засновані на зібраних даних, і надаються керівництву в письмовій формі. Повідомлення про результати дослідження є зворотнім зв'язком з керівництвом, яке відповідає за використання результатів.

В результаті маркетингового дослідження отримують, передусім, відповіді на питання стосовно покупців. Ця інформація потрібна для розробки маркетингової стратегії, яка є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з її реалізації.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства.

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства.

Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна – кількість» — підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» — підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову

конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг) [32, с.217].

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів.

Величезну роль у збереженні і зміцненні позицій підприємства на ринку відіграє реклама. Реклама продукції і діяльності підприємства – це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів.

Тому важливим в маркетинговій діяльності є формуванні рекламної стратегії, яка дозволяє уникати багатьох помилок при її проведенні і робить рекламу, що спрямована на споживача більш точною.

Розробка стратегії рекламної компанії – це один із важливіших засобів стимулювання продажів і створення позитивного іміджу підприємства.

Для стратегії в рекламі є свої певні особливості, які тісно пов'язані зі специфікою менеджменту. В основі рекламного менеджменту береться одна або декілька цілей, як стратегічних, так і організаційних видах діяльності. Для визначення цих цілей для підприємства враховуються можливості, наявність ефективних засобів рекламування, так і завдання діяльності підприємства в цілому. Для підприємства головною метою реклами може виступати: отримання позитивної репутації, зміна іміджу, переорієнтування місії, налагодження широкого збуту свого продукту або послуги.

Фахівці, які займаються рекламою, носять творчий характер, але існують загальноприйняті для правила у формуванні реклами, а саме:

1. Висловлюй просто;
2. Висловлюй цікаво.
3. Висловлюй прямо.
4. Висловлюй ствердно.
5. Керуйтеся здоровим глуздом.
6. Викладай тільки факти.
7. Будь коротким.
8. Будь правдивим і благопристойним.

9. Будь несхожим на інших і оригінальним.
10. Повторюй найбільш важливі комерційні аргументи.
11. Прагни залучити й утримати увагу.
12. Говори читачеві, що він повинен робити.
13. Випробуй засіб реклами.
14. Уникай прямих порівнянь з конкурентами, називаючи їх по іменах.

В особливості рекламних стратегій лежить розгляд кожної складової даної реклами, яка адресована споживачеві. Від кожної складової ланки такої логічної послідовної ланцюжка, залежить відображення повного значення стратегії.

Для цього необхідно виділити в рекламній стратегії актуальну ціль, на яку будуть орієнтуватися і дотримуватися. Стратегія повторюваності полягає в постійному нагадуванні споживачеві, про свій товар, послугу чи імені. Така стратегія спрямована з метою охоплення сегмента покупця або широкого охоплення на ринку, завдяки своєму сприянню в реалізації товару або послуги, яка часто купуватися або використовується і мало мірою відрізняється.

«Унікальна торговельна пропозиція» широко поширився термін в рекламному менеджменті, завдяки своїм значенням в рекламі споживачеві з переконанням про специфічну вигоду, користь. Для такого переконання необхідно виконати умови:

1. Підкреслення рекламою тих особливостей товару, які відсутні у конкурентів або ще не повідомили про них.
2. Звучання рекламного пропозиції має переконувати настільки, що повинно відбутися залучення до марки товару нових споживачів.

Всього одна унікальна торгова пропозиція дасть фактор особливої ефективності, якщо воно повторюється протягом всієї компанії, яка зробить її сильною стороною рекламної компанії.

Для рекламної стратегії чимало важливим є чітке позиціонування товару. При сприйнятті споживачем реклами, коли він її бачить або чує,

нових товарів або послуг, відбувається порівняння та оцінювання в свідомості серед інших ідентичних їм. Для того щоб товар виявився потрібним, якісним, корисним і приємним для споживача, а не навпаки, необхідно визначити два фактори:

1. Ухвалою правильності при виборі рекламодавця місця в свідомості товару або послуги для потенційних споживачів.

2. Створенням реклами, яка б забезпечила перетворення ідей споживача в життя.

Ще один вид рекламної стратегії полягає у виборі реклами аргументів або емоцій.

Аргументна реклама, ще її називають інформаційна реклама, надає споживачеві різні доводи про перевагу поточного товару або послуги.

Емоційна реклама представляє собою ефективний вплив на молодіжну цільову аудиторію. Зацікавити молодь можливо не тільки шляхом чітко виражених фактів, а скільки створенням атмосферного емоційного рекламного звернення, яке включає в себе особливі ефекти і художні засоби. З цього випливає, що можливий вибір покупця, залежить від почуттів, які відчувають споживачі до бренду товару.

Щоб обрати якусь зі стратегій, потрібно чітко уявляти собі мету рекламної кампанії, а також провести необхідні маркетингові дослідження, оскільки рекламна стратегія базується на досконалому знанні звичного стилю покупки і ставленні до неї майбутнього клієнта.

Щоб успішно просувати продукцію на ринок, фірма спільно з фахівцями-маркетологами повинна проаналізувати всі стадії проходження товару – від виробника до кінцевого споживача. Треба враховувати і оцінювати реакцію покупця на той чи інший вигляд реклами на всіх стадіях вірогідної покупки. Ще до того як він ухвалив рішення що-небудь придбати, рекламодавець вже може на нього впливати, наприклад, коли майбутній клієнт виходить на вулицю, коли він сідає до телевізора, слухає радіо, читає улюблену газету.

Ефективною рекламною стратегією може бути названий тільки повний аналіз мотивів споживання. Існують методики співпраці з так званими фокус-групами, що дозволяють з'ясувати не тільки думки людей про продукт, що пропонується їм, але і природу їх формування. Визначається ставлення до товару, переживання, пов'язані з побаченим або почутим. Ці методики чудово зарекомендували себе серед західних фахівців з реклами і почали розповсюджуватися у нас.

Отже, ефективна розробка реклами або рекламної кампанії відбувається в результаті, коли чітко розроблений, організований і налагоджений процес чітко переслідує певну мету підприємства. Визначення головної мети реклами та постановка завдань є однією з головних ланок у системі рекламного менеджменту.

Висновки до розділу 1

У складних ринкових умовах маркетингова діяльність займає все більш важливіше місце у функціонуванні підприємства. Для утримання позицій на ринку, забезпечення збуту виробленої продукції, підприємство вдається до маркетингових заходів, що сприяють ефективному функціонуванню суб'єкта господарювання. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку та його кон'юнктуру, встановлювати поточні і стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції (послуг), пріоритети та бажаний прибуток. Тому, проблеми щодо управління маркетинговою діяльністю, її удосконалення за сучасних умов досліджуються багатьма науковцями.

Аналіз наукових літературних джерел дозволив виділити основні підходи до управління маркетинговою діяльністю: системний, процесний, комплексний, організаційний та комунікаційний. Комунікаційний підхід, який є найбільш прогресивним і пристосованим до сучасних умов

господарювання, передбачає формування інформаційного потоку, орієнтованого на встановлення постійного зворотного зв'язку з ринком у режимі реального часу, що сприятиме виокремленню та узгодженню завдань і бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю, а також реалізації пріоритетних завдань з урахуванням особливостей діяльності конкретних підприємств.

Результативність управління маркетинговою діяльністю значною мірою залежить від дотримання принципів здійснення маркетингової діяльності: цілеспрямованості, гнучкості, комплексності, оптимальності, кастомізації.

У процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства застосовуються велика кількість методів маркетингових досліджень та дій. Методи оцінки ефективності маркетингу доцільно поділити на чотири основні групи: на кількісні та якісні, на соціологічні та інформаційні методи. Найчастіше для оцінки ефективності маркетингової діяльності використовують кількісні методи аналізу, оскільки ці методи дозволяють порівняти витрати на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу.

Отже, проведені дослідження щодо ведення маркетингової діяльності дозволили зробити висновок, що під управлінням маркетинговою діяльністю розуміється цілеспрямована діяльність, що регулює позиції підприємства на ринку, використовуючи аналіз, планування, організацію, виконання системи заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних зв'язків з цільовими споживачами заради отримання бажаного прибутку, зростання обсягу збуту продукції або надання послуг, збільшення частки ринку.

Успіх в бізнесі безпосередньо залежить від успіху в маркетингу. Адаптуватися до змін зовнішнього середовища малий, середній і великий бізнес зможе лише за використання маркетингових інструментів стратегічного управління та розробки маркетингової стратегії. Малий та

середній бізнес відіграє велику роль в економіці будь-якої країни, в тому числі і в Україні. Його розвиток впливає на економічне зростання, на насичення ринку товарами необхідної якості, на створення нових робочих місць, тобто сприяє вирішенню не тільки економічних, а також і соціальних проблем. На сьогодні жодне мале підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, і потребує часу та ґрунтовного маркетингового дослідження. Маркетингові дослідження мають розглядатися керівництвом як частина управління підприємством, методично та систематично вводиться у процес планування маркетингової стратегії.

Для повноцінного аналізу маркетингової діяльності малого підприємства, розробки маркетингової стратегії необхідно розглядати як зовнішню, так і внутрішню середу маркетингу. Аналіз складових елементів допоможе зрозуміти точну картину, в якій ситуації знаходиться бізнес і виявити основне коло проблем, для вирішення, яких існує величезна кількість інструментів.

В першому розділі розглянуті загальні питання щодо побудови системи маркетингової діяльності, починаючи від методів збору інформації, до пошуку заходів щодо усунення проблем, SWOT-аналіз і ABC-аналіз, поняття стратегічної сесії. Однак для малого бізнесу існує ряд особливостей у веденні маркетингової діяльності, проблем управління маркетингом, з якими стикаються суб'єкти господарювання, ґрунтовний аналіз яких дозволить визначити шляхи їх подолання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Мовна школа «ІНГЛІШ ХАУС» – це сучасна школа англійської мови, яка поєднала оф-лайн та он-лайн навчання, і, тепер англійська мова доступна кожному. Школа в серпні 2020 року відсвяткувала свій ювілей – 10 років з дня заснування. На сьогоднішній день в місті Дніпро відкрито 6 локації за адресами: пр. Миру, 2; пр. Пушкіна, 49; вулиця Козакова, 2д; проспект Героїв, 11Л, (ТЦ Гермес); пр. Крушельницької, 4; смт. Ювілейне вул. В. Сухомлинського, 48б

Мовна школа «ІНГЛІШ ХАУС» надає наступні послуги:

- індивідуальні заняття;
- навчання в групах;
- мовні тренінги.

Фахівцями школи «ІНГЛІШ ХАУС» розроблена гібридна методика вивчення англійської мови, яка об'єднує он-лайн та off-лайн навчання, що є сьогодні вкрай необхідним у зв'язку із пандемією COVID-19. Школа англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» використовує ефективні методики навчання згідно міжнародній системі CEFR. Мовна школа проводить роботу за такими напрямками:

- 1) курси для Дорослих – для підвищення рівня англійської мови для навчання, роботи і подорожей;
- 2) курси для Школярів – для молоді, які бажають бути успішним і вільним, отримати грант на навчання за кордоном, пройти стажування в міжнародній компанії або подорожувати і працювати по всьому Світу;
- 3) курси для Малюків – для першого досвіду малюків навчання проходять у цікавій ігровій формі та з яскравими навчальними матеріалами.

Мовна школа пропонує крім основних напрямків навчання також сотні додаткових розмовних клубів та спецкурсів.

Студенти вчать всі правила, вірну вимову слів в школі з викладачем, та закріплюють все це в on-line домашньому завданні, окрім цього існує повністю онлайнвий формат навчання.

Однією з основних причин неефективного функціонування підприємства, складностей у реалізації ринкового механізму господарювання є організаційні структури, що засновані незмінності структури органів управління та методів управління. Тому важливим є дослідження організаційної структури управління підприємством, яка показує ієрархію підрозділів на підприємстві. Організаційна структура встановлюється виходячи з цілей діяльності і необхідних для досягнення цих цілей підрозділів, що виконують функції, складові бізнес-процесів.

На підприємстві ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» використовується лінійна структура управління підприємством. Організаційна структуру управління на підприємстві «ІНГЛІШ ХАУС» представлена на рисунку 2.1.

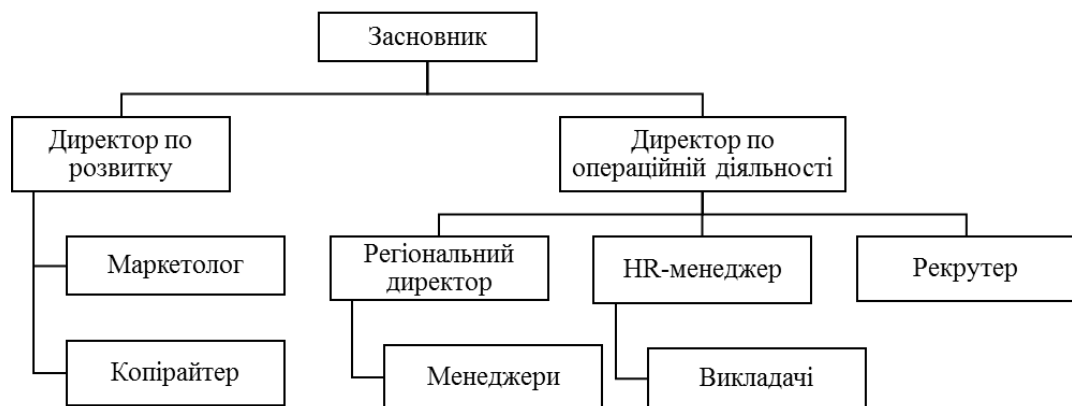


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен підрозділ директор (директор по розвитку, директор по операційній діяльності, регіональний директор), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки

директору. В свою чергу, кожний директор підпорядковується засновнику підприємства.

Лінійна структура управління підприємством підходить найбільше для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС», бо вона надає оперативність прийняття рішень, чіткість та єдність узгоджень, підвищення відповідальності керівництва та встановлення чітких та швидких зв'язків між підрозділами. У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми підприємствами.

У структурі послуг ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» розрізняють основні послуги й додаткові послуги.

До основних послуг відносять:

Індивідуальні заняття – складаються з 3/6/9 занять, студент сам обирає викладача та графік проведення занять. На заняттях, вся увага націлена тільки на студента і на досягнення його цілей. Викладач підбирає індивідуальну структуру занять, яка залежить від базових знань і потреб студента. Цей курс розрахований на вивчення англійської з будь-якого рівня. Він охоплює різні теми і висвітлює всі його аспекти, такі як: читання, письмо, граматику, аудіювання, а також розмовну мову. Крім того, на вибір студентам дозволяється доповнити курс темами, які їх найбільш цікавлять на сьогодні. Таким чином, студент зможе швидко підготуватися до довгоочікуваної поїздки, достовірно вести переписку і багато іншого.

Групові заняття – включають в себе 4 місячний курс, який складається з 36 групових занять та передбачає безкоштовне відвідування «Розмовних клубів» та відео-курси. Група складається з 6-12 чоловік, що дасть змогу познайомитися з цікавими людьми. Графік проведення занять можна обрати з багатьох варіантів. Після закінчення курсу кожен студент проходить тестування, після вдалого складення якого отримує свідоцтво про рівень володіння англійською мовою.

Для більш повного і посиленого засвоєння англійської мови пропонується інтенсивний курс навчання, який триває 9 тижнів і

спрямований на літій період, коли у школярів та студентів канікули. Група складається з 6-12 чоловік, що дає змогу познайомитися з друзями і спілкуватися під час навчання та відпочинку. Графік проведення занять можна обрати з багатьох варіантів. Після закінчення курсу кожен студент проходить тестування, після вдалого складення якого отримує свідоцтво про рівень володіння англійською мовою.

Розмовний клуб англійської мови – це місце зустрічі однодумців, людей, які мають спільну мету вивчити мову, знайти нових друзів, підтримку. Такий формат спілкування дає не тільки відпрацювання мовних конструкцій, а й розвиває комунікативні навички. Розмовний клуб передбачає ненав'язливі бесіди, які куди корисніше ніж зазубрювання текстів. Пропонується 2 види розмовних клубів: Regular і Special. Перший призначений для студентів з рівнем володіння англійською мовою Beginner – Pre-Intermediate та проводиться з викладачем, а другий для студентів з рівнем володіння Intermediate та вище та проводиться з носієм англійської мови.

До додаткових послуг відносять:

Відео-курси англійської мови – це тисячі відео-уроків для всіх рівнів, корисні фрази на будь-які теми, перегляд фільмів англійською мовою, секрети складання міжнародних мовних іспитів і багато іншого. Відео записують викладачі, у кожного з них є свій окремий канал на YouTube. Заняття можна обирати за рівнями та улюбленими викладачами. Відео тривалістю від 5 до 15, максимум 20 хвилин, із крутою вимовою та з актуальної теми засвоюються миттєво. Мовні відео-уроки – це різноманітні ресурси про популярні хобі та професії: кіно, фотографію, подорожі, програмування, креативне підприємництво, тощо. До речі, використання англійської мови як засобу, а не мети навчання вважається одним з найефективніших методів!

Бібліотека – це набір літератури, яким може користуватися кожний студент мовної школи під час навчання. В бібліотеці присутні книги як для

студентів з рівнем володіння англійською мовою Beginner, так і для студентів з вищим рівнем.

2.2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Маркетингове середовище постійно оновлюється через появу нових перспектив розвитку або через загрози, які притаманні мінливому зовнішньому середовищу. Тому на підприємствах необхідно контролювати такі зміни і вчасно до них пристосовуватися.

Під маркетинговим середовищем розуміється поєднання системи суб'єктів і різних процесів, що відбуваються за межами підприємства, і впливають на перспективи його співпраці з клієнтами. Отже, під маркетинговим середовищем розуміється поєднання сил і чинників, що визначають можливості підприємства зберігати і налагоджувати співпрацю з цільовою аудиторією. Маркетингове середовище поділяється на внутрішню і зовнішню середу.

Проаналізуємо стан зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», для цього скористаємося PEST-аналізом.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [35, с. 142].

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади

відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції:

– аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

– PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес [34, с. 42].

Зовнішнє середовище можна ототожнювати із конкурентним середовищем, де підприємство здійснює продаж своєї продукції, надання послуг, де на нього впливає значно більше факторів (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних). Тому проведемо аналіз конкурентного середовища на ринку освітніх послуг, які на сьогодні дуже затребувані.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічні напрями державної політики - Правове поле - Державне регулювання конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна ситуація і тенденції на даний момент - Інвестиційний клімат в галузі - Сезонність - Платоспроможний попит - Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Контингент клієнтів - Інфраструктура - Відсутність кваліфікованих фахівців - Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори - Демографічна ситуація - Особливості менталітету - Споживчі переваги - Реклама й зв'язок з населенням - Збільшення середньої тривалості життя 	<ul style="list-style-type: none"> - Комунікація з клієнтом завдяки Інтернету - Технології заміники - Інновації в галузі освіти - Рівень методичної роботи - Доступ до технологій - Розвиток технологій в галузі освітніх послуг - Використання зарубіжних педагогічних методик

Вплив кожного з факторів більш детально представлено у таблиці 2.2, де продемонстровано основні фактори, які мають вплив на ринку освітніх послуг м. Дніпро та України в цілому.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів, що мають вплив на діяльність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Фактори	Вплив фактору на діяльність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»	Можливість / Загроза
1	2	3
Політичні фактори:		
Стратегічні напрями державної політики	В останній час знання англійської мови стало більш важливим ніж раніше, і держава хоче зробити обов'язковим знання англійської мови для студентів	Можливість
Правове поле	Постійні зміни у законодавстві привносять нестабільність в економічне середовище, а малий бізнес не має достатньо коштів, штатів та часу на моніторинг законодавства	Загроза
Відносна нестабільна ситуація в уряді	Постійні зміни у політиці дестабілізують економічне середовище, тим самим збільшуючи ризики ведення бізнесу та призводячи до банкрутства підприємств	Загроза

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Економічні чинники:		
Економічна ситуація і тенденції на даний момент	Економічна ситуація в даний момент нестабільна і відбивається не тільки на галузі освітніх послуг, але і у всіх сферах обслуговування	Загроза
Інвестиційний клімат в галузі	Дане підприємство рентабельне, приносить постійний і стабільний дохід, що є важливим чинником для інвестиційних вкладень	Можливість
Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг з англійської мови	На ринку шкіл англійської мови дуже висока конкуренція, але унікальність даної школи дозволяє зайняти одну з лідируючих позицій на даному ринку	Загроза
Платоспроможний попит	Збільшення доходу населення буде сприяти зростанню попиту, що дасть змогу відповідно збільшити прибуток і рентабельність даного підприємства	Можливість
Інфляція (динаміка курсу валют)	Даний фактор впливає на всі галузі країни, що не може не відбитися на даному підприємстві	Загроза
Соціальні чинники:		
Демографічні зміни (народжуваність, тривалість життя; частка населення з вищою освітою; скорочення молоді);	Дані фактори з більшою часткою ймовірності можуть ніяк не відбитися на рентабельності підприємства, тому що за своєю суттю воно ближче до унікального	
Вплив ЗМІ; думки і ставлення споживачів	Підтримування контактів через ЗМІ та Інтернет, допомагає організації проводити аналізи потреб споживачів для поліпшення роботи організації.	Можливість
Підвищення рівня життя і доходу	Підвищення доходу у населення і поліпшення рівня життя позитивно впливає на діяльність організації.	Можливість
Відсутність кваліфікованих фахівців	Якщо не буде кваліфікованих кадрів, якість послуг знизиться, тоді знизиться попит і прибуток підприємства	Загроза
Технологічні чинники:		
Розвиток інноваційних технологій в області комунікації	Даний фактор впливає на організацію (необхідно допрацювати on-line навчання через інтернет)	Можливість
Інформація і комунікації, вплив Інтернету.	Даний фактор може зіграти позитивну роль для школи, бо мовні школи це люди до 35 років, які користуються ІТ-технологіями	Можливість
Технології замітники	Даний фактор є загрозою, бо в наш час з'являється безліч заміників, які можуть бути безкоштовними, хоча і не такими ефективними	Загроза

Як видно з таблиці 2.2, проведений PEST-аналіз показав основні фактори, які впливають на освітню галузь. Найбільший вплив мають економічні фактори, оскільки складна економічна ситуація не сприяє розвитку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС».

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має більше загроз, ніж можливостей, це пов'язано з нестабільним зовнішнім середовищем. Щоб це виправити підприємство має зміцнити свої позиції на ринку та впроваджувати нові технології у процес навчання, нові форми організації навчання.

Для подальшого аналізу зовнішнього середовища визначимо особливості галузі, її розмір, темпи і стадії розвитку, рентабельність, забезпечення технологічними інноваціями, потреба у фінансових ресурсах.

Якщо розглядати розмір галузі, тобто подібні освітні послуги у м. Дніпро, то за даними на серпень 2021 року в місті нараховується понад 70 закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови. Кількість офісів становить понад 120. Розмір галузі не дуже великий. Якщо брати в розрахунок цільову аудиторію ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», то нараховується приблизно 10 закладів, які є прямими конкурентами нашої школи.

Темпи зростання в галузі освітніх послуг середні і складають приблизно 2-4% на рік. Якщо говорити про стадію життєвого циклу галузі, то вона знаходиться на стадії зрілості. З кожним роком кількість освітніх закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови зростає все менше, бо вже існує дуже багато конкурентів, які вже давно закріпилися на ринку (10-15 років) і конкурувати з ними, новим школам дуже складно.

Для створення або розвитку бізнесу потрібні значні фінансові ресурси, оскільки для того, щоб відкрити школу англійської мови, в першу чергу, потрібне приміщення, його можна як придбати, так і брати в оренду. Для комфортного навчання повинні бути сучасні та комфортні аудиторії для групового навчання, занять індивідуально. Якщо школа хоче бути сертифікованим центром з вивчення мови повинні бути правильно обладнані аудиторії.

З цього випливає те, що розмір первинного капіталу може бути не дуже великим, але основною проблемою є знаходження підходящого приміщення.

Рентабельність галузі можна зазначити як невисоку. Школи англійської мови не мають великих прибутків, присутні складнощі в прогнозуванні попиту, так як бізнес є сезонним, значний рівень конкуренції також змушує підприємства існувати на межі виживання.

Впровадження технологічних інновацій в процес навчання впливає безпосередньо позитивно на сприйняття клієнтом інформації. Технологічні інновації в галузі освіти застосовують для того, щоб створити своє УТП (унікальна торгова пропозиція). Виділитися серед конкурентів найкращими викладачами чи низькою ціною, не дуже правильне рішення, оскільки рівень знань викладача клієнт не зможе визначити сам, а низька ціна в останній час асоціюється з низьким рівнем послуг.

Виділимо перелік технологічних інновацій в галузі освітніх послуг, які застосовуються в м.Дніпрі:

- наявність особистого кабінету клієнту, який дозволяє клієнту самому записатися до викладача який йому сподобався, забронювати час за яким хоче навчатися, виконувати домашнє завдання, вивчати нові слова тощо;

- інтерактивний сайт, який дозволяє потенційному клієнту дізнаватися про всю необхідну для нього інформацію стосовно навчання в школі (ціни, тривалість занять, кількість занять, кількість людей в групі тощо);

- блог, також дуже важливим для споживача. В блозі можна публікувати дуже багато статей на різні теми, які можуть зацікавити потенційного клієнта і він може обрати саме нашу школу. Також блог є одним з найважливіших інструментів в SEO;

- соціальні мережі – це один із інструментів, які допомагають налагодити комунікацію з лояльною аудиторією. Соціальні мережі можуть бути, як майданчиком для освітлення подій в школі, так й інформативною базою для клієнта, який буде черпати з них корисну інформацію;

– застосування on-line відпрацювання для студента який не зміг прийти на заняття;

– використання відео з фільмами на англійській мові. Поки клієнт чекає коли розпочнеться його заняття, він може дивитися фільм на англійській мові, та дізнаватися якісь нові слова;

– розетки та USB-порти. Поки клієнт чекає своє заняття, він вільно зможе заряджати свій смартфон або ноутбук. За статистикою, майже половина студентів робить своє домашнє завдання перед заняттями, тому це також важливий момент.

Циклічність галузі: на галузь освітніх послуг впливають карантинні обмеження, сезонні коливання (зниження попиту влітку), але такі коливання не мають значного впливу на діяльність підприємства. Отже, галузь циклічна.

З метою виявлення основних конкурентів проведемо аналіз основних конкурентних сил.

Основними конкурентами для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на ринку шкіл англійської мови в місті Дніпро є «Friends English Club», «Green Forest», та «Speak Up», розглянемо кожну з них.

1. Мовна школа «Friends English Club».

Школа Friends English Club на ринку Дніпра вже 13 років, з 2004 року.

За ці роки вони не тільки завоювали лідерські позиції на ринку освітніх послуг Дніпра, а й розширили свою філіальну мережу – 8 офісів на правому і лівому берегах Дніпра, щоб клієнти мали можливість навчатися англійської мови недалеко від дому / роботи. Одна з їх головних переваг – великий вибір програм як для дорослих, студентів, так і для школярів, дошкільнят, бабусь і дідусів. Ви можете бути впевнені в якості навчання, оскільки EnglisHouse є офіційним сертифікованим центром з підготовки до міжнародних іспитів – Cambridge English Language Assessment.

Майже 100 їх школярів успішно здали Cambridge Exams і підтвердили знання міжнародним сертифікатом.

Вони пропонують всім студентам індивідуальні рішення – професійне і дружнє співбесіду перед початком навчання дозволить підібрати для клієнта оптимальну програму і термін навчання. А завдяки компактним невеликим групам клієнт можете бути впевнений в успішному навчанні за рахунок уваги викладача до нього.

Основні послуги:

- 1) Групові заняття для дітей від 3 до 6 років;
- 2) Групові заняття для школярів;
- 3) Групові заняття для дорослих;
- 4) Індивідуальні заняття;
- 5) Проводження розважальних закладів для клієнтів;

Ціни на послуги:

- 1) Групові заняття – 4500 грн.;
- 2) Індивідуальні заняття – 250 грн.

2. Мовна школа «Green Forest».

Це сучасна школа англійської мови, яка має 12 офісів в містах України.

В Дніпрі знаходиться 1 офіс за адресою: вул. Європейська, 5. В «Green Forest» запроваджена система «2 викладача». Один викладач українець, а другий носій мови. Комунікативна методика на основі 9 найсучасніших підходів викладання англійської (CA, GDA, TBL, TTT, ESA, Suggestopedia, Dogme, GTM, ALA).

В школі налічується майже 650 безкоштовних додаткових авторських спецкурсів, тренінгів, вебінарів, занять по Skype для студентів школи кожного семестру.

Власні унікальні онлайн-ресурси: Domashka Online, Enpodcast, бібліотека English Bookland, відеотека MovieVille.

Набір в групи рівнів від Elementary до Advanced відбувається 5 разів на рік.

Основні послуги:

- 1) групові заняття (загальні та інтенсивні);

- 2) онлайн домашнє завдання;
- 3) розмовні клуби;
- 4) онлайн бібліотека.

Ціни на послуги:

- 1) Групові заняття – 4950 грн.

Групові заняття (загальні) – тривалість 4 місяці, 3 заняття на тиждень два Communication Classes и одне Grammar Class.

Групові заняття (інтенсивні) – тривалість 9 тижнів, 4 заняття на тиждень.

Онлайн домашнє завдання – вирішення домашньої роботи в особистому онлайн кабінеті.

Онлайн бібліотека – налічує понад 600 різних видів наукової та художньої літератури.

3. Мовна школа «Speak Up».

«Speak Up» – це міжнародна школа, яка заснована в 2000 році в Польщі і є однією з найбільших мереж мовних шкіл в Європі. Станом на 2018 рік у мережу входить близько 100 шкіл в семи країнах – Польщі, Україні, США, Саудівської Аравії, Єгипті, Росії та В'єтнамі, в яких зараз навчається понад 100 тисяч студентів. В Україні працює 15 шкіл Speak Up в Києві, Одесі, Дніпрі, Харкові та Кривому Розі. У школі постійно вчиться близько 10 тисяч студентів, і понад 50 тисяч вже пройшли навчання.

В місті Дніпро налічується 1 офіс «Speak Up»: вул. Володимира Мономаха, 5.

Школа навчає студентів з рівнем володіння англійською мовою від Beginner до Advanced.

Основні послуги:

- 1) Групові заняття (загальні та інтенсивні);
- 2) Розмовні клуби;
- 3) Англійський для дітей;
- 4) Бізнес англійський (за професією);

5) Відео-уроки.

В таблиці 2.3 наведено аналіз конкурентів ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС».

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентів школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС»
на ринку м. Дніпро

Показники	ІНГЛІШ ХАУС	Friends English Club	Green Forest	Speak Up
1. Розмір	+3	+5	+1	+1
2. Імідж	+4	+3	+5	+2
3. Досвід	+4	+5	+4	+5
4. Орієнтація на споживача	+5	+4	+4	+3
5. Продаж	+4	+4	+5	+4
6. Позиціювання	+5	+3	+5	+3
7. Характеристики послуг	+5	+4	+5	+4
8. Ціна	+2	+4	+5	+3
Середня оцінка	4	4	4,25	3,125

Як видно з таблиці 2.4, на ринку курсів англійської мови Дніпра, школа має середню оцінку 4, що є трохи більше ніж середній результат серед конкурентів (Green Forest +4,25, Friends English Club +4 та Speak Up 3,125).

За результатами таблиці можна зробити висновок, що конкуренти мають певні переваги та школа «ІНГЛІШ ХАУС» поступається досвідом та ціною. Але на ринку вона має впевнену позицію в наступних показниках, як орієнтація на споживача, позиціювання та характеристики послуг.

Визначення конкурентних позицій: ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має 6 локацій в місті, 3 з яких розташовані в центрі міста. Місця розташування офісів досить вигідні, бо вони дозволяють охопити дуже велику кількість аудиторії. В центрі м. Дніпро проживає дуже велика кількість цільової аудиторії. Але в центрі дуже багато і конкурентів, які мають однакову аудиторію клієнтів.

Стратегії основних конкурентів:

«Friends English Club» :

1. Стратегічні наміри: утримувати ринкову позицію
2. Масштаб конкуренції: місцевий
3. Цілі в боротьбі за частку ринку: зміцнювати існуючу позицію на ринку.
4. Цілі в боротьбі за конкурентну позицію: зміцнювати і розширювати існуючу позицію.
5. Стратегія дій: оборонні заходи.
6. Сильні сторони: велика кількість офісів по місту, широкий асортимент послуг, робота з широкою аудиторією.
7. Слабкі сторони: відсутність особистого кабінету, застарілий сайт.

«Green Forest» :

1. Стратегічні наміри: лідирувати на ринку.
2. Масштаб конкуренції: місцевий.
3. Цілі в боротьбі за частку ринку: проведення масових рекламних компаній в періоди сезонності попиту, для залучення якомога більшої кількості клієнтів.
4. Цілі в боротьбі за конкурентну позицію: закріпитися на лідируючому місці.
5. Стратегія дій: оборонні та наступальні дії.
6. Сильні сторони: імідж великої школи, низька ціна, наявність особистого кабінету, сучасний офіс.
7. Слабкі сторони: відсутність індивідуальних занять, наявність тільки одного офісу в місті.

«Speak Up» :

1. Стратегічні наміри: утримувати ринкову позицію
2. Масштаб конкуренції: місцевий.
3. Цілі в боротьбі за частку ринку: ряд маркетингових заходів, з метою залучення більшої кількості відвідувачів.

4. Цілі в боротьбі за конкурентну позицію: зміцнювати і розширювати існуючу позицію.

5. Стратегія дій: комбінація наступальних і оборонних заходів.

6. Сильні сторони: сучасний офіс, наявність особистого кабінету, велика кількість носіїв мови.

7. Слабкі сторони: високі ціни, тільки 1 офіс у Дніпрі.

Таким чином, кожен з конкурентів використовує різні стратегії: «Speak Up» – стратегію диференціації, а саме високий середній чек, який спрямований на споживачів з доходом вище середнього. «Green Forest» – стратегії низькоцінового лідерства, а саме ціна на послуги нижча ніж у конкурентів, завдяки чому забезпечує обсяг продажів. Школа «Friends English Club» – стратегія територіального лідерства, бо вона має найбільшу кількість офісів в Дніпрі.

Припустивши, що чим більше брендівих запитів у пошуковій системі Google у конкретного бренду, тим вище його рівень знання серед населення, можна визначити впізнаванність бренду в регіоні. Оцінити «рейтинг» брендівих запитів можна за допомогою рекламного кабінету Google Ads (табл. 2.4). Він показує середню кількість кліків на місяць і рік в конкретному географічному регіоні (наприклад, місто Дніпро), яке може отримати бренд, коли користувачі використовують ключові слова, в яких фігурує назва бренду (в тому числі з помилками).

Таблиця 2.4

Аналіз рейтингу брендівих запитів за школами англійської мови
Google Ads на ринку м. Дніпро

Бренд	Тип школи	Брендівий рейтинг
ІНГЛІШ ХАУС	offline	1800
...		
Green Forest	offline	860
Speak up	offline	700
Friends English Club	offline	510
...		
Школа Соловова	offline	220

Отже, досліджуючи сегмент ринку вдалося виявити, що ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» не є лідером ринку, але знаходиться в топ-5 найкращих в Дніпрі.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» можна визначити перш за все – лояльні відносини з клієнтами. Керівництво школи розуміє наскільки важливо, щоб школа була доброзичливою зі своїми клієнтами, оскільки майже 30% клієнтів школи, це люди які дізналися про школу від друзів та знайомих. Тому дуже важливо, щоб кожному клієнту школи все сподобалося, щоб він зміг порекомендувати школу своїм друзям.

Ще одним з важливих пунктів є інформування громадськості про діяльність підприємства, яке здійснюється в соціальних мережах. Таким чином до школи звертаються нові клієнти, які зацікавлені у навчанні і обізнаність потенційних споживачів зростає.

Особистий контакт клієнт менеджерів компанії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» з клієнтами може здійснюватися в офісі або по телефону. Опосередкований контакт може відбутися в різних варіантах: реклама в Google, Instagram, Facebook, YouTube, SMS та e-mail розсилки. Цей контакт налагоджений завдяки детальному таргетингу і направлений на цільову аудиторію школи.

Місце продажу послуги може бути різним, більш стандартний це придбання курсу у клієнт менеджеру в офісі, або придбання курсу у себе вдома завдяки особистому кабінетову в смартфоні, або на комп'ютері.

Особливе місце серед факторів успіху займають тематичні вечірки, які проводяться на свята: Новий рік, Halloween, День Народження школи тощо. На ці вечірки можна прийти з другом, та провести час у дружелюбній атмосфері, бо насамперед «ІНГЛІШ ХАУС» це про атмосферу, яка схожа на домашню та затишну для своїх друзів.

Для суб'єкта, що надає освітні послуги серед аналітичних інструментів оцінювання конкурентних переваг у процесі стратегічного управління надзвичайно важливим є використання SWOT-аналізу, що поєднує в собі характеристику факторів як внутрішнього середовища (S - сильні сторони, W – слабкі місця), так і зовнішнього (O – можливості, T – загрози). Фактори

внутрішнього середовища є безпосереднім об'єктом впливу керівництва закладу школи; вплив може бути позитивним (тоді це сильна сторона закладу освіти), нейтральним та негативним (слабка позиція закладу).

На систематизації факторів SWOT-аналіз не закінчується. Далі фактори між собою об'єднуються і формуються наступні альтернативи стратегічних заходів: «S-O – які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для підвищення можливостей організації; W-O – які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи надані можливості; S-T – які використовують сильні сторони організації задля уникнення загроз; W-T – які мінімізують слабкі сторони задля уникнення загроз» [37, с. 304].

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких розташуємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (загрози).

Такі матриці приведені у вигляді таблиць 2.5 та 2.6, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.5

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильна	1. Не повністю задоволений попит 2. Стійкий попит 3. Впровадження в нові сегменти ринку	1. Вдосконалення технологій навчання 2. Зниження собівартості послуги	1. Зниження податків
	Помірна	1. Вільний вихід на ринок 2. Вдосконалення менеджменту	1. Розорення і відхід підприємств-конкурентів	1. Зміна переваг споживачів
	Слабка	1. Невдала поведінка конкурента	1. Відсутність зарубіжних конкурентів	1. Державна підтримка

Після оцінки можливостей необхідно проаналізувати можливі загрози зовнішнього середовища підприємства, їх представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання загроз зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильна	1. Несприятлива економічна ситуація в державі	1. Зниження попиту на послуги 2. Популяризація онлайн-навчання	1. Поява нових фірм на ринку 2. Посилення конкуренції
	Помірна	1. Зниження рівня життя населення 2. Зростання податків	1. Посилювання законодавства	1. Поява принципово нових послуг
	Слабка	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Погіршення політичної обстановки

Для отримання цілісного вигляду, необхідно отриманні данні розташувати у порядку зменшення сили їх дії на підприємство. Згрупуємо дані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Зовнішні можливості і загрози ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Можливості	Загрози
Не повністю задоволений попит	Несприятлива економічна ситуація в державі
Стійкий попит	Зниження попиту на послуги
Впровадження в нові сегменти ринку	Популяризація онлайн-навчання
Вдосконалення технологій навчання	Поява нових фірм на ринку
Зниження собівартості послуги	Посилення конкуренції
Зниження податків	Зниження рівня життя населення
Вільний вихід на ринок	Зростання податків
Вдосконалення менеджменту	Посилювання законодавства
Розорення і відхід підприємств-конкурентів	Поява принципово нових послуг
Зміна переваг споживачів	Зміна рівня цін
Невдала поведінка конкурента	Зростання темпів інфляції
Відсутність зарубіжних конкурентів	Погіршення політичної обстановки
Державна підтримка	

Як видно з таблиці 2.7, можна визначити, які із зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на досліджуване підприємство.

До внутрішнього середовища підприємства відносять функціональні структури фірми, просування товару, збут, обслуговування; кваліфікація персоналу, система передачі інформації тощо.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон підприємства з метою визначення сильних і слабких сторін. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні і слабкі сторони ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення; - професіоналізм викладачів; - широкий асортимент послуг; - хороша репутація у клієнтів; - велика кількість носіїв мови; - сучасні програми навчання; - затишна обстановка; - детальна робота з клієнтами; - зручний сайт; - онлайн домашнє завдання 	<ul style="list-style-type: none"> - не завжди враховуються побажання клієнтів; - невірне формування груп навчання (для економії власних коштів); - високі ціни; - повільне і не завжди професійне поводження з клієнтами; - нав'язлива реклама своїх послуг

Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом. Зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», використовуючи слабкі, сильні сторони підприємства, загрози і можливості для нього.

На основі даних про досліджуване підприємство, можна побудувати наступну SWOT-матрицю, яка буде складатися з основних сильних та слабких сторін підприємства та з його можливостей та загроз. SWOT-матрицю можна побачити в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ринкових позицій ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Зовнішнє середовище	О Можливості	Т Загрози
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання зацікавленості у вивченні англійської мови 2. Тренд додаткової освіти 3. Зростання ринку індивідуальних занять 4. Розвиток технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниженні інтересу до offline формату курсів 2. Велика кількість offline гравців 3. Наявність сильних мережні брендів 4. Низький поріг входу на ринок 5. Зростання інтересу до online навчання англійської 6. HR вплив ІТ та закордону
S Сильні сторони	SO	ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність сформованого бренду 2. Високий рівень знання бренду 3. Відмінна репутація і високий рівень рекомендацій 4. Власна online платформа для змішаного навчання 5. Якісні офіси в центрі міста 6. Наявність індивідуальних занять 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвивати ринок англійської як найнеобхіднішого додаткової освіти 2. Створення online платформи для індивідуального / самостійного вивчення англійської 3. Інвестувати в бренд 4. Впровадження системи лояльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвивати ринок offline курсів як найефективнішого методу вивчення англійської 2. Посилювати імідж бренду ЕН 3. Інвестувати в удосконалення власної online платформи 4. Розвивати HR бренд
W Слабкі сторони	WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий внутрішній відділ продажів 2. Відтік викладачів 3. Рекламний бюджет нижче, ніж у деяких конкурентів 4. Тільки локальну присутність 5. Низький рівень повторної записи 6. Негнучка система запису 7. Некомпетентність співробітників 8. Відсутність фінансової «подушки» 9. Непродумана оргструктура 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення мережі - відкрити офіси в великих містах і розширення в online 2. Розвиток HR бренду 3. Посилення відділів продажів і маркетингу 4. Передача на аутсорс креативу і performance 5. Дослідження причин та бенчмаркового рівня відтоку клієнтів на ринку, NPS 6. Продвинутий тест для більш точного визначення рівня студентів 7. Продумати систему персоналізованого навчання і досягнення конкретної мети 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Унікальні торгові пропозицію в періоди спаду попиту; 2. Поступовий перехід повністю на online бізнес модель навчання

Отже, мета ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» – вихід на нові ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» планує наступне:

- зміцнити свої позиції на ринку Дніпра;
- вийти на ринок міста Запоріжжя;
- налагодити роботу онлайн-навчання по всій Україні.

До найбільш несприятливих факторів впливу на конкурентні позиції слід виділити такі, як затяжна економічна криза, сезонність попиту на послуги, висока конкуренція та можливість переходу всіх на on-line навчання.

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має як сильні, так і слабкі сторони. З сильних сторін можна виділити: затишна атмосфера в офісі, сучасний особистий кабінет, висока кваліфікація викладачів. До слабких сторін відноситься висока ціна, повільна взаємодія з клієнтами та робота з вузькою аудиторією.

Матричний аналіз стратегічної та конкурентної позиції ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» проведемо, використовуючи Матрицю BCG.

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» працює на ринку вже 10 років. За цей час в школі навчалось понад 10000 студентів. В таблиці 2.10 відображені обсяг продажів та обсяг прибутків, на основі яких буде проведено аналіз та складена матриця BCG.

Як видно з таблиці 2.10, найбільші обсяги продажів та найприбутковішими є «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття».

Стосовно долі ринку, як свідчать дані таблиці 2.11, то вона розраховується діленням абсолютної частки ринку товару компанії на уже згаданому сегменті на частку ринку провідного конкурента в уже згаданому сегменті. Відносна частка ринку відкладається по горизонтальній осі матриці і є показником конкурентоспроможності товару компанії в галузі.

Таблиця 2.10

Обсяг продажів та прибутку за послугами ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» за
2017-2020 роки (тис. грн.)

Назва послуги	Жовтень 2017 - Вересень 2018		Жовтень 2018 - Вересень 2019		Жовтень 2019 – Вересень 2020	
	Обсяг продажів	Обсяг прибутку	Обсяг продажів	Обсяг прибутку	Обсяг продажів	Обсяг прибутку
Стандартний курс	5 138	3 904	5 601	4 256	6 103	4 638
Інтенсивний курс	417	317	455	345	496	376
Розмовні клуби	229	216	275	236	331	258
Індивідуальні заняття	3 770	2 073	5 113	2 812	7 413	4 077
Всього	9 554	6 510	11 444	7 649	14 343	9 349

Якщо значення відносної частки ринку товару компанії більше одиниці, то товар компанії займає сильну позицію на ринку і має високу відносну частку ринку. Якщо значення відносної частки ринку менше одиниці, то товар компанії має більш слабкі позиції на ринку в порівнянні з ведучим конкурентом і його відносна частка вважається низькою.

Таблиця 2.11

Розрахунок відносної долі ринку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Назва послуги	Доля ринку бренду в сегменті	Доля ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Доля для матриці
Стандартний курс	15%	14%	1,07	висока
Інтенсивний курс	13%	16%	0,81	низька
Розмовні клуби	10%	12%	0,83	низька
Індивідуальні заняття	18%	16%	1,13	висока

Як видно з таблиці 2.11, «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття» мають велику долю ринку, та відносна частка ринку в них більше ніж 1, що свідчить про те що доля ринку компанії більша ніж у ключового

конкурента. «Інтенсивний курс» та «Розмовні клуби» мають малу долю, а відносна частка ринку в них менше ніж 1, це значить що частка ринку у ключового конкурента більше.

Розрахунок темпів зростання ринку відкладається по вертикальній осі матриці BCG і є показником зрілості, насиченості і привабливості ринку, на якому компанія реалізує свої товари або послуги. Розраховується як середньо зважене значення серед всіх сегментів ринку, на яких діє компанія. Якщо показник темпу зростання ринку більше 10% – ринок швидко зростаючий або ринок з високим темпом зростання.

На основі виконаних розрахунків було складено матрицю BCG для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» (таблиці 2.13 та таблиці 2.14.).

Таблиця 2.12

Матриця BCG за обсягом продажів ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

		Найменування	Обсяг продажів (тис. грн.)	Найменування	Обсяг продажів
Темп росту	Високий (більше 10%)	Знаки питань		Зірки	
		Розмовні клуби	331	Індивідуальні заняття	7 413
		Всього	331	Всього	7 413
	Низький (менше 10%)	Собаки		Дійні корови	
		Інтенсивний курс	496	Стандартний курс	6 103
		Всього	496	Всього	10 180
			Низька (менше 1)		Високий (більше 1)
		Відносна доля ринку			

Важливо зазначити, що визначення категорії продукту лише за обсягом продажів – не може бути ефективним. Для отримання повноцінної картини важливо розуміти також і обсяги прибутку за самим продуктом, для оцінки впливу прибутковості продукту на його значення для компанії, необхідні данні наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця BCG за обсягом прибутку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

		Найменування	Обсяг продажів (тис. грн.)	Найменування	Обсяг продажів (тис. грн.)
Темп росту	Високий (більше 10%)	Знаки питань		Зірки	
		Розмовні клуби	258	Індивідуальні заняття	4 077
		Всього	258	Всього	4 077
	Низький (менше 10%)	Собаки		Дійні корови	
		Інтенсивний курс	376	Стандартний курс	4 638
		Всього	376	Всього	4 638
			Низька (менше 1)		Високий (більше 1)
		Відносна доля ринку			

Проаналізувавши матрицю BCG можна зробити проміжні підсумки щодо діяльності школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС».

Група «Собаки», куди відноситься «Інтенсивний курс». Ємність ринку є невеликою, тому варто як можна швидше вирішити долю цієї послуги. Інтенсивний курс спрямований на людей які хочуть вивчити англійську мову за літо, тому ємність ринку не велика. Закривати дану послугу також не має сенсу.

Наступний висновок стосується категорії «Зірки», яких у школи відсутні. «Стандартний курс» має найбільший потенціал стати зіркою. Для цього треба укріпити конкурентні переваги. Також школа має розширити свою цільову аудиторію, та почати працювати з більш юною аудиторією.

Основний акцент школа повинна зробити на «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття». Вони є «дійними коровами» та забезпечують основну долю продажів. Школі потрібно усилити та закріпити позиції на ринку стосовно цих послуг.

Одним з найбільш популярних сучасних інструментів портфельного аналізу є Матриця McKinsey / GE.

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має потенціал для розширення асортименту своїх послуг. Як було визначено в результаті аналізу матриці BCG, компанії не вистачає «Зірок». Тому треба використати матрицю McKinsey для того щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на новому ринку та визначити його привабливість.

Перший напрямок, який можна розглянути – це підготовка до екзаменів. До школи дуже часто зверталися для того, щоб підготуватися до різних екзаменів, починаючи від ЗНО закінчуючи IELTS. Але школа не мала курсів, та пропонувала навчатися індивідуально з викладачем, але для більшості це дорого. Тому впровадження групових курсів з підготовки до екзаменів є одним з потенційно успішних напрямків розвитку.

Для того, щоб оцінити всі аспекти розвитку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» у цих напрямках обрано критерії для оцінки конкурентоспроможності СБО.

Для багатокритеріальної оцінки ринку освітніх послуг використовується матриця McKinsey. Вона будується на основі двох координат: вісь X характеризує силу позиції послуги школи в галузі; вісь Y – привабливість галузі. При цьому, на відміну від матриці БКГ, матриця McKinsey застосовна у всіх фазах циклів попиту і технології і при самих різних умовах конкуренції.

Збільшення розмірності матриці до 3×3 дозволило не тільки давати більш детальну класифікацію порівнюваних видів бізнесу, а й розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору.

Для оцінки параметрів привабливості ринку використовується метод бальної оцінки по 5-ти бальною шкалою (1-2 – низька привабливість, 2-4 – середня, 4-5 – висока). Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності за представленими видами послуг представлена у таблицях 2.14 та 2.15.

Таблиця 2.14

Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО
«Курси підготовки до екзаменів»

Привабливість ринку	Важливість	Ранг	Зважена оцінка	Конкурентоспроможність СБО	Важливість	Ранг	Зважена оцінка
розмір ринку	0,1	3	0,3	ринкова частка	0,1	4	0,4
темпи росту ринку	0,08	3	0,24	відносна ринкова частка	0,06	5	0,3
рентабельність	0,07	4	0,28	витрати	0,08	3	0,24
рівень конкуренції	0,1	5	0,5	рівень цін	0,09	4	0,36
можливість нецінової конкуренції	0,1	5	0,5	прибутковість	0,08	4	0,32
місткість ринку	0,05	3	0,15	конкурентна позиція	0,05	5	0,1
диверсифікація ринку	0,05	4	0,2	привабливість асортиментів	0,08	4	0,32
технічні та інноваційні тенденції	0,1	4	0,4	імідж підприємства, торговельної марки	0,05	5	0,25
державне регулювання ринку	0,05	2	0,1	технологічні переваги	0,1	4	0,4
прихильність споживача торговельній марці	0,1	5	0,5	маркетингові переваги	0,05	5	0,25
концентрація клієнтів («влада» споживачів)	0,05	2	0,1	кадровий потенціал (кваліфікація персоналу)	0,08	3	0,24
вимоги якості	0,1	5	0,5	якість продукції	0,1	4	0,4
наявність бар'єрів для входу в галузь	0,05	3	0,15	відданість споживача продукції підприємства	0,08	5	0,4
Загалом:	1		3,92	Загалом:	1	4	3,98

Другий напрямок, який можна запропонувати – це навчання онлайн. Все необхідне для навчання онлайн в школі є: сайт, особистий кабінет, online домашнє завдання, техніка (сучасні ноутбуки).

Таблиця 2.15

Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО

«Online навчання»

Привабливість ринку	Важливість	Ранг	Зважена оцінка	Конкурентоспроможність СБО	Важливість	Ранг	Зважена оцінка
розмір ринку	0,1	5	0,5	ринкова частка	0,12	4	0,48
темпи росту ринку	0,08	4	0,32	відносна ринкова частка	0,06	5	0,3
рентабельність	0,07	4	0,28	витрати	0,06	3	0,18
рівень конкуренції	0,1	5	0,5	рівень цін	0,08	4	0,32
можливість нецінової конкуренції	0,1	5	0,5	прибутковість	0,08	5	0,4
місткість ринку	0,05	3	0,15	конкурентна позиція	0,06	5	0,3
диверсифікація ринку	0,05	4	0,2	привабливість асортиментів	0,08	4	0,30
технічні та інноваційні тенденції	0,1	5	0,5	імідж підприємства, торговельної марки	0,05	4	0,2
державне регулювання ринку	0,05	2	0,1	технологічні переваги	0,12	5	0,6
прихильність споживача торговельній марці	0,1	4	0,4	маркетингові переваги	0,05	4	0,2
концентрація клієнтів («влада» споживачів)	0,05	3	0,15	кадровий потенціал (кваліфікація персоналу)	0,06	3	0,18
вимоги якості	0,1	5	0,5	якість продукції	0,1	4	0,4
наявність бар'єрів для входу в галузь	0,05	3	0,15	відданість споживача продукції підприємства	0,08	5	0,40
Загалом:	1		4,25	Загалом:	1	4	4,26

Отже, по сумарним даним можна сказати що «Навчання Online» має вищі оцінки за привабливістю на ринку так і оцінки щодо показника конкурентоспроможності ніж «Курси по підготовці до екзаменів». На основі проведеного аналізу складемо матрицю McKinsey / GE (рис. 2.2).

Привабливість ринку	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес
	Переможець 3	Середній бізнес «Курси підготовки до	Той, що програв 1
	Творець прибутку	Той, що програв 2	Той, що програв 3
	Висока	Середня	Низька
	Конкурентоспроможність СБО		

Рис. 2.2. Матриця McKinsey / GE

У матриці «Мак Кінсі / Дженерал Електрик» виділяються три зони стратегічних позицій:

1. зона переможців;
2. зона тих, що програли;
3. середня зона, до якої входять позиції, у яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу.

Таким чином нові ринки займають наступні зони:

1. Online навчання – переможець 1. Для даної позиції характерний найвищий рівень привабливості та відносно сильні переваги СБО. Дана СБО, з великою вірогідністю буде лідером, або одним з лідерів ринку. Загрозою є лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія СБО повинна бути спрямована на захист свого положення. Основна стратегія для Online навчання це підтримання конкурентних переваг.

2. Курси підготовки до екзаменів – середній бізнес. У цього ринку відсутні будь-які особливі якості: середній рівень привабливості ринку,

середній рівень конкурентоспроможності СБО. Для курсів підготовки до екзаменів основною стратегією буде пошук конкурентних переваг.

Матриця Hoffer / Shendel – модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору [39, с. 78-79]. У широкому сенсі, є тільки два оптимальних бізнес-набору на рівні корпорації: покупка нового (і / або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і / або ослаблення існуючого) виду бізнесу.

Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і його ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів можуть бути обрані різні стратегії.

У своїй моделі Хофер і Шендель пропонують три типи ідеального бізнес-набору на рівні корпорації:

1. Набір зростання.
2. Набір прибутку.
3. Врівноважений набір (зростання і прибутку).

Підприємства можуть прагнути до досягнення одного «ідеального» набору з трьох. Цілі, завдання і необхідні ресурси для кожного з них різні і це може привести до різного розвитку сценарію в майбутньому.

Набір зростання може включати багато видів бізнесу, чий ринок знаходиться на ранніх стадіях свого життєвого циклу. У надії на досягнення успіху і витяг великий маси прибутку в майбутньому в такі види бізнесу будуть робитися значні інвестиції. Це може привести до короткочасних проблем з готівкою.

Набір прибутку, як правило, складається з таких видів бізнесу, чий ринок знаходиться на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значну масу прибутку, і якщо її не використовувати для реінвестицій, то можуть виникнути проблеми тоді, коли почнеться падіння обсягів реалізації.

Урівноважений набір компанії містить пропорційну кількість видів бізнесу, орієнтованих на «молоді» і «зрілі» ринки.

Для того щоб побудувати матрицю Hoffer / Shendel, спочатку треба розглянути змінні стадії життєвого циклу СБО ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» і змінні конкурентної позиції СБО ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС».

Таблиця 2.16

Змінні стадії життєвого циклу СБО ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

	Вага	Стандартний курс (1)	Інтенсивний курс (2)	Розмовні клуби (3)	Індивідуальні заняття (4)
Темпи росту ринку	0,2	4	2	5	5
Зміни росту ринку	0,15	4	2	4	4
Темпи технологічних змін продукту	0,15	5	5	3	5
Темпи технологічної зміни процесу виробництва	0,05	5	5	3	5
Сегментація ринку	0,2	5	3	3	5
Основна функціональна проблема	0,25	4	4	2	4
Загальна оцінка	1	4,4	3,3	3,8	4,66

Найбільший бал отримали індивідуальні заняття, а найменший бал – Інтенсивний курс, що підтверджує результати побудови матриці BCG, та свідчить про те, що індивідуальні заняття, є найбільш перспективним продуктом серед усіх.

Таблиця 2.17

Змінні конкурентної позиції СБО ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

	Вага	Стандартний курс (1)	Інтенсивний курс (2)	Розмовні клуби (3)	Індивідуальні заняття (4)
Відносна частка ринку	0,1	3	3	2	3
Ріст частки ринку	0,05	3	2	4	3
Охоплення системою розподілу	0,05	4	2	2	2
Ефективність системи розподілу	0,08	3	2	3	4
Різноманітність асортименту товарів	0,1	1	1	5	4
Виробничі потужності та розміщення	0,1	5	3	3	4
Ефективність виробництва	0,04	5	4	3	5
Крива досвіду	0,04	5	4	4	5
Сировина для промисловості	0,02	5	5	5	5
Кількість продукту	0,05	5	5	5	5
Наукові дослідження й розробки	0,05	5	5	5	5
Переваги основних розрахунків	0,02	4	2	2	3
Конкурентоспроможність цін	0,08	3	3	4	4
Основний імідж (репутація)	0,08	5	4	4	5
Загальна оцінка	1	3,87	3,06	3,38	4,01

У структурі моделі по осі Y відображаються стадії розвитку ринку. Може розглядатися до 5 основних стадій: розвиток ринку, зростання, витіснення з ринку старого продукту, зрілість, насичення. Стадія насичення ділиться на три частини – насичення, спад і застій.

На осі X відображається відносна конкурентна позиція виду бізнесу в рамках галузі. Вона ділиться на 3 категорії: сильна, середня, слабка. Початкова модель включала четверту категорію «найгірша або витісняється». Оскільки остання стадія має на увазі неспроможність бізнесу існувати, вона майже ніколи не заслуговує на увагу в ході стратегічного планування.



Рис.2.3. Модель Hofer / Schendel TOB «ІНГЛІШ ХАУС»

Згідно з матрицею Hofer / Schendel TOB «ІНГЛІШ ХАУС» має змінити свою стратегію розвитку. «Стандартний курс», «Інтенсивний курс» та «Розмовні клуби» знаходяться на стадії росту, тому для них буде оптимальна стратегія росту:

1. Зростання з метою утримання частки на ринку, що зростає;
2. Зростання з метою посилення позицій і збільшення частки на ринку.

Мета стратегії полягає в підтримці конкурентоспроможності на швидко зростаючих ринках. Абсолютний обсяг капіталовкладень досить високий, але щодо галузевого рівня він – середній. На початкових стадіях ринки ростуть швидко, і щоб не відставати від них, потрібні значні ресурси, більш того необхідно зміцнити конкурентні позиції даного виду бізнесу до настання стадії витіснення, щоб не опинитися витісненим. Одним з недоліків цих стратегій є те, що можна витратити ресурси, але не добитися стійкого конкурентного становища.

«Індивідуальні заняття» необхідно розкручувати. Тому що попит на ринку зростає. Мета стратегії – як можна швидше підвищити обсяги продажу послуги. Зазвичай для цього потрібні інвестиції.

Проаналізувавши поточний стан ринку та положення компанії – необхідно проаналізувати поточні інструменти маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», та їх ефективність. Для цього ми використовуємо статистику щодо рекламних бюджетів на кожний з інструментів, та кількість клієнтів приведених за цим інструментом, за останні 3 роки.

Таблиця 2.18

Характеристика маркетингових інструментів ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»
2017-2020 фінансові роки з жовтня по вересень

	Інструмент	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
		Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)	Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)	Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)
Онлайн	Google Adwords	200 600	327	400 500	446	994 200	517
	Facebook	16 700	24	72 900	67	192 300	133
	Instagram	35 100	29	95 500	43	182 200	97
	YouTube	34 200	8	55 500	12	75 000	24
	Enguide	13 400	32	36 700	77	73 800	193
	Загалом	300 000	420	661 100	645	1 517 500	964
Офлайн	Зовнішні розміщення	255 000	196	417 000	170	284 500	119
	Кінотеатри	35 000	15	50 000	21	35 000	12
	Афіши в університетах	5 000	5	5 000	3	7 500	7
	Листівки	55 000	169	75 000	224	85 810	90
	Загалом	350 000	385	547 000	418	412 810	228

А тепер за наведеними даними прорахуємо вартість залучення одного клієнта, поділивши загальний бюджет на кількість клієнтів в таблиці 2.19.

Проаналізувавши динаміку вартості використаних маркетингових інструментів в таблиці 2.19, видно, що тренд на збільшення витрат на одного клієнта майже за усіма інструментами. Значний вплив на це має поступове

підвищення конкуренції на ринку через економічну та політичну ситуацію в країні та світі в цілому.

Таблиця 2.19

Витрати за маркетинговими інструментами на одного залученого клієнта
ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» 2017-2020 фінансові роки
з жовтня по вересень (грн. / клієнт)

	Інструмент	2017-2018	2018-2019		2019-2020	
		Сума	Сума	Зростання	Сума	Зростання
Онлайн	Google Adwords	613	898	1,46	1923	2,14
	Facebook	695	1088	1,56	1446	1,32
	Instagram	1 210	2220	1,83	1878	0,85
	YouTube	4 275	4625	3,82	3125	0,67
	Enguide	418	477	1,14	382	0,80
	Загалом	714	1 025	1,43	1 574	1,53
Офлайн	Зовнішні розміщення	1 301	2 453	1,86	2 391	0,97
	Кінотеатри	2 333	2 380	1,02	2 916	1,23
	Афіши в університетах	1000	1 666	1,67	1071	0,64
	Листівки	325	334	1,03	953	2,85
	Загалом	909	1 308	1,44	1810	1,38

Але також помітний значний перевитрата бюджету по неефективним інструментам, що не дають потрібного результату, але значно підвищують вартість клієнта. До таких інструментів можна віднести рекламу на YouTube, та рекламу в Кінотеатрах.

Найбільшу вагу в маркетинговому бюджеті має Google Adwords, вона ж і має найбільший показник росту, більший ніж у 2 рази, що може свідчити про неефективність PPC маркетингу.

2.3. Маркетинговий аналіз цільової аудиторії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Цільова аудиторія (ЦА) – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою товару конкретного підприємства, і це може вирішити їхні проблеми.

Проаналізуємо цільову аудиторію мовної школи та можливі засоби стимулювання попиту, розділивши їх на сегменти у таблиці 2.20

Таблиця 2.20

Сегментація цільової аудиторії мовної школи «ІНГЛІШ ХАУС»

Сегмент	Розмір аудиторії	Платоспроможність	Мотивація	Вимогливість	Привабливість сегмента
Діти, школярі малих вікових груп	50-60 тис	ЛПР є батьки	Висока	Низька	Висока
Школярі-випускники (10-12 класи)	60-70 тис	ЛПР є батьки	Висока	Середня	Висока
Студенти вузів	120-130 тис	Низька	Середня	Низька	Середня
Молоді фахівці, менеджери середньої ланки	120-130 тис	Середня / висока	Висока	Середня	Висока
Топ-менеджмент	50-60 тис	Висока	Середня	Висока	Середня
Домогосподарки, молоді мами	60-70 тис	Середня	Низька	Висока	Низька

При розробці маркетингової стратегії важливо правильно вибрати пріоритети для ЦА. Для найкращого розуміння скористуємося наступною матрицею:

Таблиця 2.21

Загальна логіка таргетування сегментів аудиторії

		Привабливість сегменту		
		Низька	Середня	Висока
Сила компанії	Слабка	Унікати	Унікати	Використовувати можливості
	Середня	Унікати	Використовувати можливості	Другий пріоритет
	Сильна	Використовувати можливості	Другий пріоритет	Головний Пріоритет

Виходячи з наведеного принципу розподілення зусиль школи на певних сегментах – розглянемо логіку тергетування сегментів цільової аудиторії «ІНГЛІШ ХАУС» в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Логіка таргетування сегментів аудиторії «ІНГЛІШ ХАУС»

		Привабливість сегменту		
		Низька	Середня	Висока
Сила компанії	Слабка			Діти Використовувати можливості
	Середня		Топ-менеджмент Використовувати можливості	Школярі-випускники (11-12, класи) Другий пріоритет
	Сильна	Домогосподарки, молоді мами Використовувати можливості	Студенти ВНЗ Другий пріоритет	Молоді спеціалісти, менеджери середнього звена Головний пріоритет

Для формування правильного позиціонування нам необхідно подивитися на поточні тренди серед нашої цільової аудиторії.

Таблиця 2.23

Тренди українського покоління Y

Тренд	Опис
Зроби сам	Я - головний герой; я - мейкер; хочу брати участь, а не просто отримувати продукт або сервіс
Смак життя	Хочу отримувати враження від бренду, а не просто продукт / сервіс; хочу отримувати унікальне і персоналізоване
Тут і зараз	Нетерплячість, мобільність, візуальна інформація
Інфошок	Інформаційний перевантаження; фейки; брехливий Інфобізнес
Персональний розвиток	Інтелектуальна заздрість; інвестиції в інтелект
Втома	Бажання розслабитися; стрес; втома від поспіху

За результатами виявлених трендів маємо можливість визначити, які саме зміни в нашій діяльності потрібно впровадити для покращення поточних результатів.

Таблиця 2.24

Аналіз поведінкових трендів українського покоління Y

Тренд	Чому цей тренд релевантний для нас?	Що потрібно змінити, щоб відповідати тренду
Зроби сам	Зростання кількості платформ для самостійного вивчення англійської мови	Перекладати рутинні процеси вивчення мови на online платформи. Збільшувати значимість offline курсів - більше емоцій, вражень, живого спілкування, досвіду
Смак життя	Нудні стандартний сервіс буде втрачати актуальність	Створювати більше вражень і досвіду Зробити процес навчання більш персоналізованих. Дати можливість відчутти результат, досягнення особистої мети
Тут і зараз	Споживачі хочуть швидких результатів і передчасно кидають навчання	Шукати інсайти і створювати більш релевантну комунікацію
Інфошок	Люди все менше звертатимуть увагу на кліше	Шукати інсайти і створювати більш релевантну комунікацію
Персональний розвиток	Зростання актуальності додаткової освіти	Шукати інсайти і створювати більш релевантну комунікацію
Втома	Буде зростати кількість людей, яким буде все складніше змусити себе почати навчання. Зростання лінії.	Шукати інсайти і створювати більш релевантну комунікацію. Більше мотивувати.

Задля кращого розуміння інсайтів цільової аудиторії було проведено якісне дослідження, в якому прийняли участь 30 респондентів, загальна довжина інтерв'ю 20-30 хвилин, 18 жінок, 12 чоловіків.

Загальний портрет респондента: вік 20-35, середній – 26, більшість – робітники (офісні співробітники, менеджери початкової і середньої ланки. частково – студенти), активні користувачі соціальних мереж (facebook, instagram, youtube)

В процесі проведення дослідження були виявлені наступні етапи вивчення англійською:

1. Школа + універ

Що відбувалося: слабкий учитель, елементарна база, не комплексний підхід, велика кількість людей в класі, несерйозно займалася, в університеті англійська був всього кілька семестрів, в універі загальмувалося навчання, не було бажання вчити – були інші пріоритети, особисті фактори, не пов'язані безпосередньо з курсами.

Підхід до навчання: «Ходжу на заняття з англійської, тому що вони є / бо так треба»

2. Перерва

Що відбувалося: втрата навичок, зниження рівня знання мови; багато ліній; спроби вивчити самостійно (за допомогою мобільних додатків, але це не приводило до відчутних результатів).

Підхід до навчання «Є справи і важливіші»

3. «Повернення у велику англійську»

Що відбувалося: з'явилися певні тригери і мотивація. Пошук способів навчання: курси, репетитори. Більш усвідомлений підхід.

Підхід до навчання: «Навчаю англійської, тому що мені треба»

У більшості респондентів основна мета / мотивація вивчення англійської пов'язані з роботою / кар'єрою. Або перед людиною стоїть конкретне завдання.

Пріоритетність цілей:

1. Робота / кар'єра.

Отримати підвищення, менеджерську посаду, можливість отримати нові навички / завдання на поточній посаді, застосовувати з легкістю мову безпосередньо в роботі (писати складні тексти, робити презентації, спілкуватися з іноземними клієнтами та партнерами), пройти інтерв'ю, можливість переїхати за кордон.

2. Конкретне термінове завдання.

Наприклад, скласти іспит в аспірантуру, підготовка до серйозної закордонної поїздки.

3. Цілі / мотивації загального порядку.

Для себе, вільно пояснювати свої думки англійською; читати і писати без помилок; вільно і комфортно почувати себе за кордоном при подорожах; швидко і відразу реагувати; схоплювати суть і спілкуватися як на рідній мові; розширити кругозір, спілкуватися з великою кількістю людей; розуміти текст пісень.

Інсайти по цілям:

1. «Англійська потрібна при дослідженні англомовної інформації.
2. Круто, коли сам можеш взяти і прочитати англійською інформацію, а не чекати поки її хтось перекладе. Коли використовуєш автоматичні перекладачі, то отримуєш неякісний переклад, а іноді взагалі нічого не можна зрозуміти »
3. «Більше досвіду, друзі з усього світу, більше можливостей, знайти кращу роботу. І взагалі англійська це тільки початок – база для всього іншого»
4. «При поїздки в будь-яку країну спілкуватися з будь-якою людиною; для робочого процесу, спілкуватися і при цьому не червоніти. Знати так само як українську і російську»
5. «Помітив, що багато хто виїхав за кордон і стали більш успішними. Це зачіпає. Адже з англійським можна знайти кращу роботу»
6. «Простіше спілкуватися з людьми. Це ціле відкриття – я можу з кимось поговорити, хто говорить не російською; можна подружитися з людиною зі світу. Перед тобою відкривається цілий світ »
7. «З кожною хвилиною без практики мій рівень погіршується і я стаю лохом»
8. «Паралельно вчуся на курсах проектних менеджерів – хочу поміняти сферу діяльності всередині компанії»
9. «Якщо не вивчу, то менше побачу, менше прочитаю, менше дізнаюся; не зможу вільно себе почувати в іншій країні; в критичних ситуаціях в іншій країні буду безпорадною»

10. «Англійська мова важлива – вона міжнародна. Потрапивши в будь-яку країну, навіть не англомовну, вряд чи знатимеш їхню мову, але англійською тебе зрозуміють»

Досліджуючи страхи респондентів, їх можна поділити на 2 категорії: новачки та «продвинуті» (студенти з рівнем від upper-intermediate), що робили перерву.

1. Новачки: відчуття незручності, меншовартості і сорому при спілкуванні англійською; боязнь розмовляти; боязнь виглядати дурним, слабким і незрозумілим; боязнь робити помилки; безвихідь через те, що не можеш висловити свої думки повним чином.

2. Продвинуті: вони відчують себе більш впевнено. Їх страхи пов'язані безпосередньо з вибором способу вивчення мови; боязнь зробити неправильний вибір і втратити даремно час / гроші. А також страх забути англійську; втратити поточний рівень через брак практики.

Більшість респондентів ідеальним способом вивчення англійської мови вважають переїздом в країну, де вони можуть себе занурити англомовне середовище – не буде іншого виходу.

Ідеальний спосіб в наших реаліях:

- повністю оточити себе англійським, максимальне занурення в процес;
- активна позиція самого учня – вся сіль в необхідності, пріоритети і позиції самого учня;
- повторення як важливий фактор – в різних контекстах, ситуаціях;
- підштовхування і стимулювання; щоб хтось мотивував. Самостійне навчання не працює;
- задіяти весь комплекс – граматику, говоріння, читання, слух;
- щоб процес був живим, сучасним, актуальним, а не штучним. Щоб було не нудно. Не просто за підручником, а як це використовується в реальному житті.

Ідеальний спосіб для людей з більш високим рівнем:

- займатися індивідуально по скайпу – немає прив'язки до місця і часу – можна домовитися індивідуально. Мобільно. Індивідуальний підхід;
- займатися не багато часу. Можливо, онлайн – не треба витратити час на дорогу

Що респондентам подобається на поточних курсах:

1. Викладачі

Більшість вказують це як один з найважливіших чинників. Добре пояснює, розжовує, не забиває на студента, щоб точно дійшло; розташовує до себе, має харизму. Якщо хтось не зрозумів, то може після уроку пояснити. Завжди говорить по-англійськи.

2. Підхід

Живий, сучасний. Обговорення тем, які турбують. Багато спілкування, а не тільки одна граматика. Не нудно. Змінюється вид діяльності: пишемо, слухаємо, читаємо, співаємо, рухаємося, дивимося фільми. Сучасні мовні зврати.

3. Інфраструктура

Затишок, обстановка, чистий сучасний акуратний офіс, зручно по розташуванню.

4. Графік

Різноманітність: і інтенсивна програма, і рано вранці, і пізно ввечері, і не треба чекати 100500 років поки запуститься курс.

5. Сайт (електронний кабінет)

Легко взаємодіяти, все автоматизовано; якщо пропустив, то автоматом висилають домашку; все зручно і зрозуміло.

6. Додаткові плюшки

Теми йдуть паралельно. Якщо пропустив або погано зрозумів тему, то можна піти до іншого викладача або вивчити цю тему по запису. Багато контенту: статті, відео, підбір фільмів на різні рівні.

Що респондентам не подобається на поточних курсах:

1. треба чекати поки зберуться групи;

2. негнучкий графік навчання;
3. неправильно зазначили в групу;
4. паперові підручники чи купа роздруківок. Онлайнві краще, але коли можна там робити ДЗ і немає боргів. Коли нудні теми;
5. коли є учні які туплять і відстають;
6. багато розмов українською або російською;
7. коли викладач «забиває» і не приділяє увагу;
8. коли брешуть – обіцяли нейтіва, а в підсумку араб;
9. коли не вимагають виконання домашнього завдання;
10. коли тупить або незручний сайт (ситуація – записалася на заняття не в свій офіс).

Отже, завдяки глибинному інтерв'ю були виявлені ключові інсайти, болі, та пріоритети реальної цільової аудиторії.

Висновки до розділу 2

Мовна школа «ІНГЛІШ ХАУС» – це сучасна школа англійської мови, лідер на ринку освітніх послуг міста Дніпро. Школа «ІНГЛІШ ХАУС» відкрила шість філій по місту, три з яких в центрі міста, а також на лівому і правому берегах, що дозволяє підібрати зручний офіс для кожного клієнта, поруч з роботою або будинком.

Мовна школа «ІНГЛІШ ХАУС» надає наступні послуги: індивідуальні заняття; навчання в групах; мовні тренінги. Мовна школа проводить курси для дорослих, школярів та малюків, заняття проводяться в оф-лайн та он-лайн режимах.

На підприємстві ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» використовується лінійна структура управління підприємством, сутність якої полягає в тому, що очолює кожен підрозділ директор (директор по розвитку, директор по операційній діяльності, регіональний директор), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується

своєму директору. В свою чергу, кожний директор підпорядковується засновнику підприємства.

Лінійна структура управління підприємством підходить найбільше для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС», бо вона надає оперативність прийняття рішень, чіткість та єдність узгоджень, підвищення відповідальності керівництва та встановлення чітких та швидких зв'язків між підрозділами.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» проведений PEST-аналіз, який показав основні фактори, які впливають на освітню галузь: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Найбільший вплив мають економічні фактори, оскільки складна економічна ситуація не сприяє розвитку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має більше загроз, ніж можливостей, це вказує на нестабільне зовнішнє середовище. Щоб це виправити підприємство має зміцнити свої позиції на ринку та впроваджувати нові технології у процес навчання, нові форми організації навчання.

Дослідження розміру галузі у м. Дніпро, показало, що на серпень 2021 року в місті нараховується понад 70 закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови. Кількість офісів становить понад 120. Розмір галузі не дуже великий. Якщо брати в розрахунок цільову аудиторію ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», то нараховується приблизно 10 закладів, які є прямими конкурентами нашій школі.

Темпи зростання в галузі освітніх послуг середні і складають приблизно 2-4% на рік. Якщо говорити про стадію життєвого циклу галузі, то вона знаходиться на стадії зрілості. З кожним роком кількість освітніх закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови зростає все менше, бо вже існує дуже багато конкурентів, які вже давно закріпилися на ринку (10-15 років) і конкурувати з ними, новим школам дуже складно.

Рентабельність галузі можна зазначити як невисоку. Школи англійської мови не мають великих прибутків, присутні також складнощі в

прогнозуванні попиту, так як бізнес є сезонним, значний рівень конкуренції також змушує підприємства існувати на межі виживання.

На галузь освітніх послуг впливають карантинні обмеження, сезонні коливання (зниження попиту влітку), але ці коливання не мають значного впливу на діяльність підприємства, отже галузь циклічна.

Проведений аналіз основних конкурентних сил показав, що основними конкурентами для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на ринку шкіл англійської мови в місті Дніпро є 3 школи: «Friends English Club», «Green Forest», та «Speak Up». Кожен з конкурентів використовує різні стратегії: «Speak Up» – стратегію диференціації, а саме високий середній чек, який спрямований на споживачів з доходом вище середнього. «Green Forest» – стратегії низькоцінового лідерства, а саме ціна на послуги нижча ніж у конкурентів, завдяки чому забезпечує обсяг продажів. Школа «EnglisHouse» – стратегія територіального лідерства, бо вона має найбільшу кількість офісів в Дніпрі.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що конкуренти мають певні переваги, а школа «ІНГЛІШ ХАУС» поступається досвідом та ціною. Але на ринку вона має впевнену позицію в таких показниках, як орієнтація на споживача, позиціонування та характеристики послуг.

Таким чином, досліджуючи сегмент ринку вдалося виявити, що ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» не є лідером ринку, але знаходиться в топ-5 найкращих в Дніпрі.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» можна визначити перш за все – лояльні відносини з клієнтами. Керівництво школи розуміє наскільки важливо, щоб школа була доброзичливою зі своїми клієнтами, оскільки майже 30% клієнтів школи, це люди які дізналися про школу від друзів та знайомих. Тому дуже важливо, щоб кожному клієнту школи все сподобалося, щоб він зміг порекомендувати школу своїм знайомим та друзям.

Ще одним з важливих пунктів є інформування громадськості про діяльність підприємства, яке здійснюється в соціальних мережах. Таким

чином до школи звертаються нові клієнти, які зацікавлені у навчанні і обізнаність потенційних споживачів зростає.

Особистий контакт клієнт менеджерів компанії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» з клієнтами може здійснюватися в офісі або по телефону. Опосередкований контакт може відбутися в різних варіантах: реклама в Google, Instagram, Facebook, YouTube, SMS та e-mail розсилки. Цей контакт налагоджений завдяки детальному таргетингу і направлений на цільову аудиторію школи.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» показав, що до найбільш несприятливих факторів впливу на конкурентні позиції слід виділити такі, як затяжна економічна криза, сезонність попиту на послуги, висока конкуренція та можливість переходу всіх на on-line навчання.

З сильних сторін мовної школи можна виділити: затишну атмосферу в офісі, сучасний особистий кабінет, висока кваліфікація викладачів. До слабких сторін відноситься: висока ціна, повільна взаємодія з клієнтами та робота з вузькою аудиторією.

Проведений матричний аналіз стратегічної та конкурентної позиції ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», використовуючи Матрицю BCG показав, що найбільші обсяги продажів та найприбутковішими є «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття». Вони є «дійними коровами» та забезпечують основну долю продажів. Отже, школі потрібно усилити та закріпити позиції на ринку стосовно цих послуг. Група «Собаки», куди відноситься «Інтенсивний курс» – ємність ринку є невеликою, тому варто як можна швидше вирішити долю цієї послуги, але закривати дану послуги також не має сенсу. В результаті аналізу матриці BCG, школі не вистачає «Зірок». «Стандартний курс» має найбільший потенціал стати «Зіркою». Для цього треба укріпити конкурентні переваги, а також школа має розширити свою цільову аудиторію, та почати працювати з більш юною аудиторією. Таким чином, основний акцент школа повинна зробити на «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття».

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на новому ринку та визначити його привабливість в процесі дослідження було використано матрицю McKinsey. Розглянуто було два напрямки: підготовка до екзаменів та навчання онлайн. Як показало дослідження, по сумарним даним «Навчання Online» має вищі оцінки за привабливістю на ринку так і оцінки щодо показника конкурентоспроможності ніж «Курси по підготовці до екзаменів». Дана стратегічна бізнес одиниця (СБО) з великою вірогідністю буде лідером, або одним з лідерів ринку. Загрозою є лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія повинна бути спрямована на захист свого положення.

Матриця Hoffer / Shendel підтверджує результати побудови матриці BCG і показує, що індивідуальні заняття, є найбільш перспективним продуктом серед усіх інших.

Згідно з матрицею Hofer / Schendel ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має змінити свою стратегію розвитку: «Стандартний курс», «Інтенсивний курс» та «Розмовні клуби» знаходяться на стадії росту, тому для них буде оптимальна стратегія росту:

«Індивідуальні заняття» необхідно розкручувати. Тому що попит на ринку зростає. Метою стратегії повинна стати більш швидше підвищення обсягів продажу послуги. Зазвичай для цього потрібні інвестиції.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності за напрямками офлайн та онлайн реклами показав значне падіння ефективності інструментів, та необхідність більш детального контролю бюджету з обмеженням витрат на неефективні інструменти.

Використовуючи глибинне інтерв'ю були виявлені ключові інсайти, болі, та пріоритети реальної цільової аудиторії мовної школи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

3.1 Розробка маркетингової стратегії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Сучасні умови вимагають від підприємства формування ефективної системи маркетингового менеджменту, здатної управляти своєю стратегічною діяльністю. Зокрема, розробляти ефективну маркетингову стратегію й успішно використовувати ринкові інструменти у своїй діяльності.

Досліджуване підприємство – школа англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» - відноситься до галузі освітніх послуг з вивчення англійської мови. Школа вже працює 10 років. Основна мета підприємства: отримання прибутку, задоволення потреб споживачів.

Організаційна структура ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» – лінійна. Можна вважати її ефективною, тому що вона сприяє загальній ефективності системи управління, збільшенню прибутку, поліпшенню якості продукції; а також підвищує ефективність організації процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці: витрати на утримання апарату управління, утримання приміщення, перепідготовку та підготовку.

Аналіз макросередовища наочно демонструє, в якій зовнішній обстановці функціонує підприємство, як політичні, економічні, суспільні установки впливають на його діяльність. Аналіз макросередовища показав, що на досліджуваному ринку існує як ряд загроз, так і певний ряд можливостей. Незважаючи на наявність факторів, що ускладнюють розвиток освітніх послуг, число позитивних факторів досить велике для того, щоб ринок розвивався здоровими темпами.

Аналіз внутрішнього середовища – не менш важливий етап розробки успішної довгострокової програми розвитку мовної школи. Аналіз конкурентів дозволив нам виявити сильні і слабкі сторони школи, детально описати позицію школи на ринку, конкретизувати його діяльність, оцінити внутрішні ресурси і можливості компанії.

Аналізоване підприємство – школа англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» – має стійку і стабільну позицію на ринку. Вона досягнута, перш за все, завдяки високоякісному менеджменту, що поєднує позиції розумного консерватизму і прагнення до подальшого розвитку. Основною складовою успіху школи є правильно обране позиціювання і знання власної цільової аудиторії. У школи багато факторів, які дозволяють їй вигідно відрізнитися від конкурентів. Слабкі ж позиції компенсуються наявністю додаткових переваг. Таким чином, дане дослідження виявило необхідність впровадження стратегічного управління як на всіх підприємствах, що працюють в умовах ринкової економіки.

Проаналізувавши фактори, що входять до складу PEST-аналізу, що впливають на діяльність школи «ІНГЛІШ ХАУС», можна виділити найбільш значущі, такі як економічні і соціальні чинники.

На основі аналізу внутрішнього середовища було виявлено сильні і слабкі сторони мовної школи. З урахуванням аналізу відносної конкурентної позиції було обрано базову стратегію підприємства, а саме стратегія концентрованого зростання (посилення позицій на ринку, розвитку ринку та розвитку продукту).

Стратегія посилення позиції на ринку є центральною для цілей досягнення лідерства нашого підприємства в місті Дніпро, вона потребує значних маркетингових витрат.

Стратегія розвитку ринку включає пошук нового ринку для вже існуючого продукту. Цим ринком можуть стати люди, які хочуть навчатися Online.

Зростати на існуючому ринку оффлайн курсів англійської мови можна за допомогою існуючих продуктів:

- давати знижку при одноразовій оплаті за кілька рівнів;
- винагороджувати за лояльність – давати додаткові бонуси при переході на більш високий рівень;
- підвищувати впізнаваність бренду школи та покращувати її імідж;
- використовувати більш яскраву і помітну рекламу, ніж конкуренти;
- Інвестувати в рекламне просування більше конкурентів і покращувати ефективність використання інвестицій;
- розвивати ринок (збільшувати загальну споживчу базу): мотивувати більше представників цільової аудиторії вивчати англійську мову за допомогою оффлайн курсів;
- створювати ринок: навчати правильному підходу при вивченні англійську мову – англійська мова необхідно вчити тривалий термін і потребує постійного спілкування та тренування.

Для подальшого зростання дуже важливою є розробка стратегії розвитку продукту. Для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» з метою розширення своєї аудиторії завдяки новій послuzі та посиленню інтересу покупців до бренду можна сконцентруватися вже на існуючому продукті, але підвищити його якість.

Підхід на основі матриць BCG і GE / McKinsey показав, що обидві матриці говорять про стратегію росту: як зовнішня, так і внутрішня ситуація сприяють такому вибору стратегії. Ціль стратегій – підтримання конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках. Абсолютний обсяг капіталовкладень досить високий, але відносно галузевого рівня він є середнім. Як правило, це вимагає значних інвестицій, які не гарантують формування стійкого конкурентного стану, що і є одним з недоліків цих стратегій.

Зростання на нових ринках або підключення нових каналах продажів, просуваючи існуючі продукти можливо за рахунок:

- франчайзингу;
- розширення географії – відкриття нових офісів у великих містах України (наприклад, Київ, Харків, Одеса) або інших країнах;
- вихід на нові B2C цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для школярів і дітей;
- вихід на нові B2B цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для корпоративних клієнтів (наприклад, ІТ компаній).

Для створення нових продуктів для існуючого ринку (ЦА) пропонується:

- створення спеціалізованих групових курсів (для фахівців різних сфер);
- створення продукту «Курс вихідного дня» – проводити заняття тільки на вихідних (субота, неділя) для тих, хто не може відвідувати заняття в будні дні;
- створення курсу на ранковий час;
- створення гібридної системи розмовного курсу – offline розмовні заняття + online граматичні заняття;
- створення продукту «Онлайн курс» – вивчення англійської тільки в онлайн режимі;
- створення індивідуальних групових програм – для людей, у яких є конкретна потреба, але які не можуть собі дозволити оплачувати індивідуальні заняття. Об'єднувати людей із загальною потребою в групі. (підготовка до іспиту, співбесіди, подорожі);
- продавати існуючим студентам книги, журнали англійською мовою;
- організовувати закордонні навчальні / туристичні поїздки з метою занурення в середу, поїздки по типу Work & Travel.

Матриця Hofer / Schendel підтвердила, що для даного підприємства підходить стратегія зростання. Отже, для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» рекомендується застосувати стратегію концентрованого зростання, а саме стратегії посилення позиції на ринку та розвитку товару.

Пропонуємо розглянути позиціонування, що повинно використовуватись у маркетингових активностях досліджуваного підприємства. ІНГЛІШ ХАУС – це бренд в категорії offline курсів англійської мови, який допомагає побороти страх невдачі і «подружитися» з англійською, завдяки сучасному offline + online підходу і атмосфері дружби і підтримки.

Детально систему позиціонування мовної школи «ІНГЛІШ ХАУС» представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Сутність бренду ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

В цілому, стратегію вдосконалення маркетингової діяльності можна позначити наступними етапами:

Етап 1 – «Стаємо лідером»

Мета етапу: стати лідером ринку шляхом перемикання з конкурентів.

Для забезпечення конкурентної переваги бренду необхідно внести продуктивні інновації в існуючий продукт:

Індивідуальний підхід (автоматизувати теоретичний етап навчання та перевести його в online формат. Це дозволить більше концентруватися на практиці, знизити собівартість, надавати аудиторії велику цінність в порівнянні з конкурентами) (запуск – осінь 2020 року).

Етап 2 – «Розвиваємо ринок»

Мета етапу: розвиток ринку

Для подальшого зростання бренду необхідно розвивати ринок – збільшувати загальну споживчу базу людей, які хотіли б вивчити англійську мову. Для цього необхідно:

- посилювати імідж самої категорії offline навчання англійської мови; створювати комунікацію, яка буде виділятися не тільки в порівнянні з конкурентами, а й на тлі всього інформаційного поля;
- комунікація повинна діяти як тригер;
- створювати ринок вивчення англійської мови правильно;
- просувати англійську мову як кращу інвестицію в себе (запуск – перша половина 2021 року).

Етап 3 – «Виходимо на нові ринки»

Мета етапу: розвиток бренду за рахунок нових ринків і продуктів.

- розширення географії присутності (великі міста України – Київ, Харків, Одеса, в тому числі м. Запоріжжя)
- створення повноцінного і самостійного online продукту (запуск – осінь 2021 року).

3.2. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності

Маркетингова тактика формується на основі стратегії маркетингу та оцінки сучасної ринкової ситуації з постійним коригуванням завдань з урахуванням змін кон'юнктурних та інших факторів. Використання правильних інструментів у потрібний час, потрібним споживачам є основою будь-якої маркетингової активності.

Загальну тактику використання маркетингових інструментів для «ІНГЛІШ ХАУС» можна побачити на рисунку 3.2.

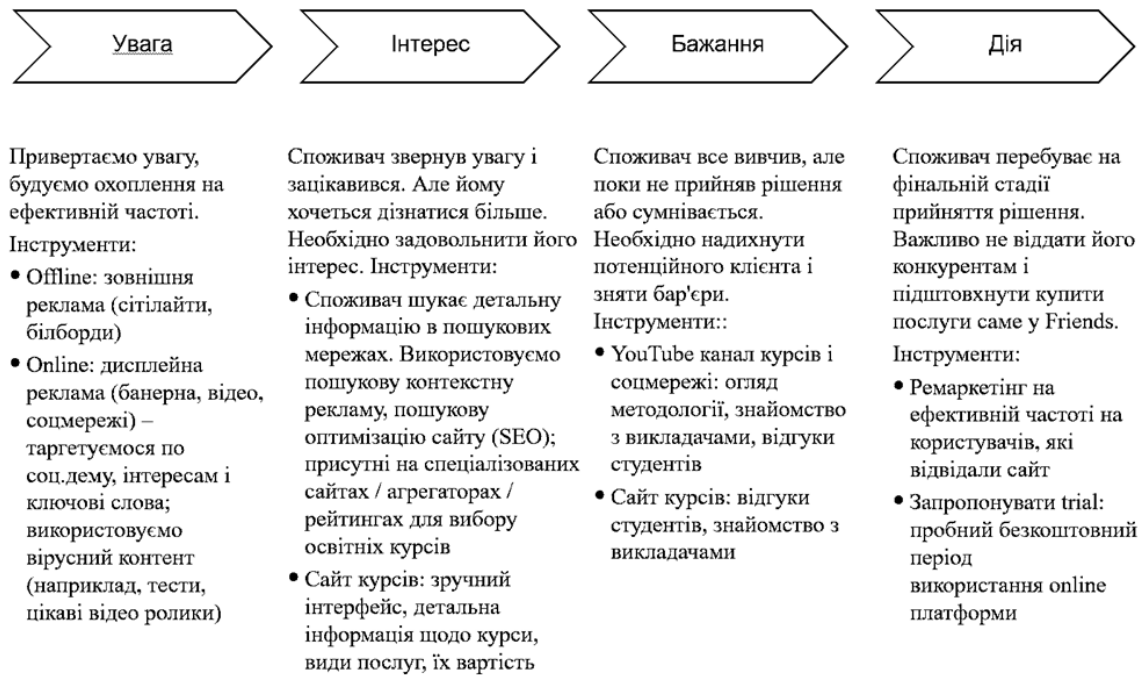


Рис. 3.2. Тактика використання маркетингових інструментів

Для контакту рекомендується використовувати наступні ключові медіа:

- інтернет – 9 з 10 представників ЦА використовують Інтернет;
- зовнішня реклама – багато часу ЦА проводять на вулиці (дорога на роботу / з роботи, прогулянки з друзями і сім'єю)
- за допомогою цих медіа можливий 100% локальний таргетинг – тільки міста Дніпро
- ключові точки контакту в Інтернеті:
- пошукові системи – 90% користуються пошуковим сервісом хоча б раз на місяць;
- онлайн відео – 84% дивляться відео хоча б раз на місяць;
- соціальні мережі – 86% відвідують соцмережі хоча б раз на місяць.

Ключовим девайсом є смартфон – більше 85% мають в наявності цей пристрій. Контент всіх рекламних кампаній і всі платформи повинні бути в першу чергу адаптовані під смартфони.

Топ сайти по відвідуванню серед ЦА:

- google, youtube – можна розміщувати рекламу безпосередньо на цих каналах;
- facebook.com, instagram.com – можна розміщувати рекламу безпосередньо + використовувати локальних блогерів;
- локальні охватні майданчики (приклад, gorod.dp.ua) і спеціалізовані освітні сайти (приклад, enguide.ua).

Варто зазначити, що одного розміщення медіа та контекстної реклами в умовах сьогодення є недостатнім, але не менш значущими є і загальні маркетингові активності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрямки маркетингової діяльності

ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»

Стратегія	Вірогідність росту	Опис	Пріоритет впровадження	Комментар
1	2	3	4	5
Стратегія розвитку ринку	Висока ймовірність	Знижки, бонуси за лояльність, робота з іміджем і рівнем впізнання бренду, збільшення інвестицій та якості реклами, розвивати і утворювати ринок	Високий пріоритет	Висока ймовірність окупності інвестицій, багато досвіду; важливо діяти швидко і зараз
Стратегія розвитку продукту	Висока ймовірність	Створення нових групових продуктів «Курс вихідного дня», індивідуальних групових програм	Середній пріоритет	Висока ймовірність окупності інвестицій, продукт схожий на поточний
	Середня ймовірність	Створення продукту «Онлайн курс»	Високий пріоритет	Потрібні великі інвестиції; важливо впроваджувати через зростання ролі онлайн навчання
	Середня ймовірність	Продаж існуючим клієнтам книг, навчання іншим мовам, організація навчальних / туристичних поїздок	Низький пріоритет	Мало досвіду в цій сфері

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Стратегія освоєння нових ринків	Середня ймовірність	Відкриття нових офісів	Середній пріоритет	Потрібні великі інвестиції; важливо впроваджувати через наявність мережеских конкурентів
	Середня ймовірність	Вихід на нові B2C аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для школярів і дітей	Низький пріоритет	Для цих ЦА необхідний специфічний підхід, інші викладачі та офіси
	Середня ймовірність	Вихід на нові B2B цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для корпоративних клієнтів (наприклад, менеджери, IT компанії)	Середній пріоритет	Студенти схожі на поточну ЦА, але потрібен особливий підхід до них
Стратегія диверсифікації	низька вірогідність	Продаж методичних матеріалів B2B, організація туристичних поїздок для широкої B2C, послуги перекладу, рекрутингові послуги, послуги по реєстрації бізнесу за кордоном	Низький пріоритет	Мало досвіду в цих сферах; потрібні великі інвестиції

Не менш важливою складовою маркетингової діяльності ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» є маркетинг-мікс 7Р, який включає сім елементів: продукт, місце, ціну, засоби просування, співробітників, процеси та фізичне оточення. Рекомендації щодо вдосконалення маркетинг-міксу наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Маркетинг-мікс: рекомендації щодо вдосконалення

Р-елемент	Фактичний стан	Ціль	Засоби
1	2	3	4
Product	Немає унікальної методології, online платформа на рівні конкурентів	Унікальна offline + online методологія, яка підлаштовується під індивідуальні цілі і рівень клієнта	Інвестувати в розвиток online платформи
Place	6 офісів в місті Дніпро + online	Офіси в усіх великих містах України (1 млн +) + online	Інвестувати у відкриття нових офісів. Наприклад,

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	платформа на рівні конкурентів	платформа (сайт + додаток) з найбільшою базою клієнтів серед конкурентів	відкрити офіс в Києві і Запоріжжі + розвиток online платформи
Price	Вартість на рівні конкурентів	Більш висока вартість, ніж у конкурентів	Розвивати імідж бренду Інгліш Хаус + надавати для клієнтів більш високу цінність, ніж конкуренти
Promotion	Ще не налаштовані воронка продажів і дашборда; низька конверсія в запис; низький рівень креативу; акцент на Інтернет	Більш ефективно використання рекламних бюджетів; збільшення конверсії заявок в запис на курси; виділяється креатив; акцент на Інтернет	Залучення на аутсорс performance і креативних фахівців
People	Висока плинність + навчальний процес майже повністю залежить від викладачів	У штаті працюють кращі викладачі. Але їх контроль над навчальним процесом не 100% -й	Розвиток бренду-роботодавця + online платформи для автоматизації навчального процесу
Process	Частина вже процесів перенесені в online - потрібне постійне вдосконалення	Online платформа, яка персоналізує весь процес надання послуг: навчання, спілкування з персоналом	Інвестувати в розвиток online платформи
Physical evidence	4-и з 6-ти офісів мають стандартизований зовнішній вигляд; видача сертифікатів власного зразка	Зовнішній вигляд офісів має свій стандарт + курси видають / допомагають проходити сертифікацію	Створити стандарти зовнішнього вигляду офісів і використовувати його при відкритті нових; знайти спосіб видачі корисних сертифікатів

Отже, можна зробити висновок, що в основу маркетингової тактики поставлені контакти, спілкування, взаємодія в системі «покупець – продавець», що робить на майбутню поведінку покупця значний вплив і дають змогу розглядати діяльність маркетингу як ресурс, яким можна управляти.

3.3. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності

В процесі впровадження запропонованих стратегічних заходів маркетингової діяльності осіннього сезону 2020 року ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» вдалося реалізувати значну їх частину щодо вдосконалення маркетингової діяльності. Це дозволило значно покращити фінансові показники підприємства, не зважаючи на кризу, пов'язану з розповсюдженням коронавірусу та зниження кількості офлайн-клієнтів.

Наведений результат був отриманий завдяки своєчасному впровадженню повноцінного онлайн-навчання та розширення рекламних горизонтів на усю Україну. Для аналізу фінансових показників за кожним з продуктів звернемося до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Обсяг продажів та прибутку за послугами ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»
за 2018-2020 фінансові роки (тис. грн.)

Назва послуги	Вересень - Листопад 2018		Вересень - Листопад 2019		Вересень - Листопад 2020	
	Обсяг продажів	Обсяг прибутку	Обсяг продажів	Обсяг прибутку	Обсяг продажів	Обсяг прибутку
Стандартний курс	2 240	1 702	2 441	1 855	1 952	1 483
Інтенсивний курс	182	138	198	150	148	112
Розмовні клуби	110	84	132	103	92	70
Індивідуальні заняття	2 045	1 125	2 965	1 630	2 460	1 352
Індивідуальні заняття онлайн	0	0	0	0	1 779	978
Стандартний курс онлайн	0	0	0	0	780	592
Всього	4 577	3 059	5 746	3 738	7 211	4 587

З наведених даних можна зробити висновок, що найбільший приріст трапився саме завдяки індивідуальним заняттям, що можна пояснити найбільшої зручністю занять такого формату в онлайн-режимі, що ще раз підтверджує висновки, що саме індивідуальні заняття є продуктом-«зіркою».

Наступним важливим розділом управління маркетинговою діяльністю є ефективне використання маркетингових бюджетів. Результати впровадження змін можна спостерігати в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика маркетингових інструментів ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» 2018-2020 роки за періоди з вересня по листопад

	Інструмент	Вересень - Листопад 2018		Вересень - Листопад 2019		Вересень - Листопад 2020	
		Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)	Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)	Витрати (грн.)	Клієнтів (осіб)
Онлайн	Google Adwords	140 175	178	347 970	207	406 504	259
	Facebook	25 515	27	67 305	53	84 130	67
	Instagram	33 425	17	63 770	39	79 700	51
	YouTube	19 425	5	26 250	10	0	0
	Enguide	12 845	31	25 830	77	55 900	168
	Загалом	2 313 85	258	531 125	386	626 234	545
Офлайн	Зовнішні розміщення	145 950	68	99 575	48	45 700	23
	Кінотеатри	17 500	8	12 250	5	0	0
	Афіши в університетах	1 750	1	2 625	3	0	0
	Листівки	26 250	90	30 033	36	27 030	30
	Загалом	191 450	167	144 483	91	72 730	59

За наведеними даними таблиці 3.3 та 3.4 прорахуємо вартість залучення одного клієнта, поділивши загальний бюджет на кількість клієнтів. Результати наведено в таблиці 3.5. Аналіз динаміки вартості застосованих маркетингових інструментів показав, що завдяки оптимізації витрат та концентрації їх на найбільш ефективних інструментах вдалося значно знизити вартість залучення клієнта. Для онлайн-активностей зниження

відбулося на 16% та для офлайн-активностей – на 22%. Варто зазначити, що за рахунок зміщення акценту на онлайн-навчання більша частина бюджету пішла саме у цей напрямок.

Таблиця 3.5

Витрати за маркетинговими інструментами
на одного залученого клієнта ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС»
2018-2020 роки за періоди з вересня по листопад (грн. / клієнт)

Інструмент		Вересень - Листопад 2018	Вересень - Листопад 2019		Вересень - Листопад 2020	
		Сума	Сума	Зростання	Сума	Зростання
Онлайн	Google Adwords	788	1681	2,13	1570	0,93
	Facebook	945	1270	1,34	1256	0,99
	Instagram	1966	1635	0,83	1563	0,96
	YouTube	3885	2625	0,68	0	0,00
	Enguide	414	335	0,81	333	0,99
	Загалом	897	1376	1,53	1149	0,84
Офлайн	Зовнішні розміщення	2146	2074	0,97	1987	0,96
	Кінотеатри	2188	2450	1,12	0	0,00
	Афіши в університетах	1750	875	0,50	0	0,00
	Листівки	292	834	2,86	901	1,08
	Загалом	1146	1588	1,38	1233	0,78

Окрім перерозподілу бюджетів можемо спостерігати значне здешевлення вартості залучення клієнта за усіма інструментами, що свідчить про більш ефективне використання рекламних комунікацій, завдяки впровадженню нової системи позиціонування бренду.

За наведеної період в компанії був доданий ще один важливий продукт – інструмент залучення клієнтів – спеціальні відео-курси, що стали інструментом подовження життєвого циклу клієнта в компанії. Нажаль на поточному етапі вирахувати точно його ефективність немає можливості, але

за попередніми прогнозами він може додатково конвертувати до 2% трафіку з сайту завдяки можливості безкоштовного самостійного навчання.

Додатково ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» впровадило систему контролю воронки продажів з відстеженням конверсії за кожним з викладачів та системи рейтингу, що допомагає потенційним клієнтам спочатку записуватись до тих викладачів, що мають кращій рейтинг, що також покликано підвищити загальну конверсію та знизити вартість залучення клієнта. За попередніми підрахунками це дозволило підняти конверсію після пробного заняття за 46% до 53%, що також вплинуло на кінцеві результати, які представлені в таблиці 3.5.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки таке підприємство, яке творчо застосовує маркетингове управління у своїй діяльності, постійно шукає нових способів адаптації до безперервно мінливих умов функціонування.

Крім того, сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів. Тому ми вважаємо, що визначення потреб споживачів і подальше їх задоволення повинно бути покладено в основу розробки маркетингової стратегії.

За результатами дослідження, для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» рекомендується застосувати стратегію концентрованого зростання, а саме стратегії посилення позиції на ринку, розвитку ринку та розвитку товару.

Зростанню на нових ринках або підключення нових каналів продажів, просуваючи існуючі продукти сприятимуть:

- франчайзинг;

- розширення географії – відкриття нових офісів у великих містах України (наприклад, Київ, Харків, Одеса,) або інших країнах;

- вихід на нові B2C цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для школярів і дітей;

- вихід на нові B2B цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для корпоративних клієнтів (ІТ компанії, фінансові та страхові компанії тощо).

Створення нових продуктів для існуючого ринку (ЦА):

- створення гібридної системи розмовного курсу – offline розмовні заняття + online граматичні заняття;

- створення спеціалізованих групових курсів (наприклад, для ІТ фахівців);

- створення продукту «Курс вихідного дня» – проводити заняття тільки на вихідних (субота, неділя) для тих, хто не може відвідувати заняття в будні дні;

- створення курсу на ранковий час;

- створення продукту «Онлайн курс» – вивчення англійської тільки в онлайн режимі;

- створення індивідуальних групових програм – для людей, у яких є конкретна потреба, але які не можуть собі дозволити оплачувати індивідуальні заняття. Об'єднувати людей із загальною потребою в групі. Наприклад, підготовка до іспиту, співбесіди, подорожі;

- продавати існуючим студентам цікаву літературу англійською мовою;

- організовувати закордонні навчальні / туристичні поїздки з метою занурення в середу, поїздки по типу Work & Travel

Значну увагу також варто приділити наведеним інсайтам, щодо справжніх «болею» цільової аудиторії, утворенню архітипу бренду «славною малого», та загальної атмосфери безпеки та підтримки.

Зокрема, для класичної маркетингової діяльності підприємства потрібно приділити значну увагу розвитку саме HR-бренду, оскільки, як були виявлено, викладачі є одними з найзначніших активів школи.

ВИСНОВКИ

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища.

Використання маркетингу на вітчизняних підприємствах набуло широкої популярності та є невід'ємною частиною діяльності більшості підприємств, але, на жаль, спостерігається фрагментарне застосування лише деяких функцій маркетингу, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що успіх в бізнесі будь-якого масштабу безпосередньо залежить від ефективності маркетингової діяльності, яка потребує управління. Під управлінням маркетинговою діяльністю розуміється цілеспрямована діяльність, що регулює позиції підприємства на ринку, використовуючи аналіз, планування, організацію, виконання системи заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних зв'язків з цільовою аудиторією (споживачами) заради отримання бажаного прибутку, зростання обсягу збуту продукції або надання послуг, збільшення частки ринку.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» – сучасна школа англійської мови, лідер на ринку освітніх послуг міста Дніпро. Школа «ІНГЛІШ ХАУС» відкрила шість філій по місту, три з яких в центрі міста, а також на лівому і правому берегах, що дозволяє підібрати зручний офіс для кожного клієнта, поруч з роботою або будинком.

Мовна школа «ІНГЛІШ ХАУС» надає наступні послуги: індивідуальні заняття; навчання в групах; мовні тренінги. Мовна школа проводить курси для дорослих, школярів та малюків, заняття проводяться в оф-лайн та он-лайн режимах.

На підприємстві ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» використовується лінійна структура управління підприємством, сутність якої полягає в тому, що

очолює кожен підрозділ директор (директор по розвитку, директор по операційній діяльності, регіональний директор), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується своєму директору. В свою чергу, кожний директор підпорядковується засновнику підприємства.

Лінійна структура управління підприємством підходить найбільше для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС», бо вона надає оперативність прийняття рішень, чіткість та єдність узгоджень, підвищення відповідальності керівництва та встановлення чітких та швидких зв'язків між підрозділами.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» проведений PEST-аналіз, який показав основні фактори, які впливають на освітню галузь: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Найбільший вплив мають економічні фактори, оскільки складна економічна ситуація не сприяє розвитку ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС». ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має більше загроз, ніж можливостей, це вказує на нестабільне зовнішнє середовище. Щоб це виправити підприємство має зміцнити свої позиції на ринку та впроваджувати нові технології у процес навчання, нові форми організації навчання.

Дослідження розміру галузі у м. Дніпро, показало, що на серпень 2021 року в місті нараховується понад 70 закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови. Кількість офісів становить понад 120. Розмір галузі не дуже великий. Якщо брати в розрахунок цільову аудиторію ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», то нараховується приблизно 10 закладів, які є прямими конкурентами нашій школі.

Темпи зростання в галузі освітніх послуг середні і складають приблизно 2-4% на рік. Якщо говорити про стадію життєвого циклу галузі, то вона знаходиться на стадії зрілості. З кожним роком кількість освітніх закладів, що надають послуги з вивчення англійської мови зростає все

менше, бо вже існує дуже багато конкурентів, які вже давно закріпилися на ринку (10-15 років) і конкурувати з ними, новим школам дуже складно.

Рентабельність галузі можна зазначити як невисоку. Школи англійської мови не мають великих прибутків, присутні також складнощі в прогнозуванні попиту, так як бізнес є сезонним, значний рівень конкуренції також змушує підприємства існувати на межі виживання.

На галузь освітніх послуг впливають карантинні обмеження, сезонні коливання (зниження попиту влітку), але ці коливання не мають значного впливу на діяльність підприємства, отже галузь циклічна.

Проведений аналіз основних конкурентних сил показав, що основними конкурентами для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на ринку шкіл англійської мови в місті Дніпро є 3 школи: «Friends English Club», «Green Forest», та «Speak Up». Кожен з конкурентів використовує різні стратегії: «Speak Up» – стратегію диференціації, а саме високий середній чек, який спрямований на споживачів з доходом вище середнього. «Green Forest» – стратегії низькоцінового лідерства, а саме ціна на послуги нижча ніж у конкурентів, завдяки чому забезпечує обсяг продажів. Школа «EnglisHouse» – стратегія територіального лідерства, бо вона має найбільшу кількість офісів в Дніпрі.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що конкуренти мають певні переваги, а школа «ІНГЛІШ ХАУС» поступається досвідом та ціною. Але на ринку вона має впевнену позицію в таких показниках, як орієнтація на споживача, позиціонування та характеристики послуг.

Таким чином, досліджуючи сегмент ринку вдалося виявити, що ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» не є лідером ринку, але знаходиться в топ-5 найкращих в Дніпрі.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» можна визначити перш за все – лояльні відносини з клієнтами. Керівництво школи розуміє наскільки важливо, щоб школа була доброзичливою зі своїми клієнтами, оскільки майже 30% клієнтів школи, це люди які дізналися про школу від друзів та знайомих. Тому дуже важливо, щоб кожному клієнту

школи все сподобалося, щоб він зміг порекомендувати школу своїм знайомим та друзям.

Ще одним з важливих пунктів є інформування громадськості про діяльність підприємства, яке здійснюється в соціальних мережах. Таким чином до школи звертаються нові клієнти, які зацікавлені у навчанні і обізнаність потенційних споживачів зростає.

Особистий контакт клієнт менеджерів компанії ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» з клієнтами може здійснюватися в офісі або по телефону. Опосередкований контакт може відбутися в різних варіантах: реклама в Google, Instagram, Facebook, YouTube, SMS та e-mail розсилки. Цей контакт налагоджений завдяки детальному таргетингу і направлений на цільову аудиторію школи.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» показав, що до найбільш несприятливих факторів впливу на конкурентні позиції слід виділити такі, як затяжна економічна криза, сезонність попиту на послуги, висока конкуренція та можливість переходу всіх на on-line навчання.

З сильних сторін мовної школи можна виділити: затишну атмосферу в офісі, сучасний особистий кабінет, висока кваліфікація викладачів. До слабких сторін відноситься: висока ціна, повільна взаємодія з клієнтами та робота з вузькою аудиторією.

Проведений матричний аналіз стратегічної та конкурентної позиції ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС», використовуючи Матрицю BCG показав, що найбільші обсяги продажів та найприбутковішими є «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття». Вони є «дійними коровами» та забезпечують основну долю продажів. Отже, школі потрібно усилити та закріпити позиції на ринку стосовно цих послуг. Група «Собаки», куди відноситься «Інтенсивний курс» – ємність ринку є невеликою, тому варто як можна швидше вирішити долю цієї послуги, але закривати дану послуги також не має сенсу. В результаті аналізу матриці BCG, школі не вистачає «Зірок». «Стандартний курс» має найбільший потенціал стати «Зіркою». Для цього треба укріпити конкурентні переваги, а також школа має розширити свою

цільову аудиторію, та почати працювати з більш юною аудиторією. Таким чином, основний акцент школа повинна зробити на «Стандартний курс» та «Індивідуальні заняття».

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» на новому ринку та визначити його привабливість в процесі дослідження було використано матрицю McKinsey. Розглянуто було два напрямки: підготовка до екзаменів та навчання онлайн. Як показало дослідження, по сумарним даним «Навчання Online» має вищі оцінки за привабливістю на ринку так і оцінки щодо показника конкурентоспроможності ніж «Курси по підготовці до екзаменів». Дана стратегічна бізнес одиниця (СБО) з великою вірогідністю буде лідером, або одним з лідерів ринку. Загрозою є лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія повинна бути спрямована на захист свого положення.

Матриця Hoffer / Shendel підтверджує результати побудови матриці BCG і показує, що індивідуальні заняття, є найбільш перспективним продуктом серед усіх інших.

Згідно з матрицею Hofer / Schendel ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» має змінити свою стратегію розвитку: «Стандартний курс», «Інтенсивний курс» та «Розмовні клуби» знаходяться на стадії росту, тому для них буде оптимальна стратегія росту:

«Індивідуальні заняття» необхідно розкручувати. Тому що попит на ринку зростає. Метою стратегії повинна стати більш швидше підвищення обсягів продажу послуги. Зазвичай для цього потрібні інвестиції.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності за напрямками офлайн та онлайн реклами показав значне падіння ефективності інструментів, та необхідність більш детального контролю бюджету з обмеженням витрат на неефективні інструменти.

Для подальшого зростання дуже важливою є розробка стратегії розвитку продукту. Для ТОВ «ІНГЛІШ ХАУС» з метою розширення своєї аудиторії завдяки новій послугі та посиленню інтересу покупців до бренду

можна сконцентруватися вже на існуючому продукті, але підвищити його якість.

Для школи англійської мови «ІНГЛІШ ХАУС» рекомендується застосувати стратегію концентрованого зростання, а саме стратегії посилення позиції на ринку, розвитку ринку та розвитку товару.

Зростанню на нових ринках або підключення нових каналах продажів, просуваючи існуючі продукти сприятимуть:

- франчайзинг;
- розширення географії – відкриття нових офісів у великих містах України (наприклад, Київ, Харків, Одеса,) або інших країнах;
- вихід на нові B2C цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для школярів і дітей;
- вихід на нові B2B цільові аудиторії: групові та індивідуальні оффлайн курси для корпоративних клієнтів (ІТ компанії, фінансові та страхові компанії тощо).

Створення нових продуктів для існуючого ринку (ЦА):

- створення гібридної системи розмовного курсу – offline розмовні заняття + online граматичні заняття;
- створення спеціалізованих групових курсів (наприклад, для ІТ фахівців);
- створення продукту «Курс вихідного дня» – проводити заняття тільки на вихідних (субота, неділя) для тих, хто не може відвідувати заняття в будні дні;
- створення курсу на ранковий час;
- створення продукту «Онлайн курс» – вивчення англійської тільки в онлайн режимі;
- створення індивідуальних групових програм – для людей, у яких є конкретна потреба, але які не можуть собі дозволити оплачувати

індивідуальні заняття. Об'єднувати людей із загальною потребою в групі. (підготовка до іспиту, співбесіди, подорожі);

- продавати існуючим студентам цікаву літературу англійською мовою;

- організовувати закордонні навчальні / туристичні поїздки з метою занурення в середу, поїздки по типу Work & Travel

Значну увагу також варто приділити наведеним інсайтам, щодо справжніх «болеїв» цільової аудиторії, утворенню архітипу бренду «славного малого», та загальної атмосфери безпеки та підтримки.

В цілому, для вдосконалення маркетингової діяльності підприємства потрібно приділити значну увагу розвитку саме HR-бренду, оскільки, як були виявлено, викладачі є одними з найзначніших активів школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств : Львів : Сполом, 2000. 210 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 887 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
4. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник . Київ : Лібра, 2008. 276 с.
6. Мамалига С.В., Лоїк І.І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 144-149.
7. Артімонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 94-101.
8. Лебідь В.М., Бондаренко Ф.О. Управління службою маркетингу на стабільно діючому підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 2 (28). С. 105-108.
9. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015, № 1. С. 45-55.
10. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг та маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7(145). С. 110-117.
11. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : монографія. Київ : ТОВ «Експерт ЛТД», 2001. 387 с.
12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.

13. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3. С. 166-171.

14. Яковенко Т.І., Педченко Н.С. Сутнісні підходи маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі та їх науковий аналіз. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 1. С. 205-213.

15. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві : монографія. Донецьк :Юго-Восток, 2006. 252 с.

16. Рзаєв Г.І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195-198.

17. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. Житомир : Видавець Євенок О.О. 2017. С. 278-302.

18. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115.

19. Сельська І.В. Маркетингова діяльність малих підприємств як чинник їх розвитку. URL : <file:///C:/Users/AO/AppData/Local/Temp/741-2236-1-PB.pdf>.

20. Жадько К.С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія. Дніпро : УМСФ, 2019. 224 с.

21. Тульчинська С.О., Сегеда Є.І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 98-104.

22. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: [монографія]. Полтава: Дивосвіт. 2013. 163 с.
23. Фомічова Л.М., Железняков С.С., Чаплигіна М.А., Безугла Е.В. Маркетинг: навчальний посібник. Дніпро : Південно-Зап. Д. ун-т, 2016. 202 с.
24. Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 816 с.
25. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник КНЕУ. 2014. Вип. 5. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/05/6.pdf>.
26. Синява І.М., Земляк С.В., Синяв В.В. Маркетинг в комерції: підручник. Харків : Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К », 2011. 548 с.
27. Морохова В., Соловей О., Герасимяк Н. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 340 с.
28. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С.156-165.
29. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111-117.
30. Середа Н.В. Порівняльний аналіз методів маркетингових досліджень у сфері фізичної культури і спорту. *Фізична культура, спорт та здоров'я*. 2015. URL : <http://repo.khdafk.kh.ua/jspui/bitstream/123456789/817/1/>
31. Савчук А.М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015, № 4. С. 95-104.
32. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 215-218.

33. Бойко Р.В., Везденецька О.С. Рекламна стратегія як основа рекламної кампанії на прикладі великих підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 4. С. 61-64.

34. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип.11. Ч.2. С. 41-45.

35. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146.

36. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.

37. Донських А.С. Державна підтримка – складова ефективної політики розвитку малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1500>.

38. Жмайлов В.М. Визначення конкурентних переваг вищих навчальних закладів – один із можливих напрямів модернізації освіти. *Вісник ШНАУ. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 6/1. С.11-13.

39. Желіховська М.В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 1. С. 75-79.

40. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>.

41. Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С.113-117.

42. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип.4 (49). Ч.2. С.301-307.

43. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств. Київ : ЦУЛ, 2015. 648 с.

44. Євтушенко В.А. Розвиток наукових шкіл і концепцій стратегічного маркетинг-менеджменту. *Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації* : збірник наукових праць. Харків : Харківський інститут бізнесу і менеджменту. 2018. С. 122-125.

45. Корогод І.В., Коваленко О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. *Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону* : Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя., 27-28 трав. 2021 р. Запоріжжя. 2021. С.320-322.