

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “СТАДІ СИСТЕМС УКРАЇНА”	15
2.1 Маркетингове середовище ТОВ “Стаді Системс Україна”.....	15
2.2 Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Стаді Системс Україна”.....	20
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СТАДІ СИСТЕМС УКРАЇНА”	31
3.1 Розробка маркетингового плану ТОВ “Стаді Системс Україна”.....	31
3.2 Оцінка результативності маркетингового планування підприємства.....	36
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Ринку додаткової лінгвістичної освіти сьогодні властиві різноспрямовані стратегії розвитку. Перша - розширення мережі філіалів, це робить бізнес більш стійким, зокрема, дозволяє відкривати додаткові бізнеси, що розширювати спектр послуг та мінімізувати збитки в період кризи. Друга стратегія, яку вибирають все більше приватних шкіл, - це вузька спеціалізація на деяких напрямках, таких як корпоративне навчання, бізнес мова, дитяча підготовка, експрес-курси і т.д.

На ринок мовних шкіл сильний вплив мають такі чинники як:

1. збільшення іноземних інвестицій,
2. відкриття представництв міжнародних компаній на території України,
3. розвиток міжнародних зв'язків.

У зв'язку з цим зростає потреба у фахівцях зі знанням мови. Західні і українські компанії пропонують більш вигідні умови оплати праці співробітникам, які знають іноземну мову.

Вивчення маркетингової діяльності курсів іноземних мов є надзвичайно актуальним сьогодні, адже суспільство постійно прагне до вивчення, перш за все, англійської мови. Таким чином, завдяки правильному комплексу маркетингу на підприємстві, дана галузь може стати дуже розвинутою та прибутковою.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та внутрішнього середовища організації.

Сфера послуг, являючи собою складний багатоплановий механізм, є однією з найбільш перспективних галузей сучасної економіки, що охоплює дуже широке коло діяльності. Послуги є провідним сектором економіки більшості розвинених країн. Для організацій, що займаються послугами, важливо розуміти природу і сутність послуг, враховувати їх специфіку при розробці маркетингового плану.

Таким чином, підприємству необхідно знати, як аналізувати свої та ринкові можливості, вибрати відповідні цільові ринки та сегменти, розробити ефективний комплекс маркетингу и успішно втілити у його у життя.

Метою роботи є аналіз та оцінка маркетингового стратегічного планування компанії ТОВ “Стаді Системс Україна” та визначення шляхів її вдосконалення за допомогою вивчення маркетингового середовища підприємства, проведення аналізу конкурентоспроможності даних курсів.

Об’єктом дослідження є стратегічне планування як складова маркетингової діяльності підприємства .

Предметом дослідження є діяльність з планування маркетингової стратегії підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”.

Різні аспекти проблеми процесу стратегічного планування на підприємствах висвітлені в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Шершньова З. Є., Оборська С. В., Алимов О.М., Ігнатієва І.А., Дацій О. І., Жаліло Я., Федоркін М.С., Мак-Дональд М., Плануг А., Уайлд Р., Хагн Р., Котч М., Косіолі Н. Алексеева М.М., Балабанова Л.В., Богомоллов О.А., Владимірова Л.П., Градова А.П., Ідрісов А.Б., Картишев С.В., Карякіна Л.А., Лахтіонова Л.А., Нікіфорова С.В., Оборська С.М., Постніков А.В., Пономаренко В.С., Чорна Л.О., Ястремська О.М., Аакер Д., Акофф Р., Ансофф І., Друкер П., Віссем Х., Кінг У., Кліланд Д., Мінцберг Г., Портер М., Томпсон А., Чандлер А. та інші.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- виявити теоретичні аспекти планування маркетингової діяльності;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ “Стаді Системс Україна”;
- зробити стратегічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Стаді Системс Україна”;
- розробити маркетинговий план ТОВ “Стаді Системс Україна”;
- оцінити результативність маркетингового планування підприємства.

Під час дослідження було використано наступні **методи**: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічна оцінка підприємства за методом SPACE, матриця “Важливість/Результативність”.

Інформаційною базою роботи виступили праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері планування маркетингової діяльності підприємства, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет. Дослідження базується на результатах новітніх теоретичних розробок вітчизняних і зарубіжних вчених.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття “Маркетингова оцінка готовності підприємства до стратегічного планування” у Збірнику наукових праць студентів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, перший з яких є теоретичним, другий надає аналітичну характеристику маркетингової діяльності підприємства, а третій - пропонує шляхи вдосконалення маркетингового стратегічного планування; висновки, список використаних джерел та додатки. Роботу викладено на 53 сторінках друкованого тексту, що містить 19 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 52 найменування, які займають 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Маркетинг (від англійського market - ринок) - комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм [1].

У цих програмах закладені заходи щодо поліпшення товару і його асортименту, вивчення покупців, конкурентів і конкуренції, забезпечення цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту і реклами, оптимізації каналів руху товару і організації збуту, організації технічного сервісу і розширення асортименту послуг.

Маркетинг є в певному сенсі філософією виробництва (від науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт до збуту і сервісу), що повністю відповідає умовам та вимогам ринку, які знаходяться у постійному динамічному розвитку під впливом широкого спектра економічних, політичних, науково-технічних і соціальних факторів.

Підприємства-виробники і експортери розглядають маркетинг як засіб для досягнення цілей, фіксованих на даний період по кожному конкретному ринку і його сегментам, з найвищою економічною ефективністю. Однак це стає реальним тоді, коли виробник має можливість систематично коригувати свої науково-технічні, виробничі і збутові плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, маневрувати власними матеріальними та інтелектуальними ресурсами, щоб забезпечити необхідну гнучкість у вирішенні стратегічних і тактичних завдань, виходячи з результатів маркетингових досліджень. При цих умовах маркетинг стає фундаментом для довгострокового і оперативного планування виробничо-комерційної діяльності підприємства, складання експортних програм виробництва, організації науково-технічної, технологічної, інвестиційної та виробничо-збутової роботи колективу підприємства.

Планування маркетингової діяльності - це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію [2].

Стратегія планування — це одна із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Формує план на довгострокову перспективу (понад 3-5 років в залежності від стабільності і невизначеності зовнішнього середовища) і визначає стратегію розвитку підприємства як базову основу стабільного і стійкого довгострокового функціонування компанії. Відповідно до цього в стратегічному плануванні виявляються і враховуються економічні закономірності щодо взаємодії безлічі внутрішніх і зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ [3].

Стратегічний план виявляє завдання, які відповідно до концепції необхідно вирішити для досягнення цілей на кожному етапі розвитку підприємства. У ньому вказують основні параметри розвитку, укрупненні кількісні і якісні показники. Стратегічний план поєднує два аспекти планування - цільовий і ресурсний, і пов'язує цілі з можливостями їх досягнення, що передбачає внутрішню узгодженість його показників і розділів. Оскільки на кожному етапі розвитку підприємства ресурси можуть бути обмежені, в стратегічному плані не тільки передбачається досягнення цілей з їх допомогою, а й розробляються методи для розширення видів і збільшення обсягів цих ресурсів [7].

Аналіз літературних джерел дає підстави розглядати основні передумови переходу до стратегічного планування:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх, посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики, стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [2].

Основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю [6].

Маркетингове стратегічне планування здійснюється на певних рівнях:

- на корпоративному;
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- на рівні товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування включає в себе такі етапи: визначення місії компанії, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, визначення цілей компанії, вибір стратегій зростання компанії.

На рівні СБО процес стратегічного планування починається з визначення місії для СБО, SWOT-аналізу бізнес-середовища, формулювання цілей і стратегій СБО і розробки планів їх досягнення.

На рівні товару маркетингове планування передбачає встановлення цілей і стратегій для кожного конкретного товару.

При плануванні маркетингу, можуть бути використані три підходи: планування «зверху вниз» (top-down planning); планування «знизу вгору» (bottom-up planning); планування «цілі вниз - план вгору» (goals down-plans up planning) [10].

У першому випадку керівництво організації встановлює цілі та розробляє плани маркетингу для всіх підрозділів.

У другому випадку різні підрозділи організації виробляють власні цілі та плани, які направляються керівництву для затвердження.

У третьому випадку керівництво організації, виходячи з можливостей організації, розробляє цілі її діяльності, на основі яких в підрозділах організації розробляються заходи, спрямовані на досягнення цих цілей. Ці плани затверджуються керівництвом організації.

У різних організаціях планування маркетингу здійснюється по-різному з точки зору змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки плану, ступеня формалізації і організації планування. У будь-якому випадку розробка плану маркетингу передує розробці плану діяльності організації в цілому.

План маркетингу виконує цілий ряд функцій:

- містить алгоритм реалізації стратегії фірми і досягнення цілей;
- забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії;
- інформує нових співробітників про реалізацію плану маркетингу, про їх роль та функції в цьому процесі;

- визначає, як повинні бути розподілені ресурси фірми;
- стимулює процес вдосконалення роботи і дозволяє краще використовувати ресурси;
- визначає відповідальність, завдання і тимчасові рамки плану;
- знайомить учасників маркетингових процесів з проблемами, можливостями і небезпеками.

У загальному вигляді план маркетингу передбачає:

- проведення аналізу поточної ситуації і маркетингових можливостей підприємства;
- визначення цілей;
- прийняття стратегічних рішень;
- розробку плану маркетингових заходів;
- розрахунок загальної величини і структури витрат;
- контроль і коригування плану [13].

1) Аналіз маркетингових можливостей

Маркетингові можливості підприємства є сформоване співвідношення певній галузі споживчих потреб і реальних ресурсів (потенціалу) підприємства щодо їх задоволення для отримання прибутку. Маркетингові можливості - це привабливі напрямки зусиль підприємства на ринку (ділянках ринку) для отримання прибутку.

Аналіз маркетингових можливостей є необхідною передумовою для прийняття маркетингових рішень і планування дій по їх реалізації на практиці. Використовуються такі методи для аналізу маркетингових можливостей підприємства:

- ситуаційний аналіз;
- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- GAP-аналіз.

2) Визначення цілей

Цілі маркетингу впливають з корпоративних цілей по прибутку і формулюються в двох напрямках.

Економічні цілі:

- обсяг і структура продажу товарів;
- розмір займаної частки ринку.

Комунікативні цілі (щодо позиціонування):

- ставлення споживачів (знання, лояльність, відданість) до товарів підприємства.

Кількісне вираження цілей є завдання маркетингу на певний період.

При виробленні цілей треба враховувати інтереси всіх зацікавлених груп - акціонерів та інвесторів, співробітників, державних і місцевих органів влади, організацій із захисту прав споживачів, громадських структур і груп дії.

3) Прийняття стратегічних рішень

Стратегічні рішення маркетингу являють собою рішення, пов'язані з:

- визначенням цільового ринку;
- позиціонуванням;
- розробкою комплексу маркетингу [10].

Визначення цільового ринку - це пошук привабливого ділянки ринку, на якому підприємство має намір зосередити свої маркетингові зусилля. Рішення в області вибору цільового ринку:

- вибір напрямку сегментації;
- визначення критеріїв і показників сегментації;
- обґрунтування методів проведення сегментації;
- вибір цільових сегментів ринку [18].

Позиціонування є визначення позиції (місця), яку займає товар у свідомості споживачів, а також дії, які здійснює підприємство з метою зміцнення або зміни цього сприйняття по відношенню до товарів-конкурентів. Рішення щодо позиціонування спрямовані на:

- визначення критеріїв і показників позиціонування;
- вибір методів проведення процедури позиціонування;

- вироблення рішень щодо перепозиціонування.

Розробка комплексу маркетингу пов'язана з формуванням такої комбінації маркетингових засобів, яка найкращим чином забезпечить досягнення поставлених цілей. Стратегічні рішення по формуванню комплексу маркетингу (маркетинг-міксу) визначаються ситуацією попиту на обраному цільовому сегменті ринку.

Стратегічні рішення по окремих елементах формованого комплексу маркетингу зводяться до наступного:

- по продукту - забезпечення більш повного набору корисних для цільової групи споживачів властивостей товару;
- за ціною - формування цінового сприйняття товару через співвідношення «якість / ціна»;
- за розподілом - надання доступності товару для цільової групи споживачів;
- з реклами - підвищення обізнаності цільової групи споживачів про надані вигоди.

4) Розробка плану маркетингових заходів

Розробка плану маркетингових заходів - це розробка конкретного плану дій маркетингових зусиль підприємства на цільовому ринку, що охоплює використання всіх складових комплексу маркетингу (продукт, ціна, розподіл, стимулювання), відповідно до прийнятих стратегічними рішеннями. Такий план включає:

- назва заходу;
- термін виконання;
- відповідальність за виконання заходу;
- вартість заходу;
- очікувані результати.

5) Визначення витрат на маркетинг

Визначення витрат на маркетинг представляє собою досить складну задачу. Така складність обумовлюється розумінням сутності витрат на маркетинг і способами їх визначення. Сутність витрат на маркетинг виражається в наступному:

- маркетингові витрати являють собою не накладні витрати, а є витратами, що забезпечують реалізацію товарів;
- маркетингові витрати - це витрати, які мають інвестиційний характер, які в майбутньому можуть принести чималі доходи;
- фінансове планування маркетингових витрат здійснюється у вигляді розробки системи взаємопов'язаних бюджетів.

б) Контроль маркетингу

Контроль маркетингу здійснюється на різних етапах за допомогою окремих елементів контрольно-аналітичної системи. Він містить:

- ситуаційний аналіз - попередній аналітичний етап маркетингового планування, мета якого визначити положення підприємства на ринку. Використовується аналіз складових зовнішнього і внутрішнього середовища маркетингу у формі відповідей на заздалегідь підготовлені групи запитань;
- контроль маркетингу - заключний етап маркетингового планування, мета якого виявити відповідність і результативність обраної стратегії і тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді стратегічного, поточного контролю і контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;
- ревізію маркетингу - процедуру перегляду або суттєвого коригування стратегії і тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Проводяться відповідні розрахунки і оцінки;
- аудит маркетингу - аналіз і оцінка маркетингової функції підприємства. Здійснюється фахівцями у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів системи маркетингу. Будується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неадекватного використання маркетингу на підприємстві. Являє собою новий напрямок в області маркетингового консультування. Використовує загальноприйняті процедури управлінського консультування (діагностика, прогноз і т.д.) [21].

Маркетинговий план повинен бути досить повним та включати інформацію щодо стану ринку і позиції фірми, обґрунтування обраної стратегії та шляхів використання маркетингових інструментів.

Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити кілька принципів, які слід використовувати вітчизняним підприємствам при плануванні своєї маркетингової діяльності.

- 1) Системний підхід до планування. План підприємства - це система, яка об'єднує ряд взаємопов'язаних планів, одним з яких є план маркетингу.
- 2) Різноманітність видів підприємств, їх цілей і завдань, що випускається (послуг) породжує різноманітність підходів до організації планування маркетингової діяльності.
- 3) Багатоваріантний ситуаційний характер планування.
- 4) Динамічний, безперервний характер планування, негайне внесення в плани всіх змін, що впливають на діяльність підприємства.
- 5) Наявність що розуміється усіма які беруть участь в плануванні маркетингу концепції його планування; кожен співробітник, який реалізує плани маркетингу, має взяти участь в їх розробці [16].

Отже, планування маркетингової діяльності - це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. На основі цього розробляється план маркетингу, який виконує ряд функцій, а саме: містить алгоритм реалізації стратегії фірми і досягнення цілей, забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії, визначає, як повинні бути розподілені ресурси фірми, стимулює процес вдосконалення роботи і дозволяє краще використовувати ресурси.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “СТАДІ СИСТЕМС УКРАЇНА”

2.1. Маркетингове середовище ТОВ “Стаді Системс Україна”

ТОВ “Стаді Системс Україна” - компанія-лідер на ринку вивчення англійської мови. Частка ринку складає 14,9%. Заснована у 2007 році в Києві. В Україні працює 13 шкіл (Київ - 11 шкіл, Одеса - 1 школа, Кривий Ріг - 1 школа) [8].

Місія компанії - надання клієнтам інноваційних та якісних послуг у вивченні англійської мови.

Бачення - підвищувати рівень освіти і культури жителів України, просуваючи цінності європейського способу життя, розширюючи можливості українців у спілкуванні з представниками інших країн.

Цінності:

Командний дух:

- командна взаємодія на всіх рівнях;
- високий рівень корпоративності;
- сильні особистості в команді.

Націленість на результат, а не на процес:

- висока продуктивність праці;
- операційна ефективність;
- результат, що дає довгострокові переваги.

Інновативність:

- швидка реакція на зовнішні і внутрішні зміни;
- впровадження сучасних форматів бізнесу;
- впровадження передових ефективних технологій.

Організаційна структура компанії складається з семи департаментів: дидактичний, комерційний, фінансовий, маркетингу, управління персоналом, розвитку бізнесу, IT департамент.

Дидактичний департамент - займається організацією навчального процесу, проведенням занять, плануванням розкладу, роботою зі студентами.

Комерційний департамент - відповідає за продаж курсів англійської мови, проведення переговорів як з фізичними особами, так і з корпоративними клієнтами, займається пошуком потенційних клієнтів. Виконує дохідну частину бюджету компанії, підтримує лояльне ставлення клієнтів до компанії.

Департамент маркетингу - відповідає за операційний маркетинг (включаючи дослідження і аналіз ринку, планування, розробку і проведення рекламних кампаній) і роботу call-центру (ТМК). Забезпечує достатню для виконання плану продажів кількість візитів потенційних клієнтів у школи.

Фінансовий департамент - планування і контроль виконання бюджету, бухгалтерський облік, розробка схем організації руху грошових коштів і управління грошовими коштами.

Департамент управління персоналом - підбір співробітників, їх навчання, розвиток, оцінка їх кваліфікації.

Департамент розвитку бізнесу - займається пошуком орендних площ для запуску нових шкіл і, безпосередньо, запуск нових шкіл, забезпечення шкіл навчальними матеріалами, логістика, склад, ремонт, несе відповідальність за господарську частину компанії.

ІТ департамент - гарантування працездатності всієї ІТ системи компанії. Забезпечення оргтехнікою, обладнанням та програмними засобами; розробка технологічних процесів, підтримання користувачів програмним забезпеченням, засобами комунікацій.

Схематично організаційна структура ТОВ “Стаді Системс Україна” представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ “Стаді Системс Україна”

Завдяки своїй широкій мережі філіалів та їх зручному розташуванню, школа користується популярністю як серед людей середнього віку так і серед студентів і школярів. Найбільш масовою аудиторією є дорослі від 18 до 35 років, представники середнього класу, з середнім доходом від середнього і вище на кожного члена сім'ї.

Основні напрями діяльності “Стаді Системс Україна”:

- а) навчання дорослих. Здійснюється за такими напрямами:
 - базове навчання англійської у групах;
 - індивідуальне навчання;
 - підготовка до здачі іспитів на отримання міжнародних сертифікатів з англійської мови (IELTS, TOEFL);
 - курс бізнес англійської;
 - курс англійська для туризму;
 - безкоштовні розмовні клуби.
- б) навчання за кордоном. Один із провідних напрямів Центру - відправка студентів для навчання за кордоном (короткочасні програми від 2-х тижнів)
- в) корпоративне навчання. Для компаній, що бажають організувати навчання на своїй території, компанія організовує виїзні заняття з носіями мови. Час,

навантаження, а так само спрямованість занять залежать від уподобань і можливостей самої компанії;

г) дитячі програми:

- дитячий табір для школярів;
- дитячі курси (навчання дітей від 4 до 6 років, від 7 до 10 років, від 11 до 16 років) [33].

ТОВ “Стаді Системс Україна” має безстрокову ліцензію на право вести освітню діяльність. Після закінчення кожного рівня курсів, слухач отримує сертифікат міжнародного зразка.

Ринок послуг з вивчення іноземних мов сьогодні досить різноманітний і знаходиться поки на стадії зростання. Однак, конкуренція тут вже досить сильна.

Суб'єктами конкурентного середовища на сьогоднішній день виступають:

- безпосередньо приватні освітні центри (установи додаткової освіти в галузі навчання іноземних мов);
- приватні репетитори;
- міжнародні інститути;
- загальноосвітні установи, ВНЗ;
- автори книг-самовчителів;
- освітні інтернет - сервіси;
- підготовчі курси при навчальних закладах за кордоном.

Окремо варто відзначити, що вхідні бар'єри на ринок послуг з навчання іноземним мовам незначні (наприклад, будь-який викладач може зайнятися репетиторством, чи відкрити власні курси).

Проведемо аналіз трьох найбільш сильних конкурентів:

British Council - міжнародний освітній центр з вивчення англійської мови, обраний як один із основних конкурентів, оскільки є лідером на ринку України з навчання англійської мови. Частка ринку складає 12,8%. Найбільша перевага - міжнародний статус, досвід роботи більше 40 років.

American English Center - мережа шкіл іноземних мов, працює з 1995 року. Обрана як один із найбільш сильних конкурентів, оскільки надає спектр послуг,

подібний “Стаді Системс Україна”, і має одну з найбільш великих мереж шкіл іноземних мов. Частка ринку 13,9%.

Green Forest - на ринку України вже більше десяти років. Спеціалізується на вивченні англійської мови, обраний як один із найбільш сильних конкурентів, оскільки, нарівні з American English Center, є одним з лідерів на ринку України з навчання англійської мови. Частка ринку 16,4%. Найбільша мережа шкіл у Києві та найнижчі серед конкурентів ціни (див. Додаток А).

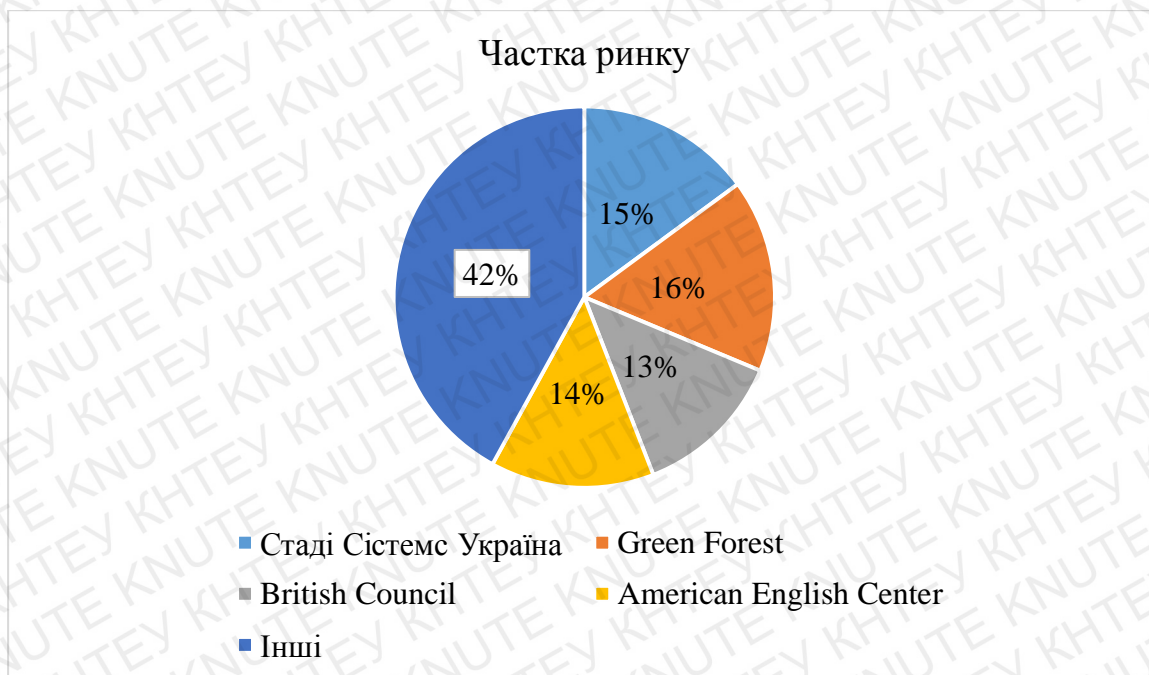


Рис. 2.2 Порівняння конкурентів за часткою ринку



Рис. 2.3 Порівняння за вартістю курсів

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентів

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
British Council	Міжнародний статус Досвід роботи більше 40 років Авторська методика Efekta Навчання on-line Комп'ютерні класи Курс з гнучким графіком my Class Підготовка до міжнародних іспитів (IELTS, TOEFL)	Високі ціни Один філіал
American English Center	Розмовні клуби з носіями мови за додаткову плату. Розмовні клуби, заняття в відео класах, безкоштовна допомога викладача-репетитора, відеотека.	Відсутність програми підготовки до міжнародних іспитів. Відсутність послуги «навчання за кордоном»
Green Forest	14 філій в 5 містах України. Великий вибір груп: ранкові, денні, вечірні, групи вихідного дня. Дві програми на вибір: стандарт, інтенсив Безкоштовні тренінги щотижня, заняття по Skype, вебінари. Навчальні відеоролики, онлайн бібліотека та відеотека. Аудіоподкасти (Enpodcast.com).	Відсутність програм для дітей Відсутність послуги «навчання за кордоном»

Отже, ТОВ “Стаді Системс Україна” є одним з головних лідерів на ринку з надання послуг з англійської мови, його частка становить 14,9%. На ринку існує досить велика конкуренція, найбільш сильними конкурентами ТОВ “Стаді Системс Україна” є British Council – 12,8%, American English Center – 13,9% та Green Forest – 16,4%.

2.2. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Стаді Системс Україна”

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ “Стаді Системс Україна”. Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу, за допомогою якої

визначимо методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на діяльність ТОВ “Стаді Системс Україна”. Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ “Стаді Системс Україна”

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
1	2	3	4	5
Політичні і правові	Державне регулювання галузі освіти	2	Закони, спрямовані на обмеження прав малого та середнього бізнесу;	2
	Розвиток міжнародних зв'язків	5	Нестабільна політична ситуація в країні.	3
Економічні	Збільшення загального рівня купівельної спроможності	3	Зниження загального рівня купівельної спроможності	3
	Істотне уповільнення темпів інфляції	2	Підвищення цін	3
	Продовження економічного зростання	3	Зростання курсу валют	2
	збільшення іноземних інвестицій	4	Динаміка темпів інфляції	3
			Підвищення вартості оренди	4
Соціальні	Зростання реальних грошових доходів населення	1	Демографічний спад	4
	Відкриття представництв міжнародних компаній на території України	5	Базові цінності	1
	Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів навчання	4	Тенденції способу життя	1

Продовження табл. 2.2

	Реклама і зв'язки з громадськістю.	3	Думка і ставлення споживачів	1
Технічні	Впровадження нових технологій і програм навчання	5	Можливість використання конкурентами сучасних технологій	4
	Інформація та комунікації, вплив Інтернету	5	Проблеми інтелектуальної власності	2
	Прискорення науково-технічного прогресу.	4	Доступ до технологій, ліцензування, патенти.	3
	Зміна і адаптація нових технологій.	4		

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність та конкурентоспроможність ТОВ “Стаді Системс Україна”. До них в основному належать економічні та соціальні.

Для аналізу конкурентоспроможності побудуємо матрицю «Важливість / Результативність» підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”.

В ході аналізу отримані середні ранги за такими факторами конкурентоспроможності:

Таблиця 2.3

Середні ранги Важливості/Результативності ТОВ “Стаді Системс Україна”

Фактори	Середній ранг важливості	Середній ранг результативності
1	2	3
1. Ціна послуг	1	4
2. Широта асортименту послуг	2	2
3. Якість послуг	2	3
4. Професійний рівень викладання	3	3
5. Територіальне розташування	4	1
6. Реклама	5	5
7. Імідж	5	3
8. Контакти й підтримка зв'язків зі студентами	6	5

Шкала результативності	Краще	1						(5)			
		2	Над	лиш	ок					(2)	
		3				Від	пові	дніс	ть	(3)	(4)
	Так само	4									(1)
		5				(8)	(6)				
		6									
	Гірше	7		Пок	ращ	енн	я				
		8						Нев	ідкл	адн	ення
		9									
			9	8	7	6	5	4	3	2	1
			Менш важливі фактори			Кваліфікаційні фактори			Визначальні фактори		
			Шкала важливості								

Рис. 2.4 Матриця «Важливість / Результативність» ТОВ «Стаді Системс Україна»

Багато покращити такі фактори як ціна, реклама та підтримка зв'язків зі студентами.

Проведемо оцінку стратегічної позиції підприємства ТОВ «Стаді Системс Україна» за методом SPACE.

Таблиця 2.4

Оцінка підприємства ТОВ «Стаді Системс Україна» за методом SPACE

Критерії	Вага, α_i	Оцінка O_i , балів	$\alpha_i * O_i$
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (ФС)			8,2
рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
стабільність прибутку	0,4	8	3,2
ліквідність	0,2	7	1,4
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,6
частка підприємства на ринку	0,5	7	3,5
привабливість цінової політики	0,3	7	2,1
потенціал комунікацій	0,2	5	1
Привабливість галузі (ПГ)			6,7
конкурентна ситуація в галузі	0,4	7	2,8
стадія життєвого циклу галузі	0,3	6	1,8
суспільна привабливість галузі	0,3	7	2,1

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Стабільність галузі (СГ)			6,8
стабільність конкурентної ситуації	0,2	2	0,4
стабільність прибутковості галузі	0,4	9	3,6
чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	7	2,8

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X, Y) по формулах:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

$$X = 6,7 - 6,6 = 0,1; \quad Y = 8,2 - 6,8 = 1,4$$

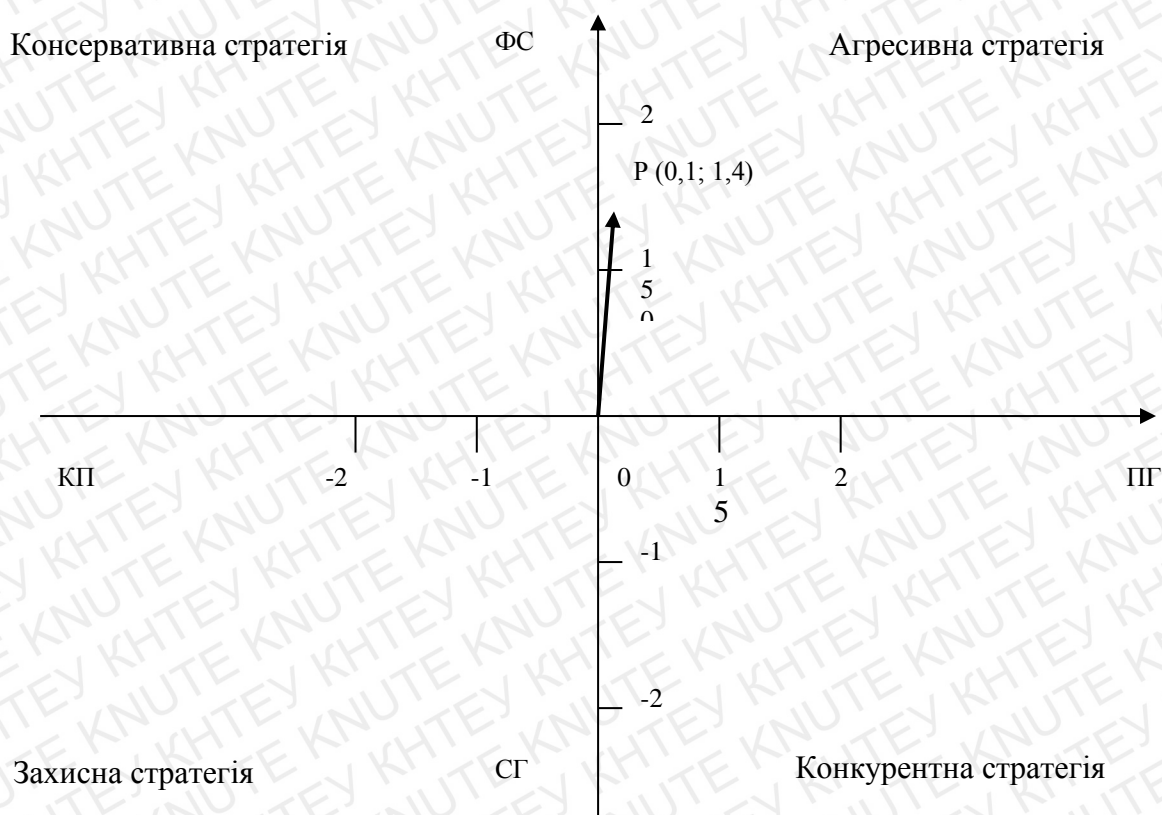


Рис. 2.5 Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

В ході аналізу виявлено, що фірма використовує агресивну стратегію. Галузь приваблива, але фірма має мало конкурентних переваг. Тому необхідно інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг.

Проведемо стратегічну оцінку підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”.

Таблиця 2.5

Результати стратегічної оцінки підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”

Показники	Оцінка в балах (від 1 до 5)		
	минулий рік	звітний рік	відхилення (+, -)
1	2	3	4
Управління підприємством	4,0	4,0	-
Структура підприємства	4,0	4,5	+0,5
Корпоративна культура	4,0	4,0	-
Стиль керівництва (вищий менеджмент)	4,0	4,0	-
Стиль керівництва (середня й нижня ланка)	4,0	3,5	-0,5
Ресурси	3,87	4,0	+0,13
Фінанси	4,5	4,5	-
Комунікації	3,0	3,5	+0,5
Технології	4,0	4,5	+0,5
Персонал	4,0	3,5	-0,5
Знання	4,0	4,37	+0,37
Знання фінансів	4,0	4,0	-
Знання клієнтів	4,0	4,5	+0,5
Знання конкурентів	3,5	4,0	+0,5
Знання галузі й особливостей бізнесу	4,5	5,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,75	4,12	+0,37
Фінансова стратегія	3,5	3,5	-
Маркетингова стратегія	4,0	4,5	+0,5
Комерційна стратегія	3,5	4,0	+0,5
Виконання планів	4,0	4,5	+0,5
СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА	3,9	4,12	+0,22

Підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зросла з 3,9 до 4,12 бала. Стратегію можна вважати вірною, але не дуже ефективною. Торік найбільше високо оцінювався ресурсний потенціал фірми (4) і потенціал управління підприємством (4), гірше – ресурси (3,87) і використання потенціалу (3,75). Оцінки по розділах неоднорідні, що свідчило про незбалансованість стратегії. Цього року збільшились потенціали ресурсів і знань (4,0 й 4,37 відповідно), і помітно зросла якість управління підприємством і використання ресурсів (4,12). Стратегія стала більш збалансованою, але є доцільним переглянути діючу стратегію й можливо розробити нову, більш ефективну.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”

Таблиця 2.6

Аналіз можливостей та загроз ТОВ “Стаді Системс Україна”

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$ *	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$ *
1	2	3	4	5	6
Відкриття нових філій	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Розширення асортименту послуг навчання	7	0,7	4,9	0,3	2,1
Використання реклами та PR для просування послуг	8	0,7	5,6	0,3	2,4
Впровадження систем знижок	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Залучення інвесторів для розширення діяльності школи	5	0,6	3	0,4	2
Поява нових конкурентів	7	0,1	0,7	0,9	6,3
Незадоволеність якістю послуг	9	0,2	1,8	0,8	7,2
Зниження загального рівня купівельної спроможності	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Збільшення значущості англійської мови в житті українського суспільства	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Можливість найму висококваліфікованих і досвідчених викладачів	7	0,7	4,9	0,3	2,1
Подорожчання оренди і тарифів комунальних послуг	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Всього:			40,1		38,9

У підприємства більше можливостей, ніж загроз ($40,1 > 38,9$), що дозволяє йому посилити конкурентні позиції у галузі.

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «Стаді Системс Україна»

Фактори	Вага P_i	Конкурент British Council		Конкурент Green Forest		Конкурент American English Center		«Стаді Системс Україна»			
		\hat{A}_{1i}	P_i^* \hat{A}_{1i}	\hat{A}_{2i}	P_i^* \hat{A}_{2i}	\hat{A}_{3i}	P_i^* \hat{A}_{3i}	Звичайна \hat{A}_{ji}	P_i^* \hat{A}_{ji}	Абсолютна Δ_{ji}	P_i^* Δ_{ji}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Якість послуг	0,15	10	1,5	8	1,2	8	1,2	9	1,35	-1	-0,15
Широта асортименту послуг	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2	10	1,5	2	-0,3
Територіальне розташування	0,05	1	0,05	8	0,4	7	0,35	10	0,5	2	0,1
Прийнятність цін	0,20	8	1,6	10	2	8	1,6	9	1,8	-1	-0,2
Висококваліфіковані викладачі	0,10	10	1	7	0,7	7	0,7	8	0,8	-2	-0,2
Сучасна методика навчання	0,10	10	1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	-2	-0,2
Урахування усіх побажань клієнтів	0,05	9	0,45	6	0,3	7	0,35	7	0,35	-2	-0,1
Відомість реклами	0,05	10	0,5	8	0,4	8	0,4	9	0,45	-1	-0,5
Імідж школи	0,10	10	1	7	0,7	7	0,7	8	0,8	-2	-0,2
Конкурентна сила:			8,3		7,55		7,3		8,35		-1,75

У підприємства ТОВ «Стаді Системс Україна» абсолютна конкурентна сила від'ємна ($-1,75 < 0$), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних. Доцільно мінімізувати слабкі сторони.

Складаємо першу матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.8

Перша матриця SWOT-аналізу ТОВ “Стаді Системс Україна”

<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відкриття нових філій (7,2) - Розширення асортименту послуг навчання (4,9) - Використання реклами та PR для просування послуг (5,6) - Впровадження систем знижок (4,2) - Залучення інвесторів для розширення діяльності школи (3) - Збільшення значущості англійської мови в житті українського суспільства (5,6) - Можливість найму висококваліфікованих і досвідчених викладачів (4,9) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів (6,3) - Незадоволеність якістю послуг (7,2) - Зниження загального рівня купівельної спроможності (6,4) - Подорожчання оренди і тарифів комунальних послуг (5,4)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Територіальне розташування (0,1) 	<p>Слабості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Якість послуг (-0,15) - Широка асортименту послуг (-0,3) - Прийнятність цін (-0,2) - Висококваліфіковані викладачі (-0,2) - Сучасна методика навчання (-0,2) - Урахування усіх побажань клієнтів (-0,1) - Відомість реклами (-0,5) - Імідж школи (-0,2)

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9

Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ “Стаді Системс Україна”

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відкриття нових філій (7,2) - Розширення асортименту послуг навчання (4,9) - Використання реклами та PR для просування послуг (5,6) - Впровадження систем знижок (4,2) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів (6,3) - Незадоволеність якістю послуг (7,2) - Зниження загального рівня купівельної спроможності (6,4)
--	--	--

Продовження табл. 2.9

	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвесторів для розширення діяльності школи (3) - Збільшення значущості англійської мови в житті українського суспільства (5,6) - Можливість найму висококваліфікованих і досвідчених викладачів (4,9) 	- Подорожчання оренди і тарифів комунальних послуг (5,4)
Сили (S) <ul style="list-style-type: none"> - Територіальне розташування (0,1) 	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
Слабості (W) <ul style="list-style-type: none"> - Якість послуг (-0,15) - Широта асортименту послуг (-0,3) - Прийнятність цін (-0,2) - Висококваліфіковані викладачі (-0,2) - Сучасна методика навчання (-0,2) - Урахування усіх побажань клієнтів (-0,1) - Відомість реклами (-0,5) - Імідж школи (-0,2) 	Поле WO («Міні-Максі») Мінімізація слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей, а саме: покращення якості послуг за рахунок найму висококваліфікованих викладачів, розширити послуги відкривши нові філії, розробити програму комунікації у соціальних мережах з метою реклами.	Поле WT («Міні-Міні»)

Після проведення SWOT-аналізу можна побачити, що для підприємства кращою стратегією є стратегія «Міні-Максі», необхідно покращити якість послуг за рахунок найму висококваліфікованих викладачів, розширити послуги відкривши нові філії, використовувати комунікацію у соціальних мережах з метою реклами.

Проаналізувавши маркетингову діяльність ТОВ «Стаді Системс Україна» можна зробити висновки, що у сучасних умовах господарювання підприємство не може ефективно функціонувати без стратегічного планування. Воно визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне

використання наявних ресурсів. Стратегія є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища

На прикладі ТОВ “Стаді Системс Україна” нами проаналізовано та розглянуто: місію та бачення компанії, основних споживачів, напрями діяльності, стратегічну оцінку підприємства, оцінку підприємству за методом SPACE, матрицю “Важливість/Результативність”, PEST-аналіз, SWOT-аналіз підприємства та аналіз конкурентів.

Компанія займає досить непогану позицію на ринку серед конкурентів, а завдяки стратегічному плануванню зможе стабілізувати свою діяльність і отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СТАДІ СИСТЕМС УКРАЇНА”

3.1. Розробка маркетингового плану ТОВ “Стаді Системс Україна”

На основі проведеного аналізу у другому розділі, були поставлені цілі для вдосконалення маркетингового планування на ТОВ “Стаді Системс Україна”:

- збільшення клієнтського потоку,
- збільшення прибутку;
- збільшення частки ринку;
- лідерство в сегменті.

Ефективне управління клієнтським потоком включає в себе: заходи з підтримки відносин освітнього закладу з постійними клієнтами; створення каналів зворотного зв'язку від потенційних і постійних клієнтів; заходи щодо формування репутації освітнього закладу у клієнтів. Велике значення для залучення клієнтів має наявність у освітнього закладу позитивної репутації на ринку освіти і оформлення її як бренду.

Маркетингова програма товарної політики. Вік тих, хто вивчає іноземні мови сьогодні - від 4-х до 70-ти років. Що стосується освіти, то вивчають мови і діти без освіти, і школярі, і студенти, і люди, що вже мають вищу освіту і працюють. Сьогодні практично всі сфери діяльності зобов'язують людину вивчати іноземні мови. Тому ми пропонуємо доповнити основні навчальні програми новими спеціалізованими програмами, а саме:

- англійська для авіації;
- англійська для військових;
- англійська для бухгалтерів;
- англійська для логістів;
- англійська в індустрії моди;
- англійська для юристів.

Маркетингова програма цінової політики. Так як основна цільова аудиторія ТОВ “Стаді Системс Україна” – це відкритий сегмент, то ціни на свої послуги компанія формує виходячи з середньоринкових.

Один курс для дорослих коштує 9 900 грн, при купівлі одразу декількох рівнів ціна на кожен наступний рівень зменшується.

Таблиця 3.1

Вартість основних курсів для дорослих

Рівень	К-сть занять, 60 хв	Ціна за індивідуальне заняття, грн	Ціна стандартна у групі, грн.
1	40	325	9 900,00
2	40	325	7 712,00
3	40	325	3 009,00
4	40	325	3 009,00
5	40	325	3 009,00
6	40	325	3 009,00
7	40	325	3 009,00
8	40	325	3 009,00

Таблиця 3.2

Вартість основних курсів для дітей

Рівень	К-сть занять, 60 хв	Підручник	Ціна за індивідуальне заняття	Ціна стандартна у групі
Pre-Int-Intermediate	30	500 грн	310	9500 грн з підручником
Elementary – Pre-Intermediate	30- 60	900 грн	310	15900 грн
Intermediate	30- 60	900 грн	310	15900 грн

Продовження табл. 3.2

Upper-Intermediate – Advanced	30- 60	900 грн	310	15900 грн
Starter, 1, 2,3,4,5,6 (45 хв)	60	900 грн	310	15900 грн
A1-B1+	70	900 грн	310	16500 грн
5 -11 клас	70	900 грн	310	16500 грн
Elementary, Pre-Intermediate, Intermediate, Intermediate+, Upper-Intermediate	60	900 грн	310	15900 грн

Щодо нових курсів пропонуємо такі ціни (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Курс	К-сть уроків, 60 хв	Підручник, грн	Ціна за індивідуальне заняття	Ціна за уроки в групі, грн
English for Aviation	30	850	375	9600
English for Military	30	850	375	9600
English for Accounting	30	850	375	9600
English for Logistics	30	850	375	9600
English for the Fashion Industry	30	850	375	9600
English for Legal Professionals	30	850	375	9600

Компанія часто проявляє гнучкість у встановленні цін конкретним покупцям, за допомогою:

- а) системи постійних знижок:
привів друга на курси - знижка 10%;
- б) тимчасові спеціальні пропозиції.

Пропоную додати ще такі знижки:

- 1) якщо батьки навчаються у школі разом з дитиною - знижка 15% на обидві програми (дитячу і дорослу);
- 2) знижка 10% при купівлі нового курсу.

Дані акції спрямовані, в першу чергу, на залучення нових покупців, оскільки, близько 70% клієнтів приходять в центр за рекомендаціями знайомих.

Політика просування

Відносно реклами і просування варто сказати, що реклама є тільки в Інтернеті (переважно, в соціальних мережах, таких як Instagram і Facebook). Плюс до цього, періодично, школа проводить ліфлетінг біля станцій метро. Ефективність такої рекламної компанії залишає бажати кращого.

Для забезпечення зворотного зв'язку з ринком, по-перше, на офіційному сайті <http://www.speakup.ua> (див. Додаток Б) дано кілька номерів телефонів: один - для питань і пропозицій на рахунок діяльності школи, інші - телефони безпосередньо відділень. На сайті та сторінках у соціальних мережах потенційні споживачі можуть знайти відповіді на свої запитання, прочитати відгуки про школу, взяти участь в обговореннях, подивитися фотографії і багато іншого.

Абсолютна більшість клієнтів школи оцінюють якість його послуг позитивно (середня оцінка 4,5 за п'ятибальною шкалою). Збирається ця інформація шляхом анкетування слухачів після проходження половини курсу вивчення іноземної мови (для дитячих програм в оцінці беруть участь як самі діти, так і їхні батьки).

Для підвищення ефективності комунікацій необхідно просувати навчальний центр через проведення івент-заходів, розвиток системи продажів через соціальні мережі і сайт підприємства.

Виходячи з розглянутих особливостей використання маркетингових інструментів у ТОВ “Стаді Системс Україна”, можна рекомендувати заходи, представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Маркетинговий план на 2020 рік

Інструмент маркетингу	Заходи	Термін впровадження	Відповідальний
Продукт	Створюємо нові курси професійної англійської: - англійська для авіації - курс військової англійської мови - курс бухгалтерська англійська - курс англійська для логістики - англійська в індустрії моди - англійська для юристів.	1.01.20-1.02.20	Керуючий мовної школи
Просування	Розробка і реалізація двох різноспрямованих рекламних кампаній: Спрямовану на інформування потенційних споживачів про нововведення (можливості навчання на нових курсах); Спрямовану на стимулювання споживачів купувати послуги саме “Стаді Системс Україна” (інформаційна реклама про акції). Розвиток інтернет-сайту і продажів через соціальні мережі	1.01.20-1.02.20	Менеджер з просування
Ціна	Додаємо такі знижки: 1) при навчанні у школі з дитиною - знижка 15% на обидві програми (дитячу і дорослу); 2) знижка 10% при купівлі нового курсу.	1.01.20-1.02.20	Менеджер з просування

При реалізації даних заходів ТОВ “Стаді Системс Україна” доведеться нести такі витрати (таблиця 14).

Таблиця 3.5

Маркетинговий бюджет на реалізацію рекомендованих заходів

Задачі	Сумма, грн.
Розробка навчальних програм та матеріалів для нових курсів	200000
Щомісячна доплата викладачам за додаткові курси	395000
Реалізація рекламної кампанії	755000
Всього:	1350000

Фінансовий стан ТОВ “Стаді Системс Україна” сьогодні є досить стабільним. Основний дохід - продаж програм і курсів з англійської мови. Основні поточні витрати припадають на виплату заробітної плати викладачам (близько 70% в структурі витрат). Середній місячний прибуток школи: 9 100 000 грн..

Виходячи з усього цього, ТОВ “Стаді Системс Україна” має можливість отримання як короткострокових, так і довгострокових капіталів. Отже, школа може дозволити собі реалізацію даних заходів.

3.2. Оцінка результативності маркетингового планування підприємства

Головне завдання, яке стоїть перед відділом маркетингу - це оцінка економічної ефективності проведених заходів. Оскільки алгоритм впровадження заснований на довгостроковій перспективі, яка має на увазі закріплення знання про компанії в головах споживача.

Проаналізуємо дані про знання, споживанні і лояльності ТОВ “Стаді Системс Україна” та її конкурентів у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Рівень знання, споживання та лояльності шкіл англійської мови у Києві за 2018 рік, %

	Знання	Споживання	Лояльність
British Council	65,8	35,9	18,1
Стаді Системс Україна	64,9	25,7	16,8
American English Center	50,7	27,7	10,4
Green Forest	56,8	20,4	11,6
English Prime	41	24,9	5,6
English Dom	30,5	34,8	5,5
Lingva Skills	37,5	14,4	5,6
Be smart	21,4	10,5	5,5
12 project	27,6	18,2	3,1
Green Country	17,8	16,7	2,6

Для більш наочної демонстрації отриманих результатів побудуємо діаграму (рис. 3.1)

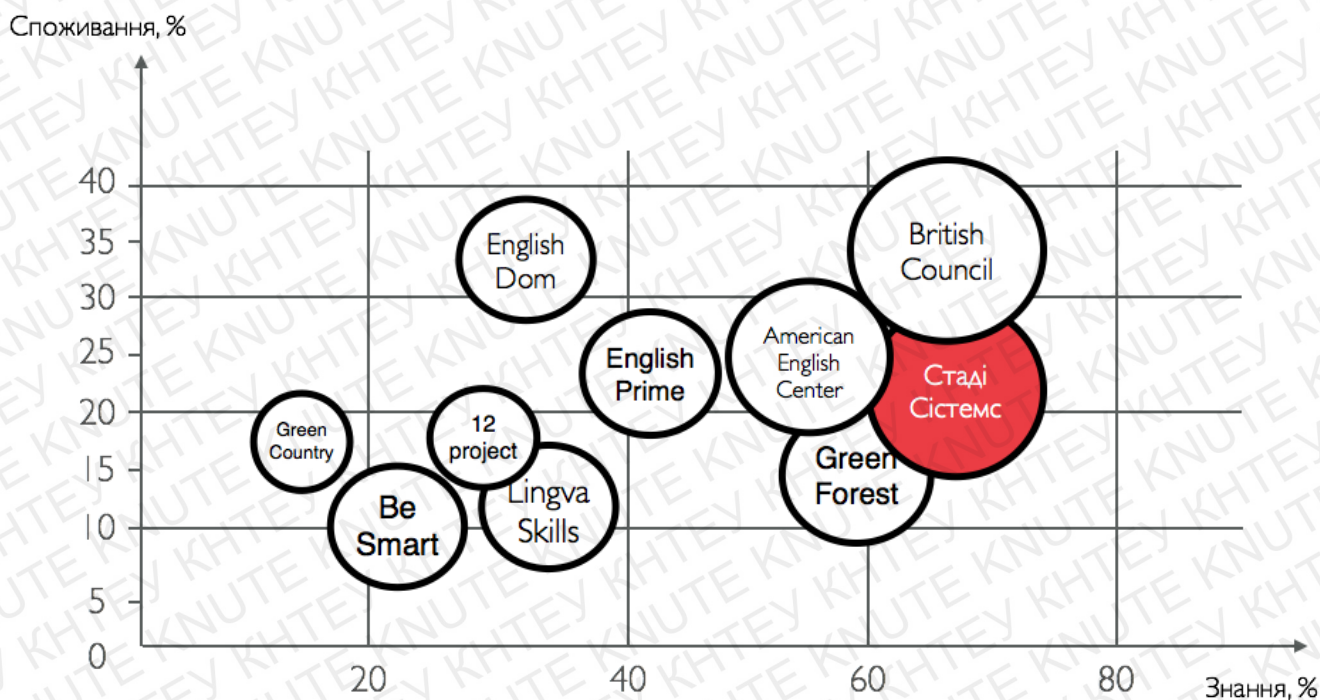


Рис. 3.1 Рівень знання, споживання та лояльності шкіл англійської мови у Києві за 2018 рік, %

Розмір кіл на діаграмі відображає лояльність споживачів. На графіку можна побачити пряму залежність між рівнем знання і споживання компанії, чим більше перший показник, тим вище другий.

На основі даних з таблиці 3.6 можна розрахувати показники конверсії, які розраховуються за такою формулою:

$$\text{Конверсія із знання в споживання} = \frac{\text{Рівень споживання}}{\text{Рівень знання}} * 100 \quad (3.1)$$

$$\text{Конверсія із споживання в лояльність} = \frac{\text{Рівень лояльності}}{\text{Рівень споживання}} * 100 \quad (3.2)$$

Отримані розрахунки представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Показники конверсії шкіл англійської мови в Києві, %

	Конверсія із знання в споживання	Конверсія із споживання в лояльність
British Council	52	53
Стаді Системс Україна	38	50
American English Center	52	54
Green Forest	24	49
English Prime	22	33
English Dom	26	43
Lingva Skills	21	28
Be smart	19	31
12 project	22	21
Green Country	29	44

При порівнянні отриманих показників із середнім по категорії можна сказати, що конверсія з знання в споживання у підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна” відстає від ключових конкурентів на 3% - це невеликий розрив, проте, є потенціал для зростання.

Після реалізації заходів проведемо повторний аналіз рівня знання,

споживання та лояльності в категорії (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Рівень знання, споживання та лояльності шкіл англійської мови у Києві за I півріччя 2019 рік, %

	Знання	Споживання	Лояльність
British Council	62,1	31,2	19,3
Стаді Системс Україна	68,5	30,3	21,1
American English Center	51,2	27,3	15,1
Green Forest	56,2	17,4	10,6
English Prime	43	20,9	5,1
English Dom	28,6	33,8	4,5
Lingva Skills	33,4	13,4	4,4
Be smart	22,5	9,5	3,5
12 project	24,4	15,6	2,7
Green Country	17,1	14,7	1,8

Динаміку показників можна побачити в таблиці 3.8.

Таблиця 3.9

Динаміка показників знання, споживання та лояльності, %

	Знання	Споживання	Лояльність
British Council	-3,7%	-4,7%	1,2%
Стаді Системс Україна	3,6%	4,6%	4,3%
American English Center	0,5%	-0,4%	4,7%
Green Forest	0,6%	-3%	-1%
English Prime	2%	-4%	-0,5%
English Dom	-1,9%	-1%	-1%
Lingva Skills	-4,1%	-1%	-1,2%
Be smart	1,1%	-1%	-2%
12 project	-3,2%	-2,6%	-0,4%
Green Country	-0,7%	-2%	-0,8%

При аналізі отриманих результатів видно, що основний тренд категорії в першому півріччі 2019 року - зниження показників, однак, ми бачимо, що після проведення заходів у підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна” підвищилися показники знання на 3,6%, споживання на 4,6%, а лояльність зросла на 4,3%.

Проаналізуємо показники конверсії (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Показники конверсії шкіл англійської мови в Києві, %

	Конверсія із знання в споживання	Конверсія із споживання в лояльність
British Council	50	62
Стаді Системс Україна	46	55
American English Center	36	54
Green Forest	29	42
English Prime	23	31
English Dom	18	62
Lingva Skills	26	33
Be smart	12	33
12 project	20	41
Green Country	29	41

В конверсії з знання в споживання ТОВ “Стаді Системс Україна” досяг високих показників по ринку, також підвищив рівень конверсії з споживання в лояльність на 12%, однак, варто врахувати те, що середня конверсія по ринку зросла на 2%.

В цілому, можна стверджувати, що проведені заходи спрацювали ефективно. ТОВ “Стаді Системс Україна” підвищив показники знання, споживання та лояльності, а також показники конверсії.

Для визначення ефективності, пропонуємо оцінювати впроваджені заходи з точки зору ціни за 1% отриманого приросту показника. Даний підхід допоможе відділу маркетингу зрозуміти в якому напрямку вони рухаються і наскільки були ефективні з економічної точки зору проведені заходи.

Перший показник - вартість 1% приросту знання, розраховується за формулою:

$$\text{Вартість приросту знання} = \frac{\text{Сумарна вартість заходів}}{\text{Приріст знання, \%}} \quad (3.3)$$

Даний показник допоможе зрозуміти, наскільки ефективними були проведені заходи з точки зору підвищення знання про підприємство серед потенційних клієнтів. Результати можна порівнювати з попередніми активностями, суть полягає в тому, щоб вартість приросту зменшувалася від кожного нового впровадження заходів, якщо вартість починає зростати або залишається на колишньому рівні, то необхідно переглянути маркетингову стратегію.

За тією ж формулою можна переглянути й інші показники, такі як споживання і лояльність. Однак, варто розуміти, що орієнтуватися на ці показники варто після підняття рівня знання, так як між ними існує пряма залежність.

Розрахуємо показники приросту 1% знання:

$$\text{Вартість 1\% приросту знання} = \frac{1350000}{3} = 450000 \text{ грн}$$

Приріст 1% знання підприємству обійшовся в 450000 грн.

За таким же принципом можна порівняти і показники споживання і лояльності, але це буде некоректно, тому що це складні ознаки на які впливають безліч чинників на які не завжди вирішуються маркетингом, також відсотки приросту цих показників можуть доходити до десятих або сотих значень, тому отримані значення будуть неінформативними.

З точки зору коректності розрахунків бажаніше розглядати показники конверсії споживання і лояльності. Але варто пам'ятати, що ці змінні не завжди прямо залежать від маркетингових рішень.

Розрахунок проводиться за тією ж формулою, тільки замість показників приросту знання враховується конверсія ознак:

$$\text{Вартість 1\% приросту конверсії} = \frac{\text{Сумарна вартість заходів}}{\text{Приріст конверсії, \%}} \quad (3.4)$$

Розрахуємо показники конверсії нашого підприємства:

$$\text{Вартість 1\% приросту конверсії в споживання} = \frac{1350000}{4} = 337500 \text{ грн.}$$

$$\text{Вартість 1\% приросту конверсії в лояльність} = \frac{1350000}{12} = 112500 \text{ грн.}$$

Для ТОВ “Стаді Системс Україна” вартість 1% приросту з знання в споживання обійшлося в 337500 грн., а з споживання в лояльність 112500 грн.

В цілому, можна стверджувати, що з точки зору економічної ефективності, маркетингові заходи ТОВ “Стаді Системс Україна” спрацювали ефективно, збільшивши показники знання, споживання та лояльності, при цьому, витративши небагато коштів.

Не варто забувати і про рентабельність проведених заходів. Підприємство ТОВ “Стаді Системс Україна” за період з 1 квітня по 1 травня 2019 року за рахунок впроваджених заходів отримало прибуток в розмірі 1008091 грн. Виходячи з цього, можна розрахувати рентабельність маркетингових заходів:

$$\text{Рентабельність заходів} = \frac{1008091}{1350000} * 100 = 74,7\%$$

Підприємство впровадило маркетингові заходи для підвищення рівня знання компанії, щоб в довгостроковій перспективі отримати зворотний ефект у вигляді зростання споживання їх продукції і створення лояльної клієнтської бази. Проведені згідно з алгоритмом дії допомогли організації ТОВ “Стаді Системс Україна” досягти наступних успіхів:

- підприємство підвищило рівень знання на 3%, споживання на 1,1%, а лояльність

виросла на 1,2%;

- при цьому, вартість приросту 1% знання склала 450000 грн., вартість 1% приросту конверсії з знання в споживання 337500 грн., а з споживання в лояльність 112500 грн.;

- розроблені відповідно до алгоритму заходи спрацювали ефективніше, ніж у ключових конкурентів з економічної точки зору;

- рентабельність від проведених заходів склала 74,7%.

Для остаточного розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів підставимо отримані дані в таб. 3.11 і розрахуємо плановану зміну показників господарської діяльності.

Таблиця 3.11

Розрахунок економічної ефективності планованих заходів та їх вплив на результати господарської діяльності ТОВ “Стаді Системс Україна”

№ пп.	Показник	Одиниця виміру	2019 р.	Заплановане значення	Зміна, %
1	Дохід від реалізації послуг	тис. грн.	49 501,40	50 205,26	+1,42
2	Податок на додану вартість	тис. грн.	7 835,00	7 946,26	+1,42
3	Податок на рекламу	тис. грн.	78,90	80,02	+1,42
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	41 587,50	42 178,98	+1,42
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	34 066,30	34 550,04	+1,42
6	Валовий прибуток	тис. грн.	7 521,20	7 628,94	+1,42
7	Інші операційні доходи	тис. грн.	1 971,10	1 971,10	-
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	3 050,10	3 307,97	+8,45
9	Витрати на збут	тис. грн.	3 319,80	3 519,50	+6,02
10	Інші операційні витрати	тис. грн.	1 525,60	1 525,60	-

Продовження табл. 3.11

11	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	1 596,80	1 246,97	-21,91
12	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	1 596,80	1 246,97	-21,91
13	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	479,00	374,09	-21,90
14	Фінансові результати від звичайної діяльності	тис. грн.	1 117,80	872,88	-21,91
15	Чистий прибуток	тис. грн.	1 117,80	872,88	-21,91
16	Кількість працюючих	чол.	496	503	+1,41
	У тому числі:				
17	Адміністративно-управлінського персоналу	чол.	149	156	+4,70
18	Виробничого персоналу	чол.	347	347	-
19	Продуктивність праці	тис. грн.	142,66	144,68	+1,42

Представлений у таблиці 3.11 розрахунок планованої економічної ефективності не дозволяє однозначно судити про доцільність впровадження запропонованих заходів у поточній перспективі, тому що плановані фінансові результати будуть нижче існуючих. Однак, не слід забувати, що основні витрати поточних заходів відносяться до створення єдиної служби маркетингу, що позначається не тільки на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, що впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому.

У цьому розділі були запропоновані пропозиції щодо впровадження маркетингових інструментів на підприємстві та оцінки їх ефективності. Алгоритм націлений на підвищення показників знання, споживання та лояльності підприємства, які впливають на вибір потенційного споживача на етапі усвідомлення потреби, яка переходить до порівняння і вибору.

За допомогою послідовних дій підприємство може виявити у себе певні проблеми і позначити точки зростання. Виділити для себе цільову групу на яку варто орієнтуватися. На основі проведених досліджень розробити маркетингові заходи і впровадити їх.

Розроблений алгоритм був апробований на підприємстві ТОВ “Стаді Системс Україна”. За розробленим планом були впроваджені і оцінені з економічної точки зору маркетингові заходи.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши маркетингове середовище мовних курсів ТОВ “Стаді Системс Україна” у сфері освітніх послуг в Україні, слід зазначити, що конкуренція на цьому ринку досить значна. Курси іноземних мов набули великого поширення в останні роки, але їм не вистачає відповідного просування, щоб дістатися їхніх клієнтів та звернути на себе необхідну увагу.

В даній роботі наведені теоретичні та практичні узагальнення маркетингових стратегій зростання школи іноземних мов ТОВ “Стаді Системс Україна”, особлива увага звернена на розроблення пропозицій, рекомендацій та заходів, щодо її стратегічного розвитку.

В роботі було розглянуто техніко-економічну характеристику підприємства, вивчені теоретичні основи розроблення та впровадження маркетингових стратегій, запропоновано заходи інтенсивного розвитку підприємства, обґрунтовано пропозиції, щодо розвитку компанії.

Було проведено сегментування ринку за основними ознаками та обрано цільові сегменти та виявлено конкурентоспроможність компанії.

Планування маркетингової діяльності - це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. На основі цього розробляється план маркетингу, який виконує ряд функцій, а саме: містить алгоритм реалізації стратегії фірми і досягнення цілей, забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії, визначає, як повинні бути розподілені ресурси фірми, стимулює процес вдосконалення роботи і дозволяє краще використовувати ресурси.

Розробка маркетингового плану ТОВ “Стаді Системс Україна”, на нашу думку, полягає у наступному:

- збільшення клієнтського потоку,
- збільшення прибутку;
- збільшення частки ринку;
- лідерство в сегменті.

Провівши маркетингове дослідження діяльності ТОВ “Стаді Системс Україна” можна зробити висновок, що домінуючу роль у діяльності фірми грають економічний та демографічний фактори. Демографічний фактор відіграє виключно позитивну роль у формуванні клієнтської та викладацької бази компанії. Проте економічний фактор має як позитивний, так і негативний вплив.

Найменший вплив на діяльність компанії мають природний та політико-правовий фактори макросередовища. Це пов'язано зі специфікою діяльності фірми, адже кліматичні умови можуть впливати на навчальний процес лише за крайніх обставин. Щодо впливу політико-правового фактору: держава лише регулює діяльність компанії, встановлює основні завдання та цілі позашкільної освіти. Під час існування компанії не було помічено сприяння або перешкод з боку держави.

Ринок послуг з вивчення іноземних мов сьогодні досить різноманітний і знаходиться поки на стадії зростання. Однак, конкуренція тут вже досить сильна.

Можна стверджувати, що підприємство ТОВ “Стаді Системс Україна” є конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. Дане підприємство надає широкий спектр основних та додаткових послуг, що вигідно виділяє його серед конкурентів.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна”, є:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу;
- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем тощо.

Для підвищення конкурентоспроможності мовних курсів було запропоновано розробити і впровадити комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості послуг.

Так, мовним курсам рекомендовано звернути увагу на соціальні мережі. Такий засіб реклами не потребує великих капіталовкладень, але створює новий позитивний імідж компанії, дає змогу безкоштовно привертати увагу клієнтів та інформувати їх про цікаві новини та акції.

Курсам іноземних мов ТОВ “Стаді Системс Україна” рекомендовано додати наступні види знижок: сезонні, спеціальні та пільгові знижки, оскільки при наданні даних знижок зменшення рентабельності є несуттєвим.

Крім цього, запропоновано доповнити основні навчальні програми новими спеціалізованими програмами, а саме: англійська для авіації, курс військової англійської мови, курс бухгалтерська англійська, курс англійська для логістики, англійська в індустрії моди, англійська для юристів.

Вважаємо, що застосування на практиці маркетингового плану та наведених пропозицій посилить конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Стаді Системс Україна” у сфері надання мовних послуг, збільшить приток споживачів зазначених послуг, а в кінцевому підсумку, прибутку підприємства.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що ТОВ “Стаді Системс Україна” є одним з лідерів даної галузі, проте існує безліч конкурентів, кількість яких зростає постійно. Це означає, що необхідно проводити комплексну маркетингову політику, для того, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Для того, щоб розвиватися, ТОВ “Стаді Системс Україна” необхідно постійно відслідковувати нові течії у сфері вивчення іноземних мов і коригувати свою стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева - М. : Финансы и статистика, 1997.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006.
3. Горемикін В.А., Богомолов О.А. Економічна стратегія підприємства. - М. : Інформаційно-видавничий дім «Філін», Рілант, 2001.
4. Владимірова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.П. Владимірова. - М.: Дашков и К, 2000.
5. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы. - СПб.,2005. – 312 с.
6. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.:Информ. - издательский дом — Филинь, 2006. – 273 с.
7. Карякина Л.А. Бизнес-план: оценка конкурентоспособности предприятия // Экономический федерализм: государственно-правовое регулирование экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Саранск, 2000. – 76–77 с.
8. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001 .- 378 с.
9. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, 2006. - 396 с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.-К.: КНЕУ, 1999.-384с.
11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. — Харків: Основа, 1999.
12. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств / Л. О.Чорна // Економіка та держава. - 2009. - № 1. - С. 38 - 40.
13. Ястремська О. М. Стратегічний консалтинг: становлення і розвиток / О. М. Ястремська // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Випуск № 29. – С. 146 – 154.

14. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
15. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. — СПб.: Изд-во «Питер», 2002. — 448 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Ко-тельниковой]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. - 288 с.
18. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 271 с.
19. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
20. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів/М. Портер; [пер. з англ.І. Мінервін]. - 3-е изд. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 453 с.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
23. Чандлер А. Стратегия и структура/А.Чандлер -М., Маркетинг, 2001. - 312 с.
24. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури»,2004. – 285 с.
26. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві
27. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент / За ред. Л.В.Балабанової. - К. : «Знання», 2004. - 354 с.
28. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - Питер Ком.,1999. - 416 с.

29. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. — С. 149.
30. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
31. Офіційний сайт Speak Up. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.speak-up.com.ua>.
32. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. - К.: Атіка, 2007. - 300 с.
33. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю.Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2010. - 406 с.
35. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ 2006.—152 с.
36. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства// Актуальні проблеми економіки, № 7(49). - 2005. - 115 с.
37. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник - М.: Омега, 2004 -466 с.
38. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб./ Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». - Запоріжжя, 2005 - 40 с.
39. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України, № 1. - 2005. - 72 с.
40. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання / Е.А. Кахович, Ю.А. Кахович // Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. - 2014. - № 1. - 113 с.
41. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. - К.: Центр навчальної літератури, 2005 - 255 с.

42. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства / Холодний Г.О. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2007.- 119с.
43. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. «Харків-2011/ Холодний Г.О. // Вісник економіки. - 2011. - 54 с.
44. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно- методическое пособие. - М.: «Финансы и статистика». 2012. -248 с.
45. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература. – 2012.- 416с.
46. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности.-М.: «Инфра-М», 2011.-305с.
47. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. - М: Финансы и статистика, 2014. - 114 с.
48. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 304 с.
49. В. О. Коваленко, Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / В. О. Коваленко // Економіка підприємства. – 2013. – №2. – С. 15-18
50. Навчальні матеріали онлайн, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1056041239762/marketing/konkurentospromozhnist_tovariv_rin_ku
51. Навчальні матеріали онлайн, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1081080660657/marketing/opituvannya_marketingovomu_dosli_dzhenni
52. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навчальний посібник -К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 320с.

Рейтинг курсів англійської мови у Києві

Рейтинг курсов английского Киева

Место школы в рейтинге	Запросы в Google	Facebook	Instagram	Отзывы
1. Green Forest	14800 баллов	52041 баллов	5912 баллов	372 баллов
2. British Council	12100 баллов	196629 баллов	8842 баллов	5 баллов
3. Speak Up	8100 баллов	18476 баллов	4331 баллов	188 баллов
4. LINGVA.SKILLS	5400 баллов	13912 баллов	0 баллов	0 баллов
5. English Prime	3600 баллов	4940 баллов	5040 баллов	87 баллов
6. EnglishDom	3600 баллов	47047 баллов	44179 баллов	21 баллов
7. American English Center	3600 баллов	49787 баллов	0 баллов	13 баллов
8. Green Country	2900 баллов	17902 баллов	6733 баллов	154 баллов
9. English Community "BeSmart"	2900 баллов	4994 баллов	86 баллов	2 баллов

Інтерфейс офіційного сайту Speak Up

Курси англійської мови - (044) 495 00 95 [Замовити дзвінок](#) [Увійти в Students' zone](#)

Про нас > Наші послуги > Пройти тест > Метод > Школи > Для компаній > Кар'єра > Контакти > UA RU

**3 МІСЯЦІ
АНГЛІЙСЬКОЇ
за 1 грн
райт нау!**

ОТРИМАТИ

Розпочніть вивчення англійської уже сьогодні.
Заповніть форму і ми зв'яжемось з вами

ІМ'Я

E-MAIL

ТЕЛЕФОН

Відправити >

Курси англійської мови

ПРЕДСТАВЛЯЄМО ВАМ УНІКАЛЬНИЙ МЕТОД ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В ШКОЛАХ SPEAK UP!

Унікальний метод навчання, ви самі зможете оцінити його переваги та ефективність.

КНОПКА ЗВ'ЯЗКУ