

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА МАЛОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ»**

(на прикладі «Центр вивчення іноземних мов «Oxford»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студентки групи Ма 03-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075Маркетинг
Семенчук Аліни Станіславівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Суть та принципи організації маркетингу на підприємстві	6
1.2 Сучасні моделі організації маркетингу на підприємстві.....	16
1.3 Методика оцінки ефективності організації маркетингу на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЦЕНТР ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ «OXFORD»	37
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності малого підприємства «Центр вивчення іноземних мов «Oxford»	37
2.2 Аналіз системи маркетингу вЦентрі вивчення іноземних мов «Oxford»	41
2.3Оцінка ефективності організації маркетингової діяльності Центру вивчення іноземних мов Oxford	46
РОЗДІЛ 3. ТАКТИЧНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ЦЕНТРІ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ «OXFORD»	49
3.1 Заходи щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві	49
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів	54
РЕЗЮМЕ.....	68
RESUME.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення і розвиток малого бізнесу є однією із основних проблем економічної політики в умовах переходу до ринкових відносин. Малий бізнес сприяє підтримці конкурентного середовища вітчизняної економіки. Будучи ведучим сектором ринкової економіки, малий бізнес визначає темпи економічного зростання, структуру і якість національного продукту

Світовий досвід доводить важливість існування малого бізнесу в економічній діяльності. Основною метою діяльності більшості підприємств малого бізнесу є виробнича діяльність, та надання послуг. При цьому малий бізнес, як правило, не вважає за потрібне застосовувати у своїй діяльності маркетингові інструменти, а тому організація маркетингу в діяльності малого бізнесу вкрай критична. Більшість компаній, на жаль, не в змозі систематизувати ефективну систему організації маркетингової діяльності. Саме ці аспекти актуалізують тему дослідження в кваліфікаційній роботі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації маркетингу на малому підприємстві - Центр вивчення іноземних мов «Oxford».

Зазначена мета реалізується через вирішення таких **завдань**:

1. визначити сутності та принципів організації маркетингу на підприємстві;
2. охарактеризувати сучасні моделі організації маркетингу на підприємстві;
3. навести основні методики оцінки ефективності організації маркетингу на підприємстві;
4. здійснити характеристику організаційно-економічної діяльності малого підприємства «Центр вивчення іноземних мов «Oxford»;
5. проаналізувати систему маркетингу в «Центрі вивчення іноземних мов «Oxford»;

6. оцінити ефективність організації маркетингової діяльності Центру вивчення іноземних мов «Oxford»;
7. розробити заходи щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві;
8. обґрунтувати запропоновані рішення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є – організація маркетингу

Предмет дослідження – організація маркетингової діяльності на малому підприємстві на прикладі Центру вивчення іноземних мов «Oxford».

Емпірична (експериментальна) база дослідження – Центр вивчення іноземних мов «Oxford».

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, SWOT-аналіз (розуміння переваг та недоліків роботи компанії), сегментація (підвищення лояльності клієнтів, персоніфікація послуг), анкетування споживачів (вирішення проблем ціноутворення, пріоритетного руслу розвитку компанії та ребрендингу Центру).

Для визначення ефекту від реалізації запропонованих заходів було використано метод розрахунку планової чисельності клієнтів за допомогою коефіцієнта зростання.

Практична значущість полягає у виявленні базових напрямків вдосконалення організації маркетингової діяльності у Центрі вивчення іноземних мов «Oxford» та їх економічному обґрунтуванні

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення викладено та оприлюднено на Міжнародній науково-практичній відео-конференції «Adorbemperlinguas. До світу через мови» (м. Київ, 2021 р.).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних учених, статті у фахових наукових виданнях, монографії,

законодавчі акти України, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Центр вивчення іноземних мов «Oxford»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДООРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та принципи організації маркетингу на підприємстві

Основна мета діяльності підприємства, яка забезпечить отримання прибутку – це виготовлення якісних та конкурентоспроможних товарів та послуг. Це реалізується шляхом отримання прибутку та розподілу його на капіталізацію та споживання. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з комерцією, за рахунок чого воно і отримує прибуток. Основними інструментами успішної комерційної діяльності є ефективна товарна політика, збутова, цінова тощо. Всі ці процеси підпорядковані, регулюються та ґрунтуються на маркетингу. Маркетинг як один з механізмів управління підприємством повинен чітко, системно та ефективно координувати стратегічні цілі в загальну систему управління підприємством.

Організація маркетингу на підприємстві є важливим етапом для досягнення основної мети підприємства будь-якої галузі.

Для розуміння сутності маркетингової діяльності на підприємстві необхідно розуміти сутність самого поняття маркетинг. Розглянемо визначення поняття «маркетинг» вітчизняними та зарубіжними вченими.

Ф. Котлер коротко характеризує суть поняття «маркетинг» - це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів за допомогою обміну.

Ж.-Ж. Ламбен трактує його по-різному: це одночасно філософія бізнесу та активний процес; це реклама, стимулювання збуту і тиск на споживача; це комплекс інструментів аналізу ринку; це архітектура суспільства споживання.

Т.П. Данько дає розгорнуте визначення даному поняттю – це діяльність фірми з формування власної позиційно-діяльнісної поведінки на ринку, що базується на експертно-аналітичному (рефлексивному) вистежуванні процесів просування та звернення товарів в границях

здійснення конкурентної цінової політики під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення максимально можливих результатів.

Автори Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш. у своєму спільному дослідженні характеризують маркетинг, як широку за своїм спектром діяльність у сфері ринку товарів, послуг, цінних паперів, здійснюваний в умовах стимулювання збуту товарів, розвитку й прискорення обміну на благо кращого задоволення потреб і отримання прибутків.

За визначенням Економічної енциклопедії – це одна із систем управління підприємством, яка припускає ретельний облік процесів, що відбуваються на ринку, для ухвалення господарських рішень.

П. Дойль розуміє дане поняття, як один з процесів управління підприємства, мета якого полягає у максимізації доходів акціонерів на основі побудови стратегії довірчих відносин з цінними для компанії покупцями і створення стійких довірчих переваг.

Відповідно до вузького розуміння маркетингу Е.П. Голубков стверджує, що це процесу узгодження можливостей компанії та запитів споживачів. Маркетинг відповідно до його широкого розуміння – це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми та група людей шляхом створення продуктів їхнього обміну одержують те, в чому виникла у них потреба.

З філософської точки зору до його визначення підходить В.І. Дорошев . На його думку, маркетинг – це ринкова філософія, стратегія, тактика мислення та дій всіх суб'єктів ринкових відносин, причому не тільки виробників, посередників у комерційній діяльності, але й споживачів, а також постачальників практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів.

Р.А. Фатхутдінов стверджує, що це концепція орієнтації на споживачів будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу об'єктів управління на основі прогнозування їхніх потреб і організації просування товару.

В.П. Федько запевняє, що маркетинг – суто ринкове поняття. В його основі лежить дуже проста вихідна ідея: виробляти те, що хоче (що вимагає) покупець і що, в загальному, зможе задовольнити його потреби, і за тією ціною, що він готовий при цьому заплатити.

У визначенні даного поняття такі науковці, як П.С. Зав'ялов, Є.В. Демидова також застосовують ринковий підхід. З їхньої точки зору маркетинг – це вид ринкової діяльності, при якому "виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод рішення господарських проблем, а ринок, його вимоги та характер реакції є критеріями ефективності діяльності", котрий, як і будь-який вид діяльності, піддається плануванню.

Д.Р. Еванс, Б. Берман сходяться на думці, що це комплекс дій, який включає передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організацію людей, території та ідеї за допомогою обміну.

Отже, наукова парадигма навколо даного поняття є досить широкою та різноплановою. Кожен автор має своє бачення сутності маркетингу. Більшість авторів позиціонують маркетинг як одну з систем управління на підприємстві. Зокрема, Пітер Друкер, професор Гарвардського університету дає таке визначення маркетингу: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [23].

Дане визначення підтверджує значущість та необхідність організації маркетингу на підприємстві та дає підґрунтя для детальнішого аналізу організації маркетингу на підприємстві.

Американська асоціація маркетингу (англ. marketing – продаж, торгівля на ринку) [34] характеризує маркетинг, як функцію підприємства, яка включає сукупність процесів створення, просування та постачання споживчих цінностей за допомогою управління зв'язків із споживачами, в результаті чого підприємство ризикує та отримує вигоду.

З огляду на вище сказане важливо детальніше розглянути завдання, функції та інструменти маркетингу в загальній системі управління підприємством (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Завдання , функції та інструменти маркетингу в системі управління підприємством [26]

Маркетинг в системі управління підприємством		
Завдання маркетингу	Інструменти маркетингу	Функції маркетингу
Аналіз ринку	Проведення маркетингових досліджень	Розробка комплексу завдань та мети підприємства, стратегічної програми розвитку підприємства
		Визначення орієнтованих ринків збуту та ринкових позицій для підприємства
Організація, планування, мотивування, реалізація поставлених завдань	Здійснення товарної та цінової політики	Планування, розробка, просування та збут продукції
		Розробка планувального процесу по здійсненню матеріального забезпечення
Здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів	Вибір оптимальних каналів збуту	Формування та введення в дію методів впливу керівництва
		Формування маркетингової структури та рівня каналів розподілу

Організація маркетингу на підприємстві передбачає створення окремого спеціалізованого відділу (підрозділу, служби маркетингу), до складу якого входять фахівці в цій галузі знань. Основне завдання даного відділу полягає в координації маркетингової діяльності підприємства відповідно до вимог та потреб споживачів цільових сегментів, а також для управління всіма видами маркетингової діяльності.

Маркетингова служба – адміністративно-управлінський підрозділ фірми, що виконує повний або обмежений набір маркетингових функцій.

В основі діяльності маркетингової служби лежать вимоги, які синтезують в собі принципи менеджмент та маркетингу. До них відносять:

- 1) науковість – дотримання вимог теорії маркетингу і теорії менеджменту;
- 2) мобільність – невідкладне виконання прийнятих рішень;
- 3) гнучкість – здатність оперативно змінювати тактику і стратегію маркетингу відповідно до змін ринкової ситуації;
- 4) маневреність – уміння адекватно реагувати на невизначеність зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливості умов і дії випадкових чинників, знаходити слабкі місця конкурентів, перерозподіляти власні ресурси, визначати пріоритети і т.ін.;
- 5) наполегливість – неухильне проведення в життя намічених планів, доведення до кінця початих переговорів, уміння відстоювати свою позицію;
- б) демократичність – сполучення приятельських прихильних відношень між начальником і підлеглими з жорсткою вимогливістю, виховання почуття лояльності до "свого" підприємства;
- 7) виконавча дисципліна – обов'язок виконувати намічену програму у встановлені терміни.

Для впровадження маркетингової служби на підприємстві необхідно чітко розуміти цілі бізнесу та перспективи розвитку, виходячи з цього є певні етапи впровадження системи маркетингу на підприємстві (див. табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Етапи впровадження системи маркетингу [9]

Етапи	Характеристика
1 й етап – до проектний	Проводиться опис та аналіз стартових умов розробки і впровадження системи маркетингу
2-й етап – проектний	Розробка системи маркетингу, опис цільових умов бізнесу, опис планованих довго-, середньо- і короткострокових цілей і завдань системи маркетингу; виходячи зі стратегічних цілей і завдань бізнесу, визначення структурної схеми служби маркетингу, розподіл основних функцій системи маркетингу по підрозділах компанії.

Продовження таблиці 1.2

Етапи	Характеристика
3-й етап – після проектний	Підготовка наказу про організацію служби маркетингу і коригування функцій співробітників служби маркетингу і її реструктуризація. Коригування виконується в процесі діяльності або функціонування служби її керівником або фахівцем з реструктуризації підприємства.

Маркетингове управління може функціонувати лише при умові, якщо управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати усі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів [25]. До таких принципів відносять:

1. орієнтація виробничо-збутової діяльності на задоволення потреб існуючих і потенційних споживачів;
2. гнучке реагування виробника на зміну потреб покупців і пристосування до них;
3. цілеспрямований і активний вплив виробника на купівельний попит, мета маркетингу формувати попит наперед;
4. стимулювання збуту і забезпечення після продажного обслуговування;
5. творчий і цілеспрямований підхід спеціалістів до виробничої і маркетингової діяльності, регулювання маркетингової діяльності – головне завдання спеціаліста в цій галузі;
6. маркетингова діяльність повинна давати фірмі прибуток, прибутковість компаній – один з показників ефективності маркетингу;
7. контроль маркетингової діяльності – проводиться з метою надати інформацію наскільки є ефективним те, що роблять в рамках маркетингової діяльності.

Згідно основних принципів маркетингу, фахівці служби (підрозділу, відділу) маркетингу покликані виконувати наступні завдання:

- збирати, опрацьовувати та аналізувати інформацію про контрагентів ринку, а також оцінювати попит на продукцію підприємства та загальну ситуацію на потенційному ринку;

- здійснювати маркетингові дослідження, які необхідні для прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання потенціалу підприємства та досягнення поставлених цілей;

- розробляти заходи з маркетингового впливу на формування попиту і стимулювання збуту продукції підприємства.

Отже, основна діяльність маркетингової служби полягає у всебічному вивченні ринку, оцінки положення підприємства на цільовому ринку та, на основі цього, встановлення подальших маркетингових цілей. Так, робота маркетингової служби складається з таких етапів: перший – здійснення маркетингових досліджень, а наступний – це вже систематизована робота збору, опрацювання та узагальнення інформації про ринкове оточення та адаптація ситуація на підприємстві під ринкові умови за допомогою маркетингових заходів. У процесі реалізації господарської діяльності підприємства можна виявити взаємозв'язок, що виникає між функціями управління та функціями маркетингу через реалізацію функцій управління маркетингом. Адміністративна функція організації об'єднує сукупність операцій з управління підприємством (функції менеджменту). Спершу простежимо взаємозв'язок між функціями управління та функціями управління маркетингом (табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок функцій управління та функцій управління маркетингом[10]

Функції управління	Функції управління маркетингом
Визначення цілей	Організація збирання й обробки маркетингової інформації; розроблення цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності.

Продовження таблиці 1.3

Функції управління	Функції управління маркетингом
Планування	Розроблення стратегії підприємства; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій.
Прийняття рішень	Рішення щодо формування і реалізації товарної, цінової політики, просування і прощтовхування.
Організування	Формування структури маркетингу - створення організаційної структури управління маркетингом.
Оперативне регулювання	Регулювання відхилень і недоліків, їх усунення.
Мотивація	Матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників.
Контролювання	Контроль за виконанням функцій маркетингу.

Між функціями маркетингу та функціями управління маркетингом також можна простежити взаємозв'язок (табл. 1.4) [11].

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок функцій маркетингу та функцій управління маркетингом[11]

Функції маркетингу	Функції управління маркетингом
Дослідження збирання інформації	Аналіз та організація збирання й обробки маркетингової інформації.
Планування асортименту	Розроблення стратегії підприємства; розроблення плану маркетингу; планування фінансового забезпечення; планування продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану.
Збут розповсюдження товарів	Формування каналів розподілу; реалізація комплексу маркетингових комунікацій.
Стимулювання збуту і реклама	Матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників; рішення щодо політики розподілу.

Серед найпоширеніших організаційних структур управління маркетингом на підприємстві виділяють такі: функціональну; товарну; регіональну; товарно-ринкову; проектну (програмну); матричну; дивізіональну; процесну. Їх характеристика наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві
[28]

Вид організаційної структури	Характеристика
Функціональна структура	Закріплення обов'язків та відповідальності за виконання окремих маркетингових функцій за окремими конкретними фахівцями-виконавцями. Структура ефективно працює лише за умови роботи з одним товаром на одному ринку.
Товарна або товарно-функціональна структура	Застосовується здебільшого на підприємствах із широким асортиментом продукції, яку реалізують на одному ринку однорідній групі споживачів.
Регіональна або регіонально-функціональна організаційна структура	Характерна для підприємств, які виготовляють відносно однорідну продукцію і реалізують її на ринках різних типів. Концентрація уваги на потребах конкретних ринкових сегментів.
Товарно-ринкова структура	Притаманна для виробничих підприємств, які випускають широкий асортимент продукції та реалізують її на різних ринках.
Проектна (програмна) структура	Виправдана у випадку, коли підприємство досить часто змінює товарні марки, постійно освоєє нові товари і напрямки діяльності. Така структура управління вимагає створення тимчасової групи фахівців.
Матрична структура	Носить дворівневий характер, за якого горизонтальний рівень формується маркетинговими програмами. Дана структура має високий рівень адаптивності і дає змогу поєднати переваги функціональної структури із цілісністю проектного управління.
Дивізійна структура	Притаманна для великих компаній із диверсифікованим виробництвом. Їй характерний поділ управління між стратегічними господарськими підрозділами, які несуть самостійну відповідальність за результати роботи у відповідних галузях.
Процесійна структура	Передбачає поділ всієї діяльності підприємства на окремі елементарні процеси, де вихід одного є входом іншого процесу або навіть цілої групи процесів.

Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві повинна будуватися та реалізовуватися у такій формі, яка дасть змогу якомога ефективніше досягнути поставлених цілей.

Крім того, система управління маркетингом повинна у стислому вигляді повторювати загальну організаційну структуру підприємства, щоб маркетингова концепція управління була взаємопов'язана з усім

управлінським процесом на підприємстві та цим самим сприяла підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства в цілому.

Отже, в ході дослідження ми дійшли висновку, що управління маркетинговою діяльністю створює механізм для розробки і реалізації маркетингового управління, тобто система маркетингу підприємства є підсистемою загальної системи управління підприємством [13].

Визначення сутності та принципів організації маркетингу на підприємстві є основою для здійснення подальших досліджень. У даному розділі роботи ми визначили, що засобом організації маркетингу на підприємстві є формування окремої системи (відділу, підрозділу) маркетингу з відповідними фахівцями в цій галузі та працівниками, які своєю діяльністю сприяють виготовленню продукції, її просуванню, реалізації і підвищенню конкурентної позиції підприємства.

Організація такого підрозділу – це важливий індикатор росту компанії. Адже, більшість підприємств нехтують даним аспектом діяльності і керуються лише певним досвідом або інтуїцією, що в більшості випадків не приносить бажаного результату.

Тому створення маркетингового відділу свідчить про зрілість та прагнення до розвитку підприємства, а також професійний підхід менеджерів до організації управління.

Однак, створення такого підрозділу відноситься до першого етапу організації маркетингу. Наступним кроком є процес організації роботи, налагодження координації маркетингового підрозділу з усією системою управління та оцінка ефективності діяльності, що є вкрай важливим елементом в організації управлінні.

1.2 Сучасні моделі організації маркетингу на підприємстві

Головна ціль організації маркетингової діяльності – забезпечити успішне досягнення головних і стратегічних цілей компанії, вивчаючи ринок і попит споживачів.[31]

Процес побудови організаційної структури підприємства є організаційним та аналітичним процесом. В цей час визначається вищий та нижчий рівень управління компанії. Цей процес є індивідуальним в кожній компанії, тому завжди є особливості та характерні риси щодо конкретного підприємства.

Зазвичай керівник має замісників з різних питань, найчастіше розподіляються за відділами (фінансовий, маркетинговий, зв'язки з громадськістю, тощо).

Кожен з замісників керує певним функціональним підрозділом підприємства (назви варіюються відділ, департамент, відділення тощо). Маркетинговий підрозділ не є обов'язковим в діяльності підприємства, тому він може бути створеним чи ні.

Це рішення може залежати від розміру компанії, її діяльності чи масштабу функціонування. Зазвичай малі підприємства не беруть до уваги створення маркетингового підрозділу, для великих та середніх підприємств, це є нормою.

Потрібно зазначити, що відсутність окремого маркетингового підрозділу не свідчить про те, що підприємство не займається маркетинговою діяльністю, так як компанія працює в конкурентному ринковому середовищі, що створює об'єктивну обумовленість маркетингової діяльності через просування товару/ послуги і задоволення потреб споживачів-

Відсутність маркетингового відділу характеризує не концентрованість маркетингових функцій компанії (ними займаються менеджери різних підрозділів компанії).

Основні способи організаційної побудови маркетингової служби підприємства є такі:

- 1) Функціональна організаційна структура;
- 2) товарна (продуктова) організаційна структура;
- 3) ринкова організаційна структура;
- 4) матрична організаційна структура.

Функціональна модель ґрунтується на виділенні основних функцій маркетингового підрозділу (див. рис. 1.1) Даний рисунок не є цілісним, він може бути ширшим (підрозділи можуть мати свої власні підрозділи, в керівника підприємства можуть бути замісники тощо)[31].

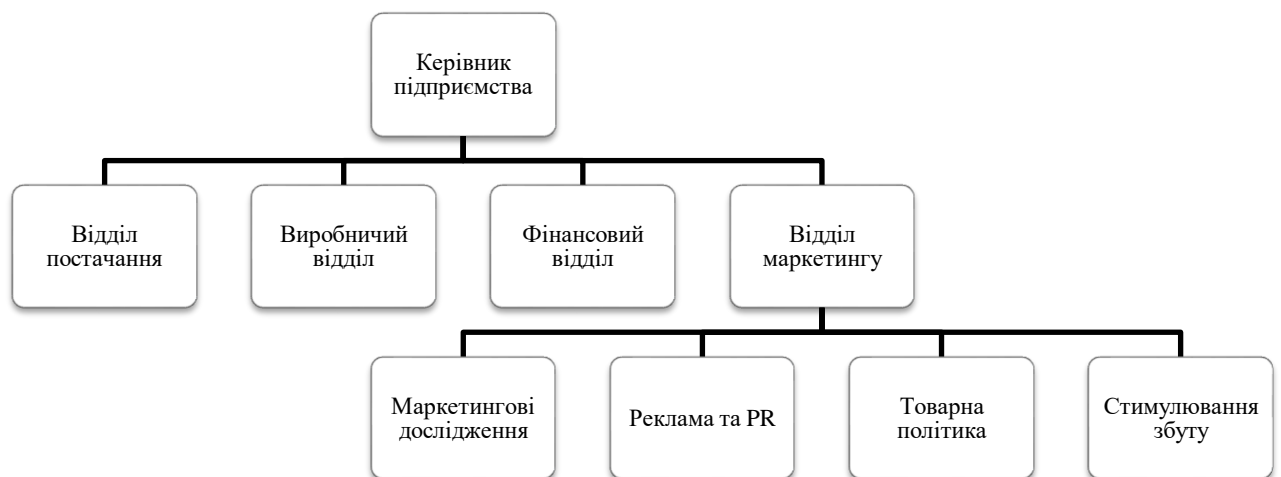


Рис 1.1 Функціональна модель організації маркетингу

Джерело: створено автором на основі [31]

Якщо розглядати функціональну модель управління підприємством в призмі адміністративної побудови, то вона вважається простою. Важливою характеристикою даної моделі є спеціалізація співробітників.

Якщо працівник працює в одній, вузько направленій галузі, то йому легше та ефективніше розвиватись та вдосконалювати фахову кваліфікацію.. Функціональна модель управління підприємством вважається простою, зазвичай один співробітник виконує функції трьох, тобто спеціалізується в різних сферах (наприклад займається маркетинговими дослідженнями, рекламою, PR чи стимулюванням збуту разом).

Стратегічні маркетингові рішення в компанії приймає генеральний директор або його заступник. Функціональна модель не визначає відповідальність за результати діяльності відділу кожного співробітника. Кожна структурна одиниця в службі маркетингу прив'язується до певної функції, а не до конкретного товарного напрямку діяльності компанії. Таким чином цінуються результати не кожного працівника, а усієї служби маркетингу. Економісти вважають функціональну модель організації управління підприємством ефективною для тих компаній, які володіють обмеженим, незначним товарним асортиментом. [33]

Тобто головна перевага даної моделі в порівнянні з іншими – групування однорідних видів діяльності у функціональні підрозділи. Це зменшує ризики дублювання маркетингової діяльності на підприємстві з іншими підрозділами відповідної служби.

До плюсів функціональної моделі можна зазначити простоту управління, високу кваліфікацію та обізнаність спеціалістів, ця модель дає можливість працівникам розгорнуто працювати та деталізовано спеціалізуватись на товарі, товарній марці, товарній групі тощо.

До недоліків цієї моделі можна зазначити можливість конкуренції між співробітниками, монотонність та схожість роботи виконавців.

Товарна (продуктова) модель побудови маркетингового управління бере за основу комбінацію функціональної та товарної спеціалізації співробітників. Для того, щоб краще зрозуміти дану схему організації маркетингового управління на підприємстві, доцільним буде розглянути рисунок з типовою схемою даного управління.

Дана організаційна модель часто використовується у разі реалізації різних товарів, використовуючи спільні канали збуту(див. рис 1.2).

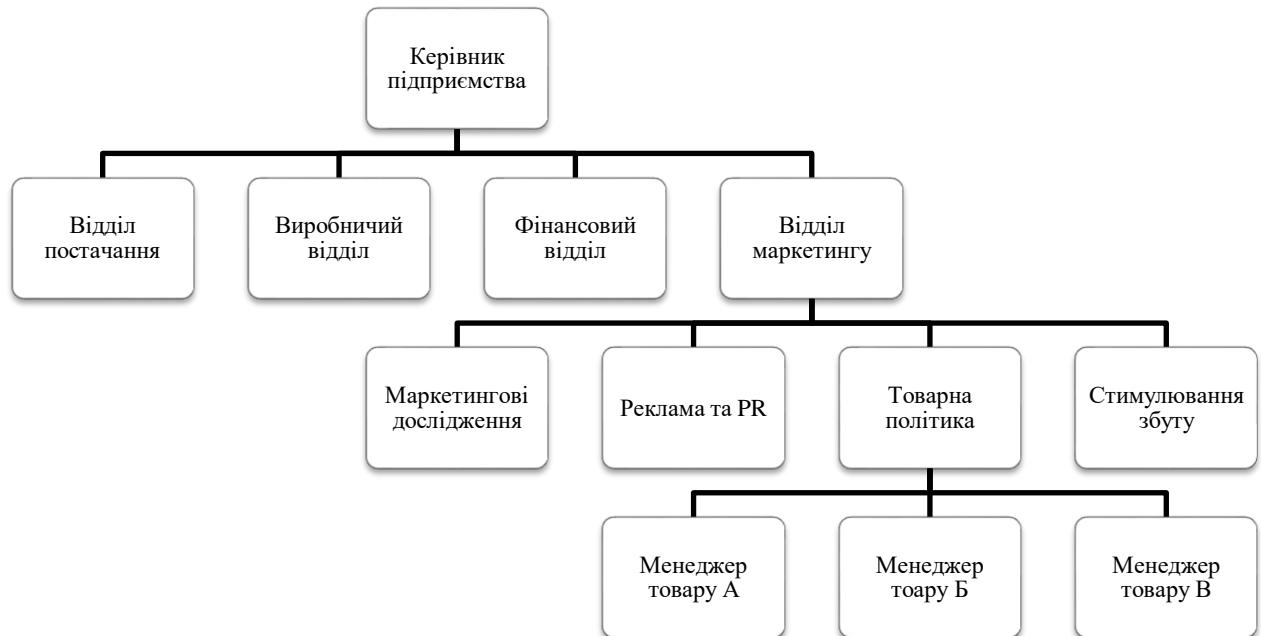


Рис 1.2 Товарна структура управління маркетингу на підприємстві
Джерело:складено автором на основі [31]

В даній моделі маркетингового управління головними є менеджери товарів, торгових марок або товарних категорій, тобто вони відповідають за ринкові результати. Така система може стимулювати досягати більшу ефективність від роботи.

Потрібно зазначити, що великою перевагою цієї моделі є те, що керуючі товарними напрямки володіють великою кількістю знань про конкретний ринок і товар, розуміються на усіх тонкощах маркетингової діяльності в своїй вузькій галузі, знаються на тенденціях розвитку ринку. Таким чином менеджери цієї моделі можуть прибутково управляти товаром.

Іноколи власна думка може бути хибною, тому потрібен «свіжий погляд», для цього на підприємствах створюються команди, працівники діляться своїми думками та ідеями і обирають одну, найкращу.

На додаток персональна відповідальність стимулює до роботи, але також є можливість фокусу уваги менеджерів лише на результатах, тобто вони перестають звертати увагу на питання стратегічного аналізу, робочого процесу, інновацій, нові бізнес ідеї. Збільшується інтерес до короткострокових дій, які відразу дають результат, таких як стимулювання збуту. [33]

Також до недоліків потрібно додати дублювання функцій між підрозділами та неграмотне збільшення товарних груп, це може привести до великого росту витрат.

Ринкова модель маркетингового управління за основу бере фокусування на сегменти ринку (споживачі, які мають певні особливості поведінки). Сегментні критерії – це вік, стать, сімейний стан, рівень доходів, професія, географічне положення тощо.

На більшості ринків існує два головних типи споживачів – домашні господарства та організації. Це зовсім різні споживачі, які вимагають різних маркетингових заходів. Наявність різних типів споживачів спричиняють доречність використання ринкової (сегментної) моделі маркетингового управління.

Для кращого розуміння структури даної моделі доцільним буде розглянути рисунок, на якому подана стандартна система будови управління. Управлінські підрозділи компанії фокусують свою увагу на клієнтах, керуючі мають бути високого обізнаними в групах споживачів.

Директор ринкового напрямку на підприємстві працює та в той самий час керує товарними марками та товарними лініями, це координує діяльність підприємства в обставинах відповідних товарних груп споживачів, окремо проведення спільних маркетингових заходів – заходи, які заохочують комунікацію, стимулюють збут тощо (див. рис. 1.3).[31]

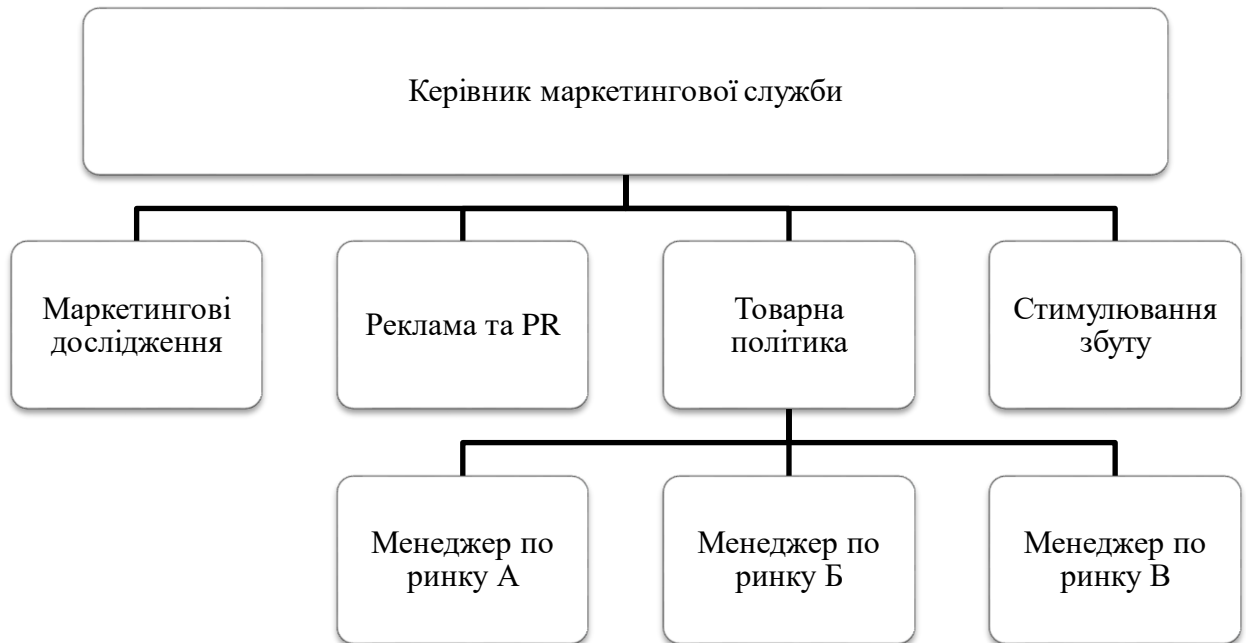


Рис 1.3 Ринкова модель управління маркетингом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [31]

Перевагою ринкової моделі організації маркетингу на підприємстві є те, що вона уможлиблює задовольнити потреби споживачів найефективнішим чином, шляхом використання сукупності маркетингових елементів.

Найбільшим недоліком є значні витрати та велика трудомісткість. На додаток ринкова модель також дублює деякі окремі функції управління.

На практиці підприємства використовують змішані моделі організації маркетингової діяльності – функціонально-ринкова модель, товарно-функціональна модель, матрична тощо.

Матрична організаційна модель організації маркетингу на підприємстві комбінує в собі два підходи: функціональний та товарний, тобто вона є гібридом – функціонально-товарною моделлю.

Розглянувши рис. 1.4, можна побачити приклад побудови управління за цією ознакою.

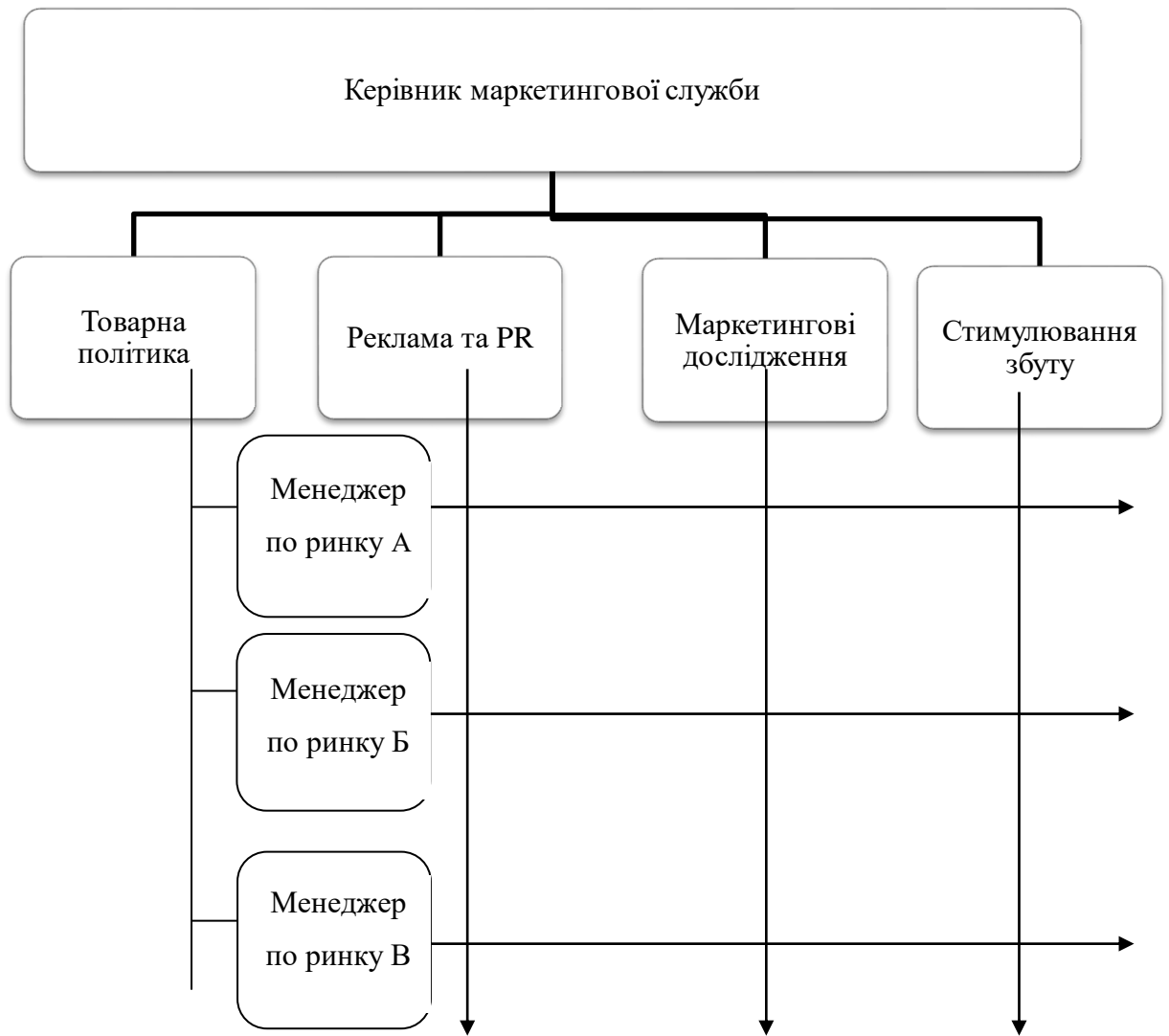


Рис 1.4 Матрична модель організації маркетингу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [31]

Вертикальна лінія – функціональний управлінський вплив на процеси, горизонтальна лінія – спеціалізовано-товарний вплив.

Спеціалізовано-товарний вплив завбачає наявність спеціалізованих груп працівників, відповідальних за товарні марки, категорії тощо. Їхня задача – взаємодія з «функціональними» маркетологами, які спеціалізуються та маркетингових дослідженнях, маркетингових проектах, піар та зв'язки з громадськістю.

Дана модель отримує першість над іншими тому, що вона комбінує товарну та функціональну спеціалізації, розглядає маркетинг з «внутрішньої» та «зовнішньої» сторін.

Поєднання двох концепцій може створити ефективний метод управління маркетингом на підприємстві. Крім того ця модель організації маркетингу «розділяє» відповідальності, також ефективна координація діяльності маркетингових служб стає більш значущою.

Потрібно також зазначити, що виділивши різні товарні напрямки, завантаженість головного керівника маркетингового департаменту також підвищується.

Головна ідея – поєднати переваги усіх маркетингових моделей (функціональна, товарна та ринкова) для того, щоб збільшити ефективність використання кожної структури окремо. Це збільшить ефективність діяльності маркетингового комплексу на підприємстві. [31]

Можна зробити висновок, що маркетингове управління діяльністю підприємства – складний процес, який включає в собі розробку, аналіз та втілення в життя інструментів, які спрямовані на збільшення, укріплення та підтримку обмінів зі споживачами для того, щоб досягнути основну мету будь-якої компанії – отримання прибутку.

Існує чотири способи організаційної побудови маркетингової служби підприємства: функціональна організаційна структура, товарна, ринкова та матрична.

Основа функціональної моделі – виділити головні функції у маркетинговому підрозділі. Важливою характеристикою даної моделі є спеціалізація співробітників. Кожен співробітник самостійно відповідає за результат своєї роботи та має дуже вузьку спеціалізацію

Товарна модель ґрунтується на товарній та функціональній спеціалізації працівників. Відповідальними за товар та товарні категорії є менеджери, вони є дуже обізнаними в контексті свого товару, ринку та галузі. Це підвищує конкурентоздатність компанії.

Ринкова модель маркетингового управління компанії фокусується на ринкових сегментах споживання. Головний директор працює та в той самий час керує товарними марками та товарними лініями, що координує діяльність

підприємства в обставинах відповідних товарних груп споживачів, окремо проведення спільних маркетингових заходів – заходи, які заохочують комунікацію, стимулюють збут тощо.

Матрична організаційна модель організації маркетингу на підприємстві поєднує в собі функціональний та товарний підходи. Це робить її більш функціональною для компаній. Ця модель значно переважає над іншими, так як поєднує в собі найкращі характеристики функціонального та товарного підходів.

Отже, головними факторами впливу на організацію маркетингу на підприємстві чи організації є: сфера діяльності підприємства; розмір підприємства; характер діяльності ринкового середовища; рівень розвитку маркетингової діяльності на підприємстві; зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; виробничий профіль підприємства; специфіка товарів чи послуг підприємства; специфіка ринків збуту підприємства.

1.3 Методика оцінки ефективності організації маркетингу на підприємстві

Аналіз наукових праць таких вчених, як М. Туган-Барановський, Ф. Котлер, К.Л. Келлер, М. Мак-Дональд, Дж. Лесколд, Г.Ассель та погляди більшості практиків показав, що сьогодні не існує єдиної думки щодо вибору критеріїв класифікації та об'єктів, які повинні братися до уваги під час оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Проте можна виділити основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства представлені, які сформовані різними вченими в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності
підприємства [4,3, 23, 36, 27, 30, 41, 15, 5, 19, 44]**

Автор	Трактування
Г. Ассель [4]	Ефективність маркетингової діяльності необхідно оцінювати на основі аналізу об'ємів витрат на маркетинг і їх вплив на розмір реалізованої продукції
Є. Анфіногенова [3]	При визначенні ефективності маркетингу виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації: – індекс прибутковості (частка дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності на дисконтовані витрати); – частка організації на ринку; – динаміка маржинального і чистого прибутку; – динаміка обсягу продажів, що є прямим відображенням ефективності маркетингових заходів; – досягнення точки беззбитковості
Л. Балабанова, М. ТуганБарановський[23]	Ефективність маркетингу оцінюється за такими напрямками: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. Проте авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку ефективності
Л. Стрий, А. Голубев, О. Рустамов [36]	Маркетингова діяльність оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності: – підсистем маркетингу; – за видами маркетингової діяльності
Н. Мойсеева, М. Конишева [27]	Маркетингова активність оцінюється за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальненими показниками (прибутковість, активність стратегії)
А. Павленко, А. Войчак [30]	Результативність маркетингової діяльності може розраховуватися через систему показників доходів і прибутку, платоспроможності, обороту товарних запасів і ефективності маркетингових заходів
В. Шаповалов [41]	Ефективність маркетингу пов'язується з якістю рішень, що приймаються, та з реалізацією цих рішень
Ф. Котлер, К. Келлер [15]	Акцент на зв'язок показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища
Н. Бутенко [5]	Ефективність маркетингу пропонується оцінювати за ефективністю виконання функцій маркетологами
Дж. Ленсколд [19]	Стосовно вимірів у маркетингу, лише показник рентабельності маркетингових інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій. Розрахунок рентабельності інвестицій представлений в формулі 6
Г. Яшева [44]	Пріоритетною є оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності. Хоча в цьому підході витрати на маркетинг розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції). Такий підхід став логічним початком оцінки ефективності маркетингової діяльності через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій.

Розробка методики оцінки ефективності організації маркетингу на підприємстві (діяльності маркетингової служби) повинна базуватися на особливостях функціонування підприємства, а саме галузевій приналежності, сегменту покупців, територіальному розташуванню тощо.

І звісно прирівнюватись до ступеня досягнення цілей підприємства та його фінансовим показникам.

Кожен автор пропонує своє бачення даної проблематики. Однак необхідно виділи основні показники діяльності підприємства, які потребують постійного моніторингу для оцінки ефективності діяльності маркетингової служби.

Зазначимо, що професійну незалежну експертизу якості маркетингу здійснює міжнародна організація MarketingQualityAssuranceLtd (MQA).

Її діяльність і структура підтримується відповідно до Європейського стандарту EN 45012. MQA виконує послуги з сертифікації маркетингу компаній на відповідність систем міжнародним стандартам серії ISO 9000.

Оцінюють якість маркетингу MQA за 35 стандартами, які розділені за трьома напрямками: орієнтація на споживача; ділові, маркетингові та збутові плани; відповідальність керівництва [2].

Система оцінки ефективності маркетингу, закріплена в цих стандартах дає змогу дати точну, об'єктивну, різнобічну оцінку маркетингу підприємств, але ця методика не розголошується. Це є комерційною таємницею, бо така послуга за сертифікацією є платна.

Крім того, вона дуже працемістка і її не можна використовувати в практиці вітчизняних підприємств самостійно.

Українська асоціація маркетингу разом з Клубом директорів дослідницьких агентств стали ініціаторами розроблення, згодом і ухвалення Стандартів якості маркетингових досліджень УАМ. СОУ 91.12.0-21708654-001-2002.

Розроблений на основі діючих міжнародних стандартів, цей документ виконує для галузі регулюючі функції, сприяє підвищенню професійного

рівня та розвитку добросовісної конкуренції. Сьогодні Стандарти якості маркетингових досліджень і Директиви ESOMAR є нормами ведення бізнесу у дослідницькій галузі в Україні. Спираючись на визначення Американської асоціації маркетингу (див. пункт 1.1), важливо зупинитися на тому, що маркетингова діяльність несе за собою певні ризики через невизначеність ситуації, які можуть принести досить високий прибуток.

Тому ефективність діяльності маркетингової служби має бути чітко регламентована розробленою методикою її здійснення. Для проведення якісної оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві необхідно дотримуватись запропонованих етапів її здійснення (див. рис.1.5)



Рис 1.5 Етапи здійснення етапів оцінки маркетингової служби на підприємстві [2]

Перші два етапи включають все визначення планових показників діяльності маркетингової служби та розробку критеріїв оцінки її ефективності, з урахуванням стратегічних та тактичних цілей підприємства, а також специфіки його функціонування.

На другому етапі проводиться власне оцінка маркетингової діяльності і, на її основі, на останньому етапі відбувається коригування планових показників діяльності маркетингової служби.

Даний процес необхідно здійснювати системно та безперервно, для своєчасного виявлення факторів негативного впливу на маркетингові заходи, які здійснює служба.

Особливої уваги, як зазначалось вище, потребує визначення критеріїв (параметрів, показників) та на основі цього і методики оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Перш за все зазначимо, що технологія оцінки маркетингової діяльності підприємства повинна базуватися на таких основних принципах[42]:

1. оцінка проводиться тільки за наявністю достовірної, сучасної та своєчасної інформації;
2. в групі показників, які використовують для оцінки маркетингової діяльності підприємства не повинно бути коефіцієнтів, які дублюються;
3. економічні параметри, які використовуються повинні бути в достатній кількості для того щоб відбулося відбиття реального стану маркетингової діяльності підприємства;
4. оперативність аналізу маркетингової діяльності;
5. використання обмеженого вибору найважливіших економічних параметрів, на які необхідно впливати з метою підтримки маркетингової діяльності підприємства.

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства використовуються наступні загальноприйняті методи[18]:

1. аналіз абсолютних показників, який ґрунтується на аналізі даних, які представлені у маркетинговій звітності - структури фінансових вкладень,

розмір запозичених коштів, виручка від реалізації продукції, розмір продукції компанії, тощо;

2. горизонтальний аналіз полягає у порівнянні кожної складової звітності за рік із попереднім періодом - виявлення тенденції зміни у статтях балансу та фінансових звітах;

3. вертикальний аналіз застосовується для виявлення впливу кожної позиції звітності на результат у цілому - визначення структури підсумкових фінансових показників;

4. динамічний аналіз використовується для співставлення кожної позиції з звітності за декілька років і на основі цього визначається основна тенденція динаміки показника без врахування випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів - створення тренду допомагає здійснити прогнозний аналіз.

За аналізом опублікованих результатів досліджень щодо цієї проблеми можна визначити такі об'єкти оцінки ефективності [16]:

1) комплекс маркетингу 4P (P1 – товар (Product), P2 – ціна (Price), P3 – просування (Promotion), P4 – дистрибуція (Place) та інші комплекси маркетингу, серед яких товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, окремі маркетингові заходи);

2) функції маркетингу (аналітична, виробнича, збутова, функція управління);

3) результати та мотиваційний механізм діяльності маркетологів;

4) комерційна і комунікативна ефективність реклами, ефективність участі у виставках, ярмарках тощо;

5) процес планування;

6) організаційна структура управління маркетингом, зокрема кваліфікація маркетологів;

7) процес контролю виконання окремих функцій, логістична діяльність підприємства, довгострокові взаємовигідні партнерські відносини, системи маркетингового менеджменту, маркетингові стратегії, внутрішні зв'язки;

8) процес контролю виконання окремих функцій маркетингу;

9) маркетингова інформаційна система (МІС – система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система збирання зовнішньої поточної інформації, аналітична система маркетингу).

Учені виділяють велику кількість методів оцінки ефективності маркетингової діяльності найдоцільнішими є кількісні та якісні методи, а також соціологічні та інформаційні.

Їх характеристика представлена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [37]

Метод оцінки ефективності маркетингової діяльності	Характеристика
Якісні методи	Передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний план маркетингової діяльності).
Кількісні методи	Порівняння витрат на маркетингову діяльність з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Характеризують фінансові результати діяльності підприємства.
Соціологічні методи	Проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з маркетингової діяльності; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, PR; аналіз стимулювання реалізації товарів та персонального продажу.
Інформаційні методи	Передбачає використання спеціальних комп'ютерних програм («MarketingExpert», «Clientele», «FinExpert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг»), а також застосовуються різні аналізи – GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P»

Поряд із цим потрібно звернути увагу на якість маркетингового планування, що у разі повного виконання плану призведе до реалізації намічених планом цілей.

Найбільш використовуваними в практиці є 4 показники ефективності маркетингових планів (за дослідженням Accenture) [1]:

- показник реакції (78 %);
- генерація надходжень (79 %);
- утримання клієнтів (69 %);
- генерація прибутку (66%).

Нині у вітчизняній практиці найбільш використовувани є кількісні показники оцінювання ефективності маркетингових заходів. За допомогою, яких можна надати більш повну оцінку ефективності використання маркетингових процесів в підприємстві.

Так, наведемо формули (1.1-1.5), які кількісно оцінюють ефективність маркетингової діяльності підприємства за допомогою показників обсягу реалізації товарів та послуг та маркетингових витрат [20].

Ефективність витрат на маркетингові програми (формула 1.1):

$$E_{md} = \frac{\Delta P_r}{V_m} = \frac{V_e - V_b}{I_c + I_v}, \quad (1.1)$$

де ΔP_r - приріст обсягу реалізації товарів та послуг;

V_m - сукупність витрат на маркетингову діяльність;

V_e - обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду;

V_b - обсяг реалізованих товарів і послуг на початок періоду;

I_c - матеріальні витрати на маркетингову діяльність;

I_v - фонд оплати праці менеджерів.

Ефективність маркетингових процесів (формули 1.2.,13.,14):

$$E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{mrt}}, \quad (1.2)$$

$$E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{spt}}; (1.3)$$

$$E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{mixt}}; (1.4)$$

де ΔP_{rt} - приріст обсягу реалізації товарів та послуг на певному ринку;

V_{mrt} - витрати на дослідження на певному ринку;

V_{spt} - — витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку

V_{mixt} - — витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Повна ефективність маркетингу (формула 1.5):

$$E_m = \frac{\sum \Delta P_{rt}}{\sum (V_{mrt} + V_{spt} + V_{mixt})}; (1.5)$$

Проте, деякі автори стверджують про недоцільність орієнтації на показники обсягів продажів, доходи, максимізація яких не завжди є критерієм успіху підприємства на ринку. Найбільш точним та показовим критерієм оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві є максимізація чистого прибутку після відрахування витрат на маркетингову діяльність [42]. Таким чином, одним з основних показників залишається рентабельність.

Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковість інвестицій у маркетингову діяльність або рентабельність інвестицій в маркетингову діяльність (англ. — marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI) [42].

Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів, розраховується за формулою 1.6:

$$ROMI = \frac{(GP-MC)}{MC} * 100, \quad (1.6)$$

де GP – дохід підприємства від здійснення маркетингових заходів;

MC – витрати на маркетингову діяльність.

Застосування показника рентабельності маркетингових інвестицій при оцінці ефективності маркетингової діяльності дозволяє здійснювати порівняння маркетингових заходів і програм. Це робить прийняття управлінських рішень більш оперативним та раціональним, що призводить до нарощування рентабельності маркетингових кампаній і в цілому бізнесу. Адже, ситуація на ринку змінюється динамічно та іноді раптово, що вимагає від керівників використовувати ефективні та швидкі методи оцінки ситуації та вчасно приймати рішення, аби не пропустити дійсно вигідні умови для розвитку компанії.

Тому більшість науковців стверджують, що найважливішим показником, що характеризує ефективність маркетингової стратегії, будь-яких маркетингових заходів (маркетингової діяльності), є ROMI.

Проте, існує ще цілий ряд критеріїв та показників, які можна розглядати як окремо від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи, що характеризують ефективність підсистем маркетингової служби на підприємстві.

У сучасній маркетинговій теорії існує емпіричний підхід до визначення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Його сутність полягає у виділенні дев'яти основних критеріїв ефективності маркетингової стратегії, після чого виявляється значущість та цінність кожного з них для підприємства на базі ABC-аналізу.

В табл. 1.8 представлений перелік показників ефективності в розрізі окремих підсистем маркетингу (маркетингового підрозділу).

Таблиця 1.8

**Показники підсистем ефективності маркетингової стратегії
експортної діяльності промислового підприємства [35]**

Елемент підсистеми	Показник ефективності
Показники ефективності використання маркетингових інструментів	Індекс споживчої задоволеності, коефіцієнт довіри споживача до товару, комплексний показник лояльності покупців, економічний ефект від програм лояльності
Показники ефективності маркетингової взаємодії з контрагентами	Рентабельність взаємодії з контрагентами, коефіцієнти: зміни кількості контрагентів, кількості укладених договорів, кооперування партнерів, зміни обсягу поставки; питома вага кількості невиконаних угод у загальній кількості укладених угод
Показники ефективності взаємодії з постачальниками	Питома вага витрат на закупку матеріальних ресурсів у виручці від реалізації, закупок з відстрочкою платежу в загальному обсязі закупок, якісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі їх поставок, витрат на закупівлю матеріальних ресурсів через стратегічні зв'язки, комплексний показник виконання зобов'язань з поставок матеріальних ресурсів
Показники ефективності взаємодії з посередниками	Кількість постійних покупців, рівень утримання споживача; - якості обслуговування: рівень сервісної підтримки, компетентності персоналу; - результативності мерчандайзингу: коефіцієнт покупки, кількість товарів у «споживчій корзині», середній розмір покупки, частка збільшення розміру покупки
Показники ефективності взаємодії зі споживачами	Валовий товарообіг, індекс ефективності підприємства, середній темп зміни обсягу реалізації товарів, рентабельність взаємодії зі споживачем
Показники ефективності позиціонування на ринку	Рівень залучення клієнтів, утримання клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів, приросту вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця; обсяг повторних покупок; процент повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства
Показники ефективності діяльності підрозділів підприємства	Обсяг реалізації і споживання продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість продажу продукції, рентабельність продажу продукції, чистий дохід на одиницю продукції
Показники ефективності виробництва продукції	Обсяг виробництва продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість виробництва продукції, рентабельність виробництва продукції, розмір виробничих потужностей, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти якості продукції, автоматизації виробничих процесів, виробничої гнучкості, кооперування підрозділів, спеціалізації підрозділу

Продовження таблиці 1.8

Елементи підсистеми	Показники ефективності
Показники ефективності розвитку виробництва продукції	Зміна чисельності робітників на ділянках впровадження нових технічних засобів, річна економія на витратах виробництва, зміна прибутку у результаті розвитку виробництва, зміна продуктивності праці у результаті розвитку виробництва, економія витрат у результаті розвитку виробництва

Після розрахунку показників зазначених в табл. 1.8 за певні періоди (місяці, роки) проводиться їх ранжування за допомогою ABC-XYZ аналізу.

ABC-аналіз – це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг показників за вказаним критерієм і виявити ту їх частину, яка забезпечує максимальний ефект. Ідея ABC-аналізу будується на основі принципу Парето, який можна сформулювати так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль лише 20% результату», тобто 20% всіх показників характеризують 80% загальної ефективності маркетингової стратегії, що реалізується [40].

Застосовуючи вказане правило до даного підходу, аналізувати ефективність маркетингової діяльності на підприємстві можна методом ранжування:

- до групи «локомотиви» входить не менше 10% показників;
- до групи «посередні» мають входити не менше 15% показників;
- до групи «якір» повинно потрапити не більше 75% показників, що розраховуються[40].

У ході роботи було проаналізовано низка методів та відповідних показників, які можуть в повній мірі оцінити результативність маркетингової діяльності та бути основою для прийняття управлінських рішень.

Так, враховуючи результати дослідження, можна дійти висновку, що будь-яке підприємство має змогу системно та на постійні основі здійснювати аналіз діяльності маркетингового відділу.

Для цього існує ще одна методика, яка є загально вживаної в теорії менеджменту. Система збалансованих показників – це ефективний засіб контролю ключових показників ефективності діяльності будь-якого підрозділу компанії, в тому числі і маркетингового.

На основі наведених вище показників ефективності маркетингової діяльності підприємство повинно встановити кількісно виражені фінансові та не фінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії за допомогою маркетингу.

Окрім того, дана концепція передбачає побудову багатопланових зв'язків між КРІ та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Така система дозволяє ефективно керувати компанією, контролюючи невелику кількість КРІ.

Підприємству слід виокремити ключові показники маркетингової діяльності (не більше 15) та здійснювати їх постійний моніторинг. Виходячи з отриманих результатів приймати управлінські рішення.

Отже, проведений аналіз демонструє розмаїття підходів, методик та показників для оцінки ефективності маркетингової діяльності. Такі результати свідчать про важливість процесу моніторингу маркетингової діяльності шляхом постійної оцінки її ефективності.

Такий широкий спектр наукових досліджень в цьому питанні надає підприємству вичерпний інструментарій для здійснення такого моніторингу та нівелювання можливих ризиків діяльності.

Звісно, окрім внутрішнього аудиту необхідно порівнювати маркетингові результати з конкурентами та в цілому по галузі для розуміння своєї ринкової позиції. Способи оцінки ефективності маркетингу, наведені в цьому розділі, будуть орієнтиром для проведення наступних досліджень в практичних розділах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЦЕНТР ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ «OXFORD»

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності малого підприємства «Центр вивчення іноземних мов «Oxford»

Центр вивчення іноземних мов «Oxford» був зареєстрований 1 вересня 2011 року в м. Фастів, Київська область. Підприємство реалізує свою діяльність на ринку освітніх послуг, серед яких: курси з англійської мови від 5 років, підготовка до ЗНО та міжнародних мовних екзаменів; курси з німецької мови від 5 років, підготовка до ЗНО та міжнародних мовних екзаменів; курси з української мови, підготовка до ЗНО; математика, підготовка до ЗНО і ДПА; історія, підготовка до ЗНО; географія, підготовка до ЗНО; дошкільнятко; курс «Малятко»; курси з ейдетики і швидкочитання; переклад документів англійською мовою; освітні подорожі закордон.

Місія підприємства – «Сприяти кожному студенту в цілісному розвитку».

Мета підприємства – «Створити кожному можливість отримати якісну освіту для подальшого успіху в майбутньому».

Слоган підприємства – «Lifelong learning» («Вчитися усе життя»).

Компанія розпочала свою діяльність надаючи послуги лише з англійської мови. У 2012 році з'явилась німецька мова. З 2013 року відкривались групи з підготовки до ЗНО і ДПА з української мови. У 2014 році до переліку послуг компанії додалися підготовка до ЗНО і ДПА з математики та історії України, також з'явилась підготовка до школи. У 2017 році була відкрита група з підготовки до ЗНО з біології. 2018 рік – групи курсу «Малятко».

У 2019 році відкрито курс швидкочитання та ейдетики. 2020 рік – група з підготовки до ЗНО з географії.

Назва підприємства – «Центр вивчення іноземних мов «Oxford», також відомий серед споживачів за назвою «Лінгвоцентр Oxford».

Студенти Лінгвоцентру мають можливість не лише вивчати англійську та німецьку мови, а й підготуватися до ЗНО та ДПА з української мови та літератури, історії, математики та географії.

У цьому їм допомагають 14 викладачів, які є співробітниками вищих навчальних закладів Києва та вчителями вищої категорії навчальних закладів міста Фастова, Київська область.

Для дітей дошкільного віку працює дитячий центр раннього розвитку «Oxfordkids», який пропонує творчо-розвивальний курс з використанням новітніх методик раннього розвитку та курс «Дошкільнятко».

Для дорослих студентів працює велика кількість груп різного рівня знання мови (від початкового до професійного). Загальна структура послуг, які надає Центр представлена на рис.2.1.

Перед тим, як долучитися до занять в центрі, студенти проходять спеціальне тестування, яке визначає їхній рівень знань, щоб у процесі навчання у них не виникало складнощів через різницю у підготовці.

Навчальний курс триває 8-9 місяців, але за бажанням студентів його можна прискорити. Кількість людей у групах не перевищує 8 чоловік – це принципова позиція засновників компанії.

Завершивши курс навчання певного рівня, студенти отримують сертифікат, який підтверджує їх рівень знань. Найбільшим досягненням центру є те, що його випускники успішно складають іспити та вступають до найкращих ЗВО України на бюджетну форму навчання.

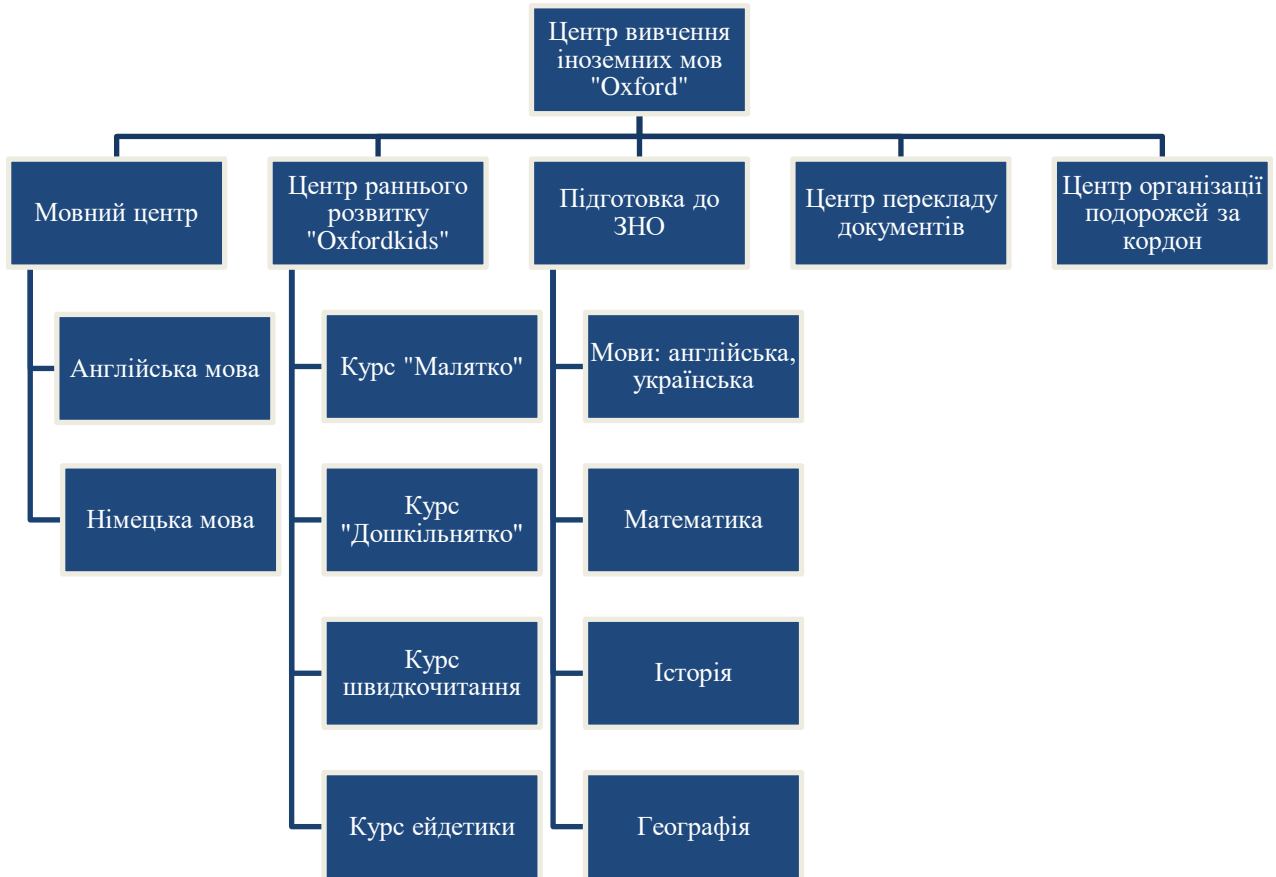


Рис. 2.1 Структурний поділ послуг Центру вивчення іноземних мов Oxford

Джерело: створено автором на основі даних Центру

Викладачі Лінгвоцентру працюють за визнаною у багатьох країнах методикою Oxford, підручниками і посібниками якої користуються студенти центру. Саме така методика на думку викладачів, забезпечує високі результати в навчанні, сприяє навикам у різно-тематичному спілкуванні, вдосконаленню професійної лексики тощо.

Зручними для тих студентів, які з різних причин не можуть бути присутніми на заняттях у центрі, але мають доступ до мережі Інтернет, є онлайн заняття на всіх існуючих нині платформах.

Важливим досягненням «Oxford» є те, що групи з року в рік переходять на наступний рівень, доповнюючи свій склад новими слухачами курсів.

Зокрема у 2020 році кількість студентів «Oxford» становила близько 1000 осіб, 70% яких відвідують заняття Лінгвоцентру вже не перший рік.

Компанія відома тим, що організовує освітні подорожі закордон до країн Європи. Перша поїздка закордон відбулась у 2012 році до Великобританії. Цього ж року компанія підписала договір про партнерство з міжнародною школою «GlobeEnglishcentre» у м. Ексетер, Великобританія.

Поїздки організуються щороку, учні школи, студенти вищих навчальних закладів та просто зацікавлені у власному розвитку люди беруть в цьому участь. Діти та дорослі можуть на практиці застосувати здобуті знання в англomовному середовищі, проживаючи в англійських сім'ях, та вдосконалювати свої знання у літній школі при університеті «Exeter», виїжджати на цікаві екскурсії до Лондона та історичних місць Великобританії, долучатися до спортивних і соціальних заходів.

У 2018 році до шкіл-партнерів додалась компанія «Atlas» у Дубліні, Ірландія. 2019 рік відзначився партнерством з мальтійською школою «Malta-Lingva».

Директор школи – педагог з двадцятирічним досвідом викладання, яка працювала в Київському національному лінгвістичному університеті, відома у місті Фастів та Фастівському районі.

Так як організація працює в малому містечку, то вона легко стала відомою в результаті надання якісних та сучасних послуг. Засоби просування, які використовувались з метою залучення клієнтів це: друковані матеріали (газети, оголошення) та теле-маркетинг. Проте, на сьогодні ці засоби є застарілими і не приносять належного ефекту, тому потребують оновлення та розширення.

В залежності від масштабу поставлених завдань в Центрі вивчення іноземних мов Oxford формулюють наступні цілі: короткострокові – відвідати 10 всеукраїнських освітніх семінарів; взяти участь у освітній виставці; збільшити об'єм продаж на 5%; середньострокові – забезпечити стійку

довгострокову конкурентну позицію на ринку освітніх послуг Фастівського району; забезпечити стабільне збільшення прибутку в середньому на 5-7% в рік; довгострокові – стати лідером на ринку освітніх послуг в Київській області; відкрити другий філіал школи в Київській області; забезпечити Центром вивчення іноземних мов Oxford щорічне збільшення прибутку.

Розглянувши фінансову звітність підприємства (див. додаток А), можемо зробити висновок, що компанія успішно розвивається, чиста виручка, прибуток за рік збільшився, на 75%. Чисельність робітників та продуктивність праці покращується щороку. Підприємство не залучає позикових ресурсів, розвивається за рахунок власних коштів.

Отже, підприємство надає широкий спектр послуг. Організація чітко формує свої цілі, які прагне досягати, проте, використовує застарілі методи просування: друковані матеріали та теле-маркетинг, що і спричиняє в останні роки зниження оборотності послуг. Фінансові результати діяльності Лінгвоцентру є позитивними. Чиста виручка та прибуток збільшився на 75%, чисельність персоналу збільшилась на 29%. Компанія не користується позиковими ресурсами, залучає лише власні кошти.

2.2 Аналіз системи маркетингу в Центрі вивчення іноземних мов «Oxford»

Маркетинг освітніх послуг в досліджуваній організації – це спрямована на споживача та прибуток фірми діяльність, результатом якої є задоволення потреб споживачів у наданні їм високоякісних послуг.

Однією з цілей маркетингової діяльності є забезпечення процесу виробництва та реалізації послуг керованим, тобто головною функцією маркетингу є правильна організація комплексної діяльності з виробництва і реалізації послуг з урахуванням морально застарілих послуг і просуванням на ринок послуг-новинок.

Реалізація цієї основної функції доповнюється комплексом різноманітних функцій та видів діяльності: вивчення ринку послуг та аналіз результатів дослідження; виявлення існуючого і потенційного попиту споживачів на даний вид послуги; організація науково-дослідної діяльності для створення і виробництва послуг-новинок; координація проектування і виробництва послуг; оптимізація асортиментного ряду послуг та системи їх розподілу; планування виробництва і збуту послуг, пошук джерел фінансування; розробка цінової політики; формування попиту на послуги і стимулювання збуту за допомогою засобів рекламного впливу; формування іміджу підприємства сфери послуг і громадської думки стосовно морально застарілих послуг[14].

Для того, щоб розробити маркетинговий план, залучити споживача, та запропонувати йому найкращу послугу серед конкурентів, потрібно: сегментувати ринок; проаналізувати надану послугу; проаналізувати конкурентів та їх можливості. Структура ринку освітніх послуг за основними конкурентами в Фастівському районі представлена на рис. 2.2.

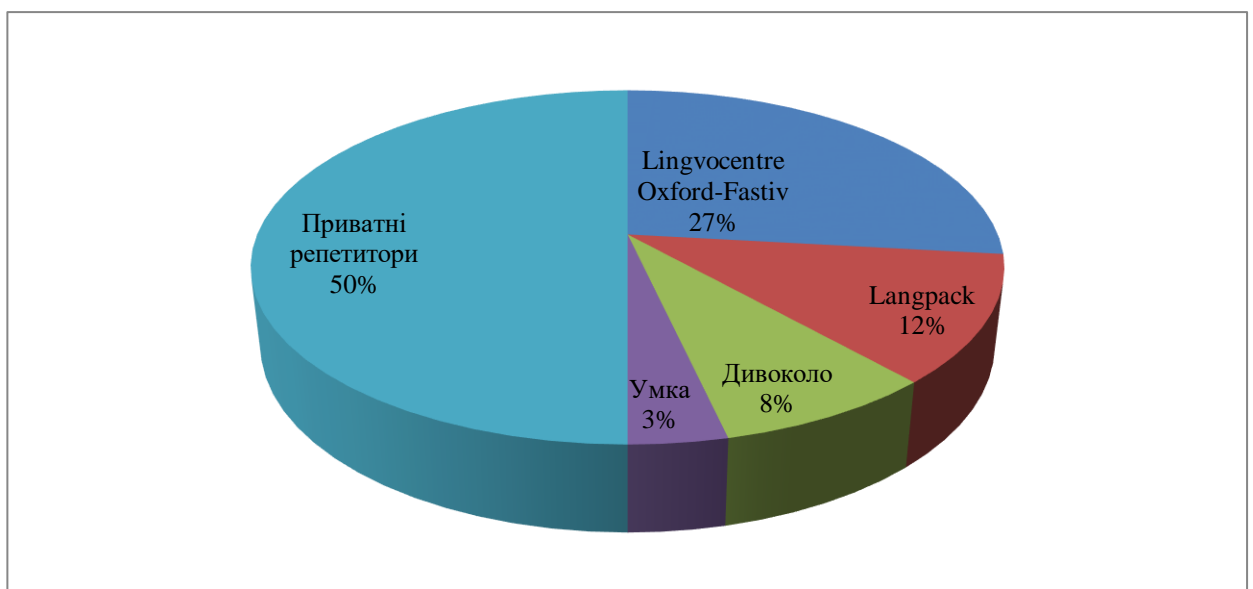


Рис 2.2 Структура ринку освітніх послуг у Фастівському районі (в розрізі основних конкурентів)

Джерело: складено автором

З рис. 2.2 видно, що основними конкурентами Центру вивчення іноземних мов Oxforde Центр дитячого розвитку «Дивоколо» та Центр вивчення іноземних мов «Langpack». Усі компанії є локальними і працюють лише у Фастівському районі.

Усі три організації мають приблизно однаковий рівень цін, проте Центр вивчення іноземних мов Oxford має найбільший вибір пропонованих послуг і працює найдовше на ринку.

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. [39]

Маркетингова стратегія Центру вивчення іноземних мов Oxforde спрямованою на розширення своєї частки ринку та утримання лідерських позицій на ринку.

У своїй маркетинговій стратегії організація використовує наступні елементи: визначення цільового ринку та цільових сегментів; визначення цільових груп клієнтів; позиціонування; маркетинговий комплекс.[32]

Цільовим ринком Лінгвоцентру є місцевий ринок, що функціонує у сегменті освітніх послуг.

Цільова група – школярі, та діти дошкільного віку (контактні особи – це батьки), також дорослі від 20 років.

На жаль, організація не має власної торгової марки, позиціонує себе як лідер у місті Фастів, але не має відповідного слогану.

Маркетинговий комплекс компанії:

Товарна політика – освітні послуги (вивчення англійської і німецької мов, підготовка до екзаменів з української та англійської мов, історії, математики та географії, підготовка дітей до школи).

Щодо політики ціноутворення, то організація має середні ціни на ринку, організація не проводить знижок.

Політика просування. Організація замовляє рекламу з інтернет-сторінок (Facebook та Instagram), також реклама подається у вигляді

рекламних публікацій та статей. Маркетингова діяльність в організації не розвинена належним чином.

Політика розподілу – місцевий ринок.

Маркетингова діяльність забезпечується заступником директора Центру. В його обов'язки входить визначення конкурентів та оцінка рівня їх діяльності, визначення ціноутворення та дослідження споживачів.

Центр вивчення іноземних мов Oxfordне здійснює постійну рекламну підтримку своїх послуг, так як вважають себе достатньо відомими на ринку споживання. Опис витрат на рекламу Центру зазначено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз витрат на рекламу Центру вивчення іноземних мов Oxford за 2019 рік.

	Вид сезону:		
	високоактивний	активний	пасивний
Бюджет	3000 грн.	1500 грн.	200 грн.
Вид реклами	Реклама в соціальних мережах, друкована реклама.	Реклама в соціальних мережах	Реклама відсутня.

Так, компанія виділяє три сезони в своїй роботі: високоактивний сезон, активний сезон, пасивний сезон. Дані сезони виражають активність споживачів, готовність їх використовувати послуги компанії.

Високоактивний сезон – липень та серпень, в цей час найбільша кількість споживачів хочуть придбати їх послуги (записатись на курси), активний сезон – жовтень, січень та квітень, пасивний сезон – листопад, грудень, березень, травень та червень.

Фінансова звітність підприємства характеризує розвиток підприємства. Успіх Центру вивчення іноземних мов Oxford на пряму залежить від кількості споживачів, які користуються послугами компанії (див. рис. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість осіб, що навчаються закладі

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість осіб, що навчаються (осіб)	63	103	197	306	491	603	802	1051	1296

Наведені дані в табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку кількості осіб що навчаються в Центрі.

Графічно це виглядає як висхідна крива, що вказує на наявний потенціал організації.

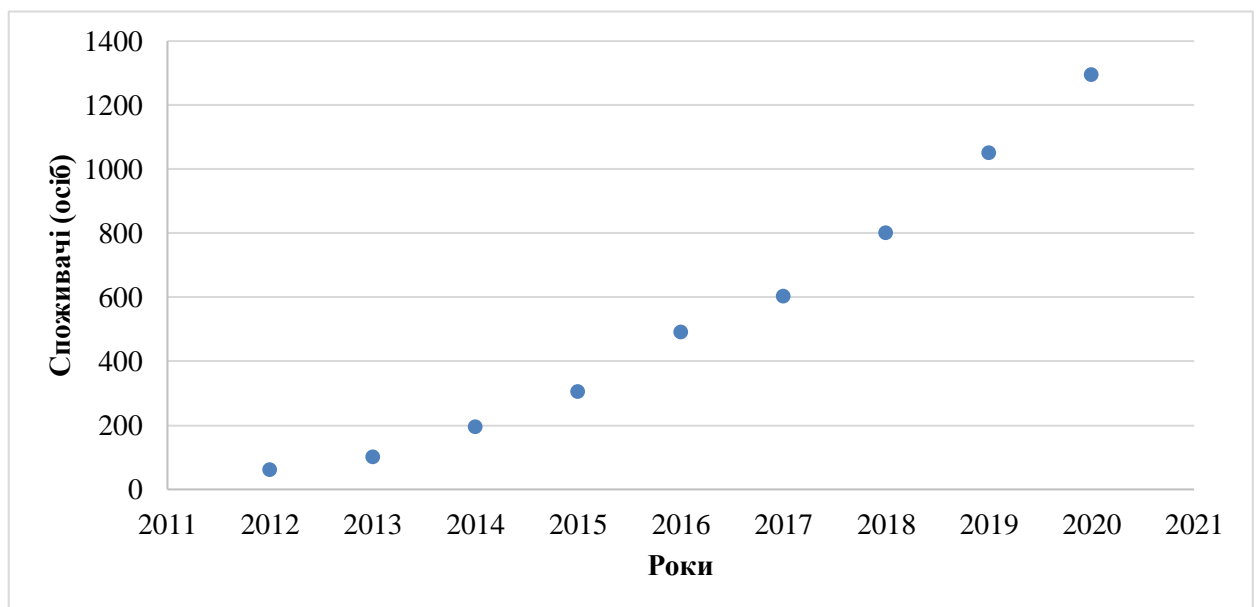


Рис.2.3 Кількість споживачів, які користуються послугами Центру вивчення іноземних мов Oxford з 2011 по 2020 роки

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даного графіку та таблиці можна зробити висновок, що компанія розвивається, кількість споживачів збільшується щороку, що є позитивною тенденцією.

Отже, Центр вивчення іноземних мов «Oxford» володіє маркетинговою стратегією та маркетинговим комплексом, які є застарілими. Аналіз маркетингових витрат показав, що компанія недостатньо фінансує

маркетингову діяльність і за рахунок розширення організації маркетингової діяльності може досягти більших результатів.

Компанія має позитивну динаміку клієнтів компанії. Лінгвоцентр вважає себе лідером ринку, але не підкріплює це відповідним салоганом чи іншими атрибутами компанії. Центр вивчення іноземних мов «Oxford» не використовують усіх можливих ефективних засобів просування (високоактивний сезон – реклама в соціальних мережах та друкована реклама, інші сезони – реклама в мережі Інтернет або відсутня реклама взагалі).

2.3 Оцінка ефективності організації маркетингової діяльності Центру вивчення іноземних мов Oxford

Ефективна організація маркетингової діяльності Центру вивчення іноземних Oxford є важливим аналітичним та організаційним етапом у функціонуванні організації.

Процес побудови організаційної структури підприємства визначає структуру та ієрархію управління компанії. Цей процес є індивідуальним у кожній компанії. Зазвичай у менеджера є заступники з різних питань, здебільшого поділені на відділи (фінанси, маркетинг, торгові відносини тощо). Центр вивчення іноземних мов Oxford – мале підприємство, тому воно не брало до уваги створення маркетингового підрозділу.

Це не означає, що компанія не займається маркетинговою діяльністю, так як вона веде свою діяльність у конкурентному ринковому середовищі та просуває свої послуги, задовольняє потреби споживачів, досліджує конкурентів тощо. Проте, маркетингові функції компанії на підприємстві є неконцентрованими: ними займаються менеджери, співробітники різних підрозділів.

Оцінка організації маркетингової діяльності свідчить про те, що Центр веде свою діяльність на основі функціональної моделі організації

маркетингу. Дана модель являє собою просту модель організації маркетингової діяльності. Особливістю даної моделі є те, що один працівник виконує функції двох, а, іноді, трьох менеджерів (зокрема, директор Центру Шкляр Інна Миколаївна одночасно є викладач, веде сторінку в соціальних мережах, адміністратор та виконує функції аналітика). Головні, стратегічні рішення приймає також директор компанії.

Таким чином головною перевагою цієї моделі є те, що компанія групує однорідні види діяльності у функціональні підрозділи. Переваги вибраної моделі, які відзначає сама Шкляр Інна Миколаївна – «Простота управління та контролю, співробітники детально працюють над своїм завданням».

Організація виділяє для себе такі об'єкти оцінки своєї діяльності:

1. аналізує свою діяльність за комплексом маркетингу 4P. P1 – товар (освітня послуга), P2 – ціна, середня в місті, де компанія веде свою діяльність, P3 – просування, для просування найбільше використовуються соціальні мережі Facebook та Instagram, P4 – місце, центр міста, нова будівля, велика кількість класів, достатня кількість паркувальних місць, поблизу супермаркет, кав'ярня та ресторан;

2. функції маркетингу (збутова, аналітична, виробнича)

На нашу думку даних об'єктів оцінки діяльності не достатньо для широкого на комплексного аналізу діяльності. Маркетинговий комплекс варто розширити до 7 P. Необхідно додати такі компоненти:

- люди - йдеться про тих, хто має можливість суттєво вплинути на сприйняття послуги в очах споживачів – це персонал (викладачі, адміністрація). Центру варто запропонувати програми лояльності для споживачів, брати до уваги співпрацю з лідерами району, налагодити зворотній зв'язок від споживачів;
- процес - даний термін характеризує процес взаємодії компанії та споживачів. Це формує лояльність клієнтів, тому є надзвичайно важливим;

- фізичне оточення - це те, що оточує клієнта, в процесі придбання послуги. Це формує імідж компанії, виділяє її серед конкурентів.

Оскільки Лінгвоцентр є малим підприємством, то усі маркетингові функції розмиті, в недостатній ступені проводяться дослідження щодо аналізу ринку. Оцінка конкурентів потребує постійного моніторингу їх діяльності і переваг. Споживацька спроможність потенційних споживачів послуг Центру потребує більш глибокого моніторингу і розробки програм лояльності з метою утримання і розширення кола споживачів послуг.

Більш детальної уваги потребує моніторинг асортименту послуг, оскільки швидкозмінне ринкове середовище потребує постійного їх оновлення та оцінки їх конкурентоздатності. На особливу увагу заслуговує проблема проведення оновленої рекламної кампанії і організація якісного сервісу для клієнтів.

Проаналізувавши організацію маркетингової діяльності та зокрема кваліфікацію персоналу, що займається маркетинговою діяльністю, ми дійшли висновку, що компанії слід ввести посаду кваліфікованого маркетолога, який буде професійно займатися усіма маркетинговими процесами в компанії, таким чином маркетинг в даній організації буде більш ефективним.

Тобто Центр потребує розширення взаємозв'язків між організаційними структурами, що дозволить забезпечити його пристосування до мінливого маркетингового середовища і досягти більшого ефекту.

Таким чином, нагальним для центру є зміна організаційної структури, розширення комунікаційних зав'язків, організаційна культура та стратегічні зміни.

РОЗДІЛ 3

ТАКТИЧНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ЦЕНТРІВ ВІВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ «OXFORD»

3.1 Заходи щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві

Задля укріплення конкурентних позицій в Центрі вивчення іноземних мов «Oxford» необхідно посилити маркетингову діяльність. З огляду на поточний стан речей, наявну структуру організації, на необхідність вирішення нагальних маркетингових проблем (постійний моніторинг ринку і його сегментацію, посилення рекламної діяльності, запровадження нових послуг на вимогу ринку тощо), об'єктивно назріла проблема зміни організаційної структури - введення відокремленої структурної одиниці – маркетингової служби. Ця ключова зміна повинна супроводжуватися створенням належних умов для ефективної діяльності та організацією ефективних взаємозв'язків з іншими структурними одиницями.

Нова організаційна структура підприємства представлена на рис. 3.1. Маркетинговий відділ підприємства включає себе такий персонал: менеджер з обслуговування клієнтів (помічник директора) та маркетолога.

В обов'язки менеджера з обслуговування клієнтів входить ведення комунікації з клієнтами, зокрема телефонне інформування про послуги компанії, вирішення спірних питань; контроль розрахунків з клієнтами; організація робочого процесу; контроль за станом аудиторних приміщень та програмного забезпечення компанії; контроль матеріального забезпечення робочого процесу (замовлення актуального методичного забезпечення, оновлення програмного забезпечення, контроль за наявністю всіх необхідних канцелярських матеріалів тощо), надання звіту про поточні та планові витрати директору та бухгалтеру, комунікація з клієнською компанією та

іншими обслуговуючими компаніями (стейкхолдерами), ведення управлінського обліку тощо. Заміщає директора у разі його довготривалої відсутності.

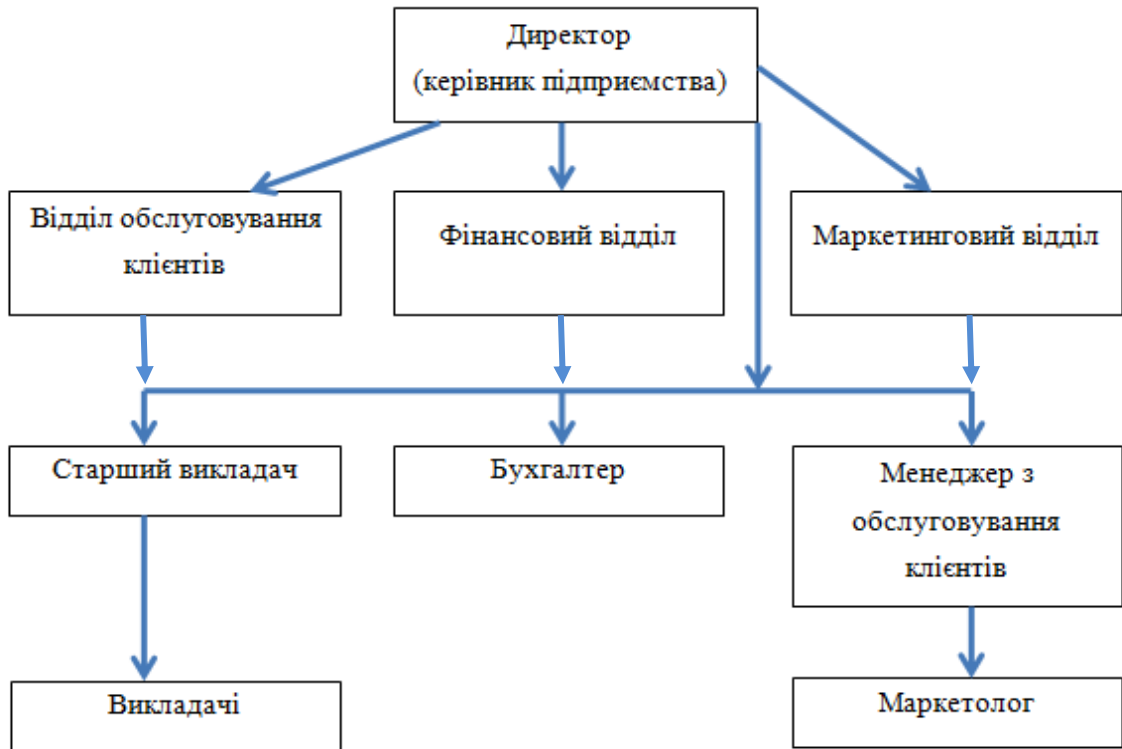


Рис 3.1 Організаційна структура підприємства

В розрізі своїх обов'язків менеджер знаходиться у постійній взаємодії з бухгалтером, надаючи йому звіти з продаж та необхідні первинні документи для бухгалтерського обліку. В свою чергу бухгалтер (за вимогою) інформує менеджера про поточний фінансовий стан підприємства. Звіт з управлінського обліку надається директору, за результатами якого обговорюються пропозиції тактичного та стратегічного розвитку.

В обов'язки маркетолога буде входити організація всіх маркетингових заходів на підприємстві. А саме: ведення соціальних мереж, розробка програми лояльності, проведення акцій, організація рекламних заходів, аналіз конкурентів та ціноутворення, моніторинг поточного стану маркетингового середовища фірми за допомогою використання різних маркетингових інструментів (сегментування, анкетування, SWOT-аналіз

тощо), розробка планових маркетингових заходів, проведення ребрендингових заходів (наприклад, зміна логотипу, слогану тощо) з урахування зміни тенденцій в заходах маркетингового впливу тощо. Всі ці заходи координуються та узгоджуються з бухгалтером, менеджером, директором та викладачами.

За рахунок впровадження маркетингового відділу на підприємстві з директора знімається ряд обов'язків, зокрема, ті що були пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства. Тому, основними його обов'язками є забезпечення координації всіх підрозділів підприємства, розвиток міжнародної співпраці (організація закордонних поїздок), розробка стратегії фірми, прийом на роботу, забезпечення комфортних умов праці для персоналу, забезпечення заходів з підвищення кваліфікації викладачів, узгодження поточних та стратегічних маркетингових планів, розробка орієнтовних фінансових планів в розрізі майбутніх витрат компанії та прогнозованого доходу (узгоджуючи з бухгалтером) тощо.

В обов'язки старшого викладача входить: координація роботи всіх викладачів, розробка графіку занять в залежності від існуючого попиту на послуги та навантаження кожного викладача, інформування про необхідне методичне забезпечення; отримання індивідуальних звітів (окремо від кожного викладача) про проведену роботу за визначений період часу (залежить від тривалості курсу), де описані основні результати від навчання. Старший викладач групує ці звіти та надає повну інформацію директору для розробки можливих змін в методиці навчання, якщо є наявні проблеми або певні новації в цій сфері. Кожен окремий викладач у разі потреби може звернутись до директора особисто зі своїми пропозиціями.

Варто зазначити, що на підприємстві немає постійно діючого технічного підрозділу, який би включав програміста або працівника техобслуговування. У даному випадку підприємство користується аутсорсингом і у разі необхідності залучає відповідних спеціалістів для

вирішення технічних проблем. Аналогічна ситуація з клінінгом. Комунікацію з ними здійснює менеджер підприємства.

Таким чином, ми рекомендуємо Центру вивчення іноземних мов «Oxford» змінити модель побудови маркетингової служби з функціональної (найпростіша) до матричної (гібридної), яка комбінує в собі дві моделі: функціональну та ринкову.

Поєднавши дві концепції в одну створити ефективний метод управління підприємством. Великою перевагою цієї моделі є те, що вона розподіляє відповідальності.

Директор центру Шкляр Інна Миколаївна виконує обов'язки не тільки керуючого, а й працівника, що не дає їй змоги ефективно та повноцінно вести свою діяльність.

Дана модель поєднує в собі переваги усіх маркетингових моделей. Це збільшує ефективність діяльності маркетингового комплексу на підприємстві.

Для того, щоб краще розуміти всі переваги та недоліки роботи центру необхідно провести попередньо SWOT-аналіз (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз Центру вивчення іноземних мов «Oxford»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність висококваліфікованих працівників. 2. Новітні методичні технології. 3. Сучасна апаратура. 4. Хороша репутація в місті. 5. Зручне розташування (центр міста) та велика парковка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нерозвинені соцмережі. 2. Концентрація уваги лише на одній пропонованій компанією послугі – англійська мова. Проте компанія має велику кількість інших, так само успішних та прибуткових навчальних послуг. 3. Компанії необхідно розширити колектив та збільшити площу підприємства).
Можливості	Ризики
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття нових філіалів навчання. 2. Розширення асортименту послуг навчання. 3. Збільшення клієнтської бази. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносини з контактною аудиторією (клієнти, батьки учнів). 2. Поява нових конкурентів. 3. Незадоволеність якістю наданих послуг, розвиток конкурентів.

Результати аналізу, представлені в табл. 3.1. визначить напрямок роботи новоствореного маркетингового підрозділу та надають йому орієнтири зробити попередні прогнози щодо подальшої діяльності підприємства.

Так, враховуючи зазначені в SWOT-аналізі слабкі сторони та ризики, які є в компанії варто розробити ряд заходів, які необхідно буде реалізувати маркетингологам на початку своєї роботи.

Перш за все майбутньому маркетингологу необхідно буде провести детальну сегментацію споживачів та в подальшому постійно моніторити та оновлювати дані. Сегментація споживачів є вкрай корисною для ФОП Шкляр Інна Миколаївна. Розподілення клієнтів на окремі сегменти дасть можливість компанії підвищити лояльність клієнтів, персоніфікувати свої послуги, повідомлення, які будуть надсилатись споживачам, замість однакових, однотипних повідомлень.

Отже, завдяки сегментації споживачів, компанія зможе більш влучно пропонувати свої послуги. Знати, аналізувати та втілювати бажання клієнтів – найважливіше та найбільш пріоритетне русло розвитку компанії. Персоніфікація наданих послуг значно підвищить рівень конкурентоспроможності центру, сприятиме залученню нових споживачів.

Після даного маркетингового дослідження необхідно провести рекламну кампанію, яка, враховуючи дані сегментування, буде більш цілеспрямованою (орієнтовною на конкретних споживачів) та доцільно розміщена в межах міста (враховуючи послуги центру та розміщення сегментів споживачів в місті – школи, дитячі садочки, цільові підприємства тощо).

Отже, пропонуємо збільшити обсяг реклами в Центрі та підтримувати її увесь рік. В рамках чого необхідна розробка календарів з брендом компанії, які будуть розподілені в школи Фастівського району, також компанії рекомендовано почати перемовини з керуючими району, щоб брати участь у

визначних подіях міста: компанія буде проводити безкоштовні мовні клуби, майстер класи на святах.

Для здійснення ребредингу пропонуємо найняти кваліфікованого дизайнера, який розробить новий логотип компанії, рекламні банери, які будуть розвішені по місту Фастів та Фастівському району, соціальні мережі та ейдентику бренду.

На підприємстві необхідно змінити модель будови власної маркетингової служби на гібридну, що розподілить відповідальності та функції працівників, підприємство шукає маркетолога, який буде керувати усіма маркетинговими процесами. Сама директор прийняла рішення, щодо скорочення своїх обов'язків.

Після налагодження процесу координації та комунікації на підприємстві директорка планує виключно займатись керівною діяльністю та стратегічним розвитком підприємства.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів

Відкриття нового підрозділу завжди несе за собою ряд витрат, пов'язаних з організацією робочого місця, наймом нових працівників (заробітна плата, відпустки тощо) та реалізацією нових напрямів розвитку. Проте, одночасно в перспективі, при ефективній роботі цього підрозділу, такі організаційні зміни несуть позитивний економічний ефект та незалежність організації від послуг посередників.

Тому, наявність власного маркетингового підрозділу підвищує якість роботи працівників, оскільки всі зацікавлені в ефективній роботі Центру, тим паче в маленькому місті, де альтернатива нової роботи не велика.

Враховуючи все вище переховане, необхідно приблизно розрахувати витрати, які понесе Центр у разі створення маркетингового підрозділу та прийняття на роботу маркетолога (див. табл. 3.2).

Для створення та подальшого функціонування підрозділу було прийнято рішення виділити 20% від загального доходу. Дохід у 2020 році становив 952 тис.грн., відповідно 20% - це 190,4 тис.грн.

Заробітна плата маркетолога становитиме 11 тис.грн. в місяць (в рік – 132 тис.грн. або 50,4% від загального бюджету).

Таблиця 3.2

Запропонована структура витрат на вдосконалення організації маркетингової діяльності в Центрі вивчення іноземних мов «Oxford»

Основні напрямки маркетингових витрат	% до сукупних маркетингових витрат	Вартість, тис.грн.
1. Запровадження посади маркетолога:	56,7%	162,0
- заробітна плата (в рік)	46,2%	132,0
- облаштування робочого місця (одноразова виплата)	10,5%	30,0
2. Організація рекламної діяльності(на місяць, початкові витрати)	22%	62,8
3.Розширення зв'язків зі споживачами	17,1%	48,8
4.Додаткові витрати	4,2%	12,0

Облаштування робочого місця включає придбання технічного обладнання (ноутбук, робочий телефон тощо), освітлення, канцелярські прилади. Необхідні офісні меблі наявні в Центрі.

Організація рекламної діяльності включає в себе оплату праці дизайнера; друк нового логотипу та назви для розміщення їх на фасаді будівлі; друк рекламних банерів та їх розміщення по місту. Вказані початкові витрати та оплата річного розміщення декількох банерів в місті.

Розширення зв'язків зі споживачами включають оновлення інтерфейсу сайту (відповідно до розробленого дизайну), тобто оплата роботи програміста, розміщення реклами в місцевих газетах (журналах) та Інтернеті.

Для отримання позитивного ефекту від зазначених витрат, маркетологу у співпраці з усіма працівниками підприємства необхідно здійснити ряд

заходів для забезпечення в майбутньому стабільного розвитку центру та покриття всіх витрат.

Особливої уваги заслуговує сегментування споживачів. Сегментація – розподіл ринку на групи покупців, що володіють схожими характеристиками, з метою вивчення їх реакції на той чи інший товар чи послугу. Часто складається ситуація, коли компанії з метою економії бюджету або неправильного розуміння процедури ігнорують даний метод у своїй дослідницькій діяльності або проводять часткову або неструктуровану сегментацію.

Було виділено 4 сегменти споживачів:

1. “Майбутні топ менеджери”, для яких важливими є якість та ціна;
2. “А поговорити?”, для яких важливими є атмосфера та бренд;
3. “Вік живу, вік вчусь”, для яких важливими є якість та атмосфера;
4. “Так мама сказала”, для яких жодні фактори не є важливими.

Перерахувавши основні чотири типи споживачів, котрі користуються послугами Центру вивчення іноземних мов «Oxford» доцільним буде класифікувати їх детальніше. За результатами дослідження, на підприємстві є 4 сегменти споживачів, найбільший відсоток займають “Майбутні топ менеджери” (45%) та “Так мама сказала (33%) (див рис 3.2).

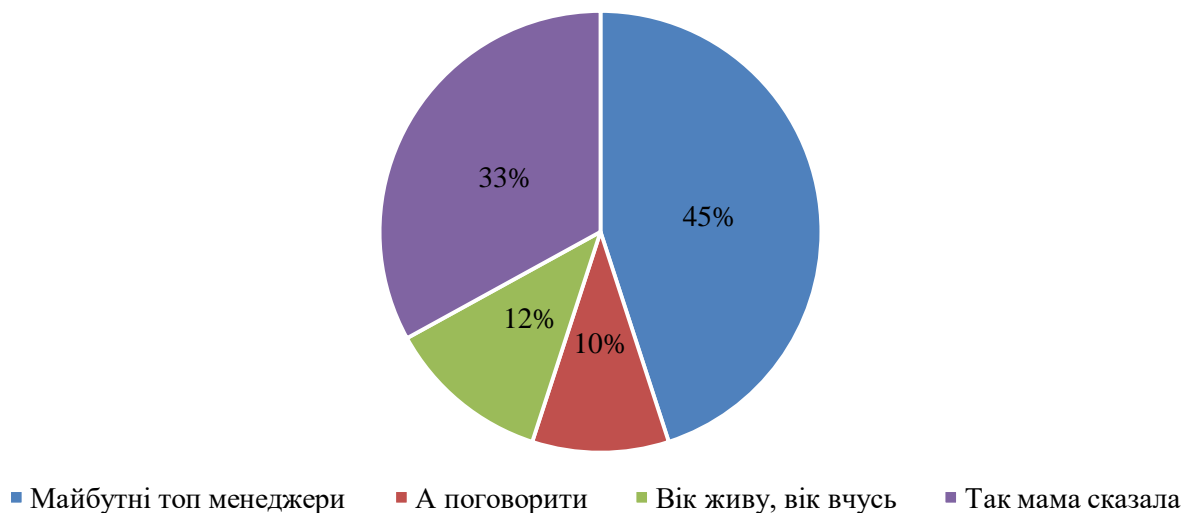


Рис 3.2 Сегментація споживачів у відсотках

Отже, завдяки сегментуванню споживачів, компанія матиме змогу ефективно стратегічно спланувати свою діяльність. Організація зможе повністю задовольнити потреби кожного сегменту, що дасть їй змогу привабити більше клієнтів і тим самим збільшити прибуток.

Для отримання знань про клієнтів компанії, Центром було вирішено провести анкетування (див. додаток Б).

Було опитано 61 особу, 44,3% віком від 17 до 23 років, 29,5% від 10 до 17 років, 16,4% від 23 років, 9,8% до 10 років. За результатами опитування було виявлено, що 60,7% опитаних користуються освітніми послугами, 29,5% планують ними скористатись. 7,3% мають дітей, які користуються освітніми послугами, 2,7% не користуються освітніми послугами. Більшість опитаних проживають у м. Фастів або Фастівському районі. 88,5% зазначили, що вважають вивчення мов важливим для себе.

Основні цілі вивчення мов:

1. Туризм – 22,22%.
2. Кар'єра – 19,05%.
3. Успіхи в навчанні – 19,05%.
4. Саморозвиток – 23,81%.
5. Спілкування – 15,87%.

49,2% опитаних надають перевагу груповим заняттям, 29,5% – індивідуальні заняття, 21,3% – он-лайн заняття. 56,7% вважають ціну від 500 до 1000 грн. за місяць прийнятною для себе. Опитані також зазначили, що сторінки в соцмережах є одним із вирішальних факторів у виборі місця навчання.

Отже, за допомогою анкетування, яке було здійснене маркетинговим відділом, організація:

1. підвищила ціни за навчання;
2. завдяки виявленню основних цілей споживачів компанії вдалося знайти пріоритетне русло для реклами;
3. було вирішено організувати ребрединг Центру.

Також була проведена ревізія соціальних мереж компанії (Facebook та Instagram), було розроблено шаблони оформлення рекламних постів та повідомлень.

Наприклад можна створити спеціальні Speakingclubs для категорії «А поговорити?» або домовитись про он-лайн консультації з керівниками компаній закордоном - це сподобається «майбутнім топ менеджерам», так як така зустріч дасть змогу знайти нову роботу, дізнатись про можливості влаштування закордоном та, звичайно, попрактикувати іноземну мову.

На нашу думку сегмент «Вік живу, вік вчусь» вподобає майстер класи, наприклад «Приготування шарлотки англійською», даний сегмент гарно знає мову і завжди прагне дізнатись, щось нове.

Сегментація споживачів дала змогу компанії розробити крос-канальні розсилки (спілкуватись з клієнтом в тому каналі/соц. мережі, в якому йому є зручно).

Для вирішення поставлених задач було проведено анкетування серед споживачів, в якому були розкриті наступні питання:

- 1) вік;
- 2) чи користуєтесь освітніми послугами;
- 3) місце проживання;
- 4) чи вважаєте Ви вивчення мов важливим для себе;
- 5) які у Вас цілі вивчення іноземних мов;
- 6) якому формату занять Ви надаєте перевагу;
- 7) вартість навчання;
- 8) топ найважливіших чинників у сфері освітніх послуг;
- 9) що не влаштовує у сфері освітніх послуг.

З даного анкетування центр почав роботу над такими питаннями:

1. ціна послуг – було визначено, що більшість споживачів готові платити більше за послуги, які надає компанія. Пріоритетним для них є якість наданих послуг, відносини з викладачем, ціна не є такою важливою;

2. цілі споживачів – дане питання було запроваджене для того, щоб зрозуміти, куди має розвиватись компанія. Завдяки виявленню цілей клієнтів компанії, підприємство вирішило, на що брати акцент у рекламних постах та в соціальних мережах;

3. розпочато ребрединг підприємства – був найманий професійний дизайнер, який розробив логотип компанії, рекламні банери, соціальні мережі та айдентику бренду. Компанія заключила договір з дизайнером на 2020-2021 роки.

Рухаючись за результатами SWOT-аналізу (див. табл. 3.1) Центр вивчення іноземних мов «Oxford» почав роботу над покращенням своїх сильних сторін: висококваліфіковані працівники, новітні методичні технології, сучасна апаратура (компанія робила великий акцент на це в своїх рекламних постах), зручне розташування, біля Центру відкрилась кав'ярня, де учні можуть чекати занять, компанія веде переговори з власником кав'ярні, щоб надавати бонусну систему знижок споживачам школи та кав'ярні.

Підприємство вже розпочало роботу над своїми слабкими сторонами: соціальні мережі розпочали свою роботу в повному обсязі, пости виходять кожного тижня, stories – кожного дня, компанія має свій фірмовий стиль, таким чином, споживач відразу ідентифікує, чий пост чи stories він бачить.

Центр розпочав рекламувати інші свої послуги, хоча акцент на даний момент все ще робиться на англійську мову.

За час дослідження було прийнято на роботу одного нового викладача та збільшена площа підприємства (підприємство взяло в оренду ще одне приміщення).

Центр вивчення іноземних мов «Oxford» активно працює над своїми можливостями в розвитку. На 2021-2022 навчальний рік, компанія планує запуснути абсолютні он-лайн програми навчання, що заохотить не тільки споживачів міста Фастів та Фастівського району, а й споживачів з усієї України, тим самим це збільшить клієнтську базу центру.

Ризики в Центрі залишились, але він працює на посилення своїх переваг та можливостей для того, щоб їх зменшити.

Збільшивши обсяг рекламування на підприємстві, компанія залучила 5% нових споживачів, що є чудовим результатом, так як раніше компанія взагалі не робила акцент на рекламу в даний період часу (осінь-весна). Цей період вважався не активним.

Підприємство вже розпочало розробку календарів з брендом компанії. Календарі будуть відправлені на друк в липні 2021 року, щоб з вересня 2021 року вони вже були розвішені по школах (див додаток В).

Перемовини з керуючими Фастівського району вже розпочаті, компанія планує проводити майстер класи з мов та інших наук на святі 1 червня, який буде відбуватись у місті.

Отже, необхідно визначити який ефект отримає компанія від реалізації вище перерахованих заходів. Основними показниками для визначення доцільності запропонованих заходів є: зростання кількості клієнтів, обсяг виручки (доходу), обсяг прибутку та темп їх зростання, рентабельність продажу (див. табл. 3.3, 3.4).

Розрахуємо планову чисельність клієнтів за допомогою коефіцієнта зростання. Формулою для розрахунку є середній темп приросту.

$$\bar{T}_{\text{пр}} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_0}}, \quad (3.1)$$

де Y_n – значення досліджуваного показника n-го періоду;

Y_0 – значення досліджуваного показника базового періоду;

n – період досліджування.

За наведеною формулою розраховуємо коефіцієнт зростання:

$$\bar{T}_{\text{пр}} = \sqrt[7]{\frac{1296}{103}} = 1,436$$

Шляхом множення коефіцієнту зростання на останній звітній період отримуємо прогнозний показник на 2021 рік. Отримані розрахунки представлені в табл. 3.3. Отже, за звичних умов, враховуючи тенденцію минулих років, чисельність клієнтів в прогнозованому році становила б 1 861 осіб. Проте, експертним методом визначено, що реалізація заходів оптимізації організаційної структури та маркетингу збільшать потік клієнтів на 5%. Тому, скоригована кількість клієнтів становитиме 1 954 особи, що на 93 особи більше ніж за звичних умов. Прогнозується, що з кожним роком темп приросту чисельності клієнтів буде збільшуватись.

Таблиця 3.3

Прогнозний темп зростання чисельності клієнтів

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Скорего- ваний результат на 2021 рік
Кількість осіб що навчаються (осіб)	103	197	306	491	603	802	1051	1296	1861	1954
Темп приросту, %	-	91,3	55,3	60,5	22,8	33,0	31,0	23,3	43,6	50,8

Збільшення чисельності клієнтів, в свою чергу, збільшить обсяг виручки. Проте у витрати варто віднести суму, яка була необхідна для формування та подальшого функціонування маркетингового відділу протягом року.

Отже, враховуючи, що надання послуг це основна діяльність підприємства, то можемо розрахувати, яка сума виручки припадає на одного клієнта у 2020 році.

Виручка, яка припадає на одного клієнта становить 734,57 грн.

Враховуючи прогнозну чисельність клієнтів у 2021 році, можемо визначити планову суму виручки, собівартості та чистого прибутку у 2021 році.

Плановий обсяг виручки від надання послуг у 2021 році становлять $734,57 \cdot 1954 = 1\,435,3$ тис.грн.

Плановий обсяг собівартості наданих послуг становитиме у 2021 році збільшиться на суму вартості створення маркетингового підрозділу і становитиме $793 + 285,6 = 1\,078,6$ тис.грн.

Отримані розрахунки відобразимо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві на прогнозний 2021* рік

Показники	Рік			Зміни (2021* порівняно з 2020)	
	2019	2020	2021*	тис. грн.	%, приріст
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	544	952	1 435,3	483,3	50,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	453	793	1 078,6	285,6	36,0
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	91	159	356,7	197,7	124,3
Чисельність персоналу чол.	7	9	10	1	11,1
Рентабельність продажу, %	16,7	16,7	24,9	8,2	-

У плановому періоді обсяг чистої виручки становитиме 1 435,3 тис.грн., що на 483,3 тис.грн. (або на 50,8%) більше ніж у попередньому періоді. Збільшиться також обсяг чистого прибутку на 124,3% і становитиме у плановому періоді 356,7 тис.грн. Такі результати збільшать рівень

рентабельність реалізації до 24,9%, що на 8,2 процентні пункти більше попереднього періоду.

В наступних планових періодах обсяг чистого прибутку буде збільшуватись за рахунок збільшення цін на послуги.

Отже, аналіз доцільності реалізованих організаційних змін та маркетингових заходів матиме як позитивний економічний ефект, так і сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії, підвищить його ринкові позиції.

ВИСНОВКИ

Згідно з метою та завданнями дипломної роботи було з'ясовано та проаналізовано:

Головні завдання, інструменти та функції маркетингу в управлінні компанією. Кваліфікований маркетолог повинен вести постійний моніторинг ринку, реалізувати поставлені завдання за допомогою здійснення товарної та цінової політики, таким чином підприємство зможе розробити та просувати продукцію. Не слід забувати важливе завдання: постійний контроль та аналіз виконання усіх маркетингових дій. Маркетинговий відділ є вкрай важливим в організації маркетингу на підприємстві, в його складі мають бути професіонали, які є освіченими: дотримуються теоретичних маркетингових та організаційних вимог. Він має бути швидким та гнучким, повинен бути.

Не всі підприємства мають маркетинговий відділ, але він є дуже важливим. Для того, щоб впровадити маркетингову систему на підприємство, потрібно: проаналізувати початкові умови розробки та впровадження маркетингової системи, розробити систему маркетингу, спланувати цілі, мету та завдання компанії. Наступним кроком буде визначення схеми та функцій служби маркетингу. Останнім етапом є підготування необхідної документації

Сучасні маркетингові моделі – функціональна організаційна структура, товарна організаційна структура, ринкова організаційна структура, матрична організаційна структура. Функціональна структура є найпростішою, так як один працівник компанії виконує функції двох чи трьох працівників. Переваги даної структури – легкість управління, високий рівень знань працівників. Недоліки – конкуренція між працівниками та схожість роботи. Особливістю товарної структури є висока відповідальність менеджерів товарів, це стимулює ефективніше працювати та більше досягати.

Переваги – обізнаність працівників про товар та ринок, недоліки – відсутність нових думок та ідей та схожість функцій менеджерів. Ринкова модель спеціалізується на сегменти ринку. Її переваги – використання

ринкових маркетингових заходів для задоволення потреб споживачів. Головним недоліком даної структури є велика вартість на рекламу та маркетингову діяльність. Матрична модель комбінує в собі функціональну та товарну модель. Вона розподіляє відповідальності між відділами та координує діяльність маркетингових служб. Вона поєднує в собі переваги та найкращі сторони усіх попередніх стратегій, що робить її найефективнішою.

Для визначення ефективності маркетингу на підприємстві є багато методів. Існує професійна незалежна експертиза якості маркетингу, міжнародна організація MarketingQualityAssurance (MQA). Вони оцінюють якість маркетингу за 35 стандартами, які діляться за трьома напрямками: орієнтація на споживача; ділові, маркетингові та збутові плани; відповідальність керівництва. Також є Українська асоціація маркетингу, яка разом з Клубом директорів дослідницьких агентств стали ініціаторами розроблення, згодом і ухвалення Стандартів якості маркетингових досліджень.

Вони є стандартами ефективності маркетингової діяльності в компанії. Щоб самостійно проаналізувати ефективність маркетингу, потрібно: спланувати стратегічні заходи підвищення ефективності та строків їх досягнення, далі сформуванати систему показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Наступним етапом є проведення оцінювання ефективності та його безпосередній аналіз.

Центр вивчення іноземних мов «Oxford» – мале підприємство, освітній центр, який веде свою діяльність у Фастівському районі, що є біля міста Київ. Підприємство формує цілі на різні терміни: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Компанія залучає застарілі методи для просування свого бренду: друковані матеріали та теле-маркетинг. Проаналізувавши економічну господарську діяльність на даному підприємстві можна сказати, що компанія веде успішну фінансову діяльність, так як чистий прибуток збільшився з 2020 року на 75%, а чисельність персоналу – на 29%.

Проаналізувавши витрати на маркетинг, стало зрозуміло, що для розвитку йому не вистачає фінансування. Центр вивчення іноземних мов «Oxford» використовує невелику кількість засобів просування, таким чином не користується усім потенціалом. Поділ на сезони рекламування також не є доцільним, так як попит існує постійно і його потрібно стимулювати. Центр використовує найпростішу функціональну модель управління підприємством так як є малим підприємством та вважає що менеджери можуть виконувати декілька завдань. Для оцінки ефективності діяльності підприємства компанія користується методом 4P: товар, ціна, просування та місце. Ми рекомендуємо розширити його до 7P: додати компоненти «люди», «процес» та «фізичне оточення».

Було рекомендовано ввести посаду кваліфікованого маркетолога, який буде займатись та контролювати усі маркетингові процеси компанії. Ще одна рекомендація – зміна функціональної моделі управління маркетингу з функціональної на гібридну. В ній поєднані дві моделі: функціональна та ринкова. Це буде зроблено перш за все для розподілу відповідальностей працівників та директора підприємства. Було рекомендовано збільшити річний обсяг реклами, для цього запропонована розробка календарів з логотипом школи та їх розподілення по загальноосвітнім школам Фастівського району.

Для майбутнього фахівця було розроблено SWOT-аналіз та сегментація, яка допоможе правильно влаштувати маркетингову політику на підприємстві. Також було проведено анкетування, яке дало відповідь на запитання ціни послуг, цілей споживачів та ребрендингу компанії. Останньою рекомендацією було розпочати ребрендинг підприємства для його осучаснення.

Було розраховано витрати, які понесе підприємство при відкритті нового маркетингового відділу. За умови виконання наданих рекомендацій був прорахований темп зростання чисельності клієнтів, який становить

50,8%. Чиста виручка від реалізації збільшилася б на 50,8 %, а кількість персоналу зросте на 11,1%.

РЕЗЮМЕ

Головна мета діяльності будь-якого підприємства – це отримання прибутку. Маркетинг – організм управління підприємством, який створений для досягнення цієї мети за допомогою різних методів, таких як товарна, цінова та збутова політика.

Маркетинговий відділ є вкрай важливий для життєдіяльності підприємства. Його впровадження здійснюється в декілька етапів: аналіз початкових умов розробки та впровадження маркетингової системи, розроблення системи маркетингу, планування цілей, мети та завдань компанії. Наступним кроком є визначення схем та функцій служби маркетингу. Останній етап – підготування необхідної документації.

Центр вивчення іноземних мов «Oxford» зареєстрований першого вересня 2011 року у місці Фастів, Київська область. Галузь діяльності компанії – освітні послуги. Це мале підприємство, воно має місію, мету та слоган. Компанія має широкий спектр послуг: мовний центр (навчання іноземних мов), центр раннього розвитку «Oxfordkids» (навчання дітей, які ще не вступили до школи), підготовка до ЗНО, центр перекладу документів та центр організації подорожей за кордон.

Фінансові показники компанії є позитивними, чиста виручка, прибуток за рік збільшився, на 75%. Чисельність робітників та продуктивність праці покращується щороку. Підприємство не залучає позикових ресурсів, розвивається за рахунок власних коштів.

Компанія використовує методи для просування, які є застарілими: друковані матеріали: журнали, газети та теле-маркетинг: реклама на місцевому телевізійному каналі.

Проаналізувавши конкурентів, було зрозуміло, що Лінгвоцентр має найбільшу частку ринку, так як є найстарішим та найвідомішим. Рівень цін є серед компаній є однаковим, проте Центр вивчення іноземних мов «Oxford» має найширший спектр послуг.

Компанія виділяє три сезони в своїй роботі: високоактивний сезон (липень, серпень, вересень), активний сезон (квітень, жовтень та січень), пасивний сезон (листопад грудень, лютий, березень, травень, червень). Дані сезони виражають активність споживачів, готовність їх використовувати послуги компанії.

На нашу думку, даний поділ на сезони знижує можливість залучення нових клієнтів, реклама має бути постійною. Грошові витрати на рекламу також потрібно збільшити.

Центру рекомендовано змінити модель організації маркетингу з функціональної на матричну, яка поєднує в собі ринкову та товарну. Ця зміна зменшить завантаженість директора підприємства та веде за собою створення нової організаційної структури – маркетингового відділу. Маркетинговий відділ підприємства включає себе такий персонал: менеджер з обслуговування клієнтів (помічник директора) та маркетолога.

Кваліфікований маркетолог буде займатись організацією усіх маркетингових заходів на підприємстві: ведення соціальних мереж (Facebook та Instagram), проведення акцій, рекламних заходів, аналіз конкурентів та ціноутворення, моніторинг поточного стану маркетингового середовища фірми тощо.

Був розроблений SWOT-аналіз для розуміння сильних та слабких сторін компанії, який визначить майбутньому працівнику напрям його роботи. Маркетологу потрібно буде провести сегментацію споживачів для розуміння бажань споживачів. Під час сегментації було виділено 4 сегменти споживання: «Майбутні топ менеджери», «А поговорити?», «Так мама сказала», «Вік живу, вік вчусь».

За допомогою сегментування маркетолог зможе більш влучно виробляти рекламу, це збільшить лояльність, персоніфікує послуги. Компанія розпочала ребрендинг, найняла кваліфікованого дизайнера, який розробив логотип Лінгвоцентру та айдентику бренду.

Провівши анкетування серед споживачів, Центр вивчення іноземних мов «Oxford» вирішив питання ціноутворення, реклами, бажань та цілей споживачів та ребрендингу компанії.

Прорахувавши очікуваний ефект від змін в Лінгвоцентрі, ми дізнались, що чиста виручка від реалізації збільшиться на 50,8%, а чистий прибуток на 124,3%.

RESUME

The main purpose of any enterprise is to make a profit. Marketing is an organism of enterprise management, which is created to achieve this goal through various methods, such as product, pricing and sales policy.

The marketing department is extremely important for the life of the enterprise. Its implementation is carried out in several stages: analysis of the initial conditions of development and implementation of the marketing system, development of the marketing system, planning goals, objectives and objectives of the company. The next step is to define the schemes and functions of the marketing service. The last stage is the preparation of the necessary documentation.

The Oxford Centre for the Study of Foreign Languages was registered on September 1, 2011 in Fastiv, Kyiv Region. The company's field of activity is educational services. This is a small business, it has a mission, purpose and slogan. The company has a wide range of services: language centre (foreign language training), early development centre "Oxfordkids" (education of children who have not entered school yet), preparation for external evaluation, translation centre and travel centre.

The company's financial indicators are positive, net revenue, profit for the year increased by 75%. The number of workers and labor productivity is improving every year. The company does not attract borrowed resources, develops at its own expense.

The company uses outdated promotion methods: printed materials (magazines, newspapers) and TV marketing (advertising on a local TV channel).

After analyzing the competitors, it was clear that the Oxford Centre has the largest market share, as it is the oldest and most famous. The price level among companies is the same, but the Oxford Centre for Foreign Language Studies has the widest range of services.

The company distinguishes three seasons in its work: high activity season (July, August, September), active season (April, October and January), passive season (November December, February, March, May, June). These seasons express the activity of consumers, their willingness to use the company's services.

In our opinion, this division into seasons reduces the possibility of attracting new customers, advertising should be constant. The cost of advertising also needs to be increased.

The centre is recommended to change the model of marketing organization from functional to matrix, which combines market and product models. This change will reduce the workload of the director of the enterprise and leads to the creation of a new organizational structure - the marketing department. The marketing department of the company includes the following staff: customer service manager (assistant director) and marketer.

A qualified marketer will organize all marketing activities at the company such as social networks (Facebook and Instagram), promotions, promotional activities, analysis of competitors and pricing, monitoring the current state of the marketing environment of the company and more.

A SWOT analysis was developed to understand the company's strengths and weaknesses, which will determine the direction of the future employee's work. The marketer will need to segment consumers to understand consumer desires. During the segmentation, 4 segments of consumption were identified: "Future top managers", "What about talking?", "That's what my mother said", "Lifelong learning".

With the help of segmentation, the marketer will be able to produce advertising more accurately, it will increase loyalty, personalize services. The company started rebranding, hired a qualified designer who developed the logo of the Linguistic Centre and the brand identity.

After conducting a survey among consumers, the Oxford Centre for the Study of Foreign Languages addressed the issues of pricing, advertising, consumer desires and goals, and the company's rebranding.

After calculating the expected effect of changes in the Linguistic Center, we learned that net sales revenue will increase by 50.8% and net profit by 124.3%

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lenskold, J. Pomiar rentownosci inwestycji marketingowych [Text] / JamesLenskold. — Krak w: OficynaEkonomiczna, 2004. — 237 p.
2. MarketingQualityAssuranc. URL: <http://www.mqa-ltd.co.uk/>
3. Анфіногорова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногорова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149.
4. Ассэль Г. Маркетинг : принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассэль. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 804 с.
5. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак– К. : КНЕУ, 2000. – 100 с. – (Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.).
7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
9. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка. 2016. №73. С.11–13.
10. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. №649. С. 145–153.
11. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ. Київ: Издательский дом «Вильямс», 2013. 153 с.

12. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobничой_диальности/152.htm
13. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг. підручник. Київ: Нац. акад. управління, 2015. 631 с.
14. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг: навчальний посібник, Львів 2018 – 508 с.
15. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 816 с.
16. Костюк О.С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/1/15.pdf>
17. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому під комплексі АПК: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / І.Г. Кушнір. – Київ, 2007. – 16 с.
18. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
19. ЛенсколДж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб. : Питер, 2005. — 272 с.
20. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / О. Лукан // Вісник КНТЕУ. – 2014. - №5. – С. 42-51.
21. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2000. – 320 с.
22. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.
23. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К : Знання, 2004. – 354 с.

24. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / [М.І. Белявцев, В.М. Воробйов, В.Г. Кузнецов та ін.] ; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова;. – К. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
25. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / [за ред. д.е.н. І.М. Комарницького]. – Львів : Априорі, 2007. – 1032 с.
26. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Київ: КНЕУ, 2015. 132 с.
27. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева ; под ред. Н. К. Моисеевой. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 304 с.
28. Опорний конспект лекцій з курсу “Основи маркетингу” для студентів денної та заочної форм навчання усіх факультетів університету /Укладачі: к.е.н., доц.. Голда Н.М., к.е.н., доц. Краузе О.І – Тернопіль – 2018, 96с.
29. Основи економічної теорії: підручник / [О.О. Мамалуй, О.А. Гриценко, Л.В. Гриценко та ін.] – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 480 с.
30. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2008. — 246 с.
31. ПетруняЮ.Є. ,Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник, Дніпро, 2012 – 362 с.
32. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація. – 2008. – 632 с.
33. Рзаєв Г.І. , Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення, ХНУ, 2019 – 4с.
34. Сайт Американської асоціації маркетингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.marketingpower.com.
35. Сердюк, Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками / Т. М. Сердюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, – Т. 4. – С. 182–186.

36. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку : MarsPrint, 2011. — 428 с.
37. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/155.pdf
38. Удалов Т. Г. Конкурентне право / Т. Г. Удалов – К. : Школа, 2004. – 496 с.
39. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень. Державний Вищий навчальний заклад “Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”. – 2009. – 267 с.
40. Харламова О. ABC-анализ: методика проведения / О. Харламова // Управление компанией. – 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.4p.ru>.
41. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 345 с.
42. Шоу, Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? [Текст]: пер. с англ. / Р. Шоу, Д. Меррик. — К.: Companion Group, 2007. — 496 с.
43. Щербань В. М. Маркетинг / В. М. Щербань – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.
44. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга : методика оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. — 2003. — № 78 (8). — С. 44–45

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні результати господарської діяльності підприємства за 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Зміни	
			Σ тис. грн.	%
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	544	952	+408	175
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	453	793	+340	175
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	91	159	+68	175
Вартість майна, тис.грн.	150	258	+108	172
Вартість основних фондів, тис.грн.	100	180	+80	180
Вартість необоротних активів, тис.грн.	20	28	+8	140
Вартість оборотних коштів, тис.грн.	30	50	+20	167
Оборотність оборотних коштів, дні	15,2	15,1	-0,1	99
Чисельність персоналу (осіб)	7	9	+2	129
Продуктивність праці штатних працівників, грн.	77714	105778	28064	136
Сума фінансових ресурсів, тис.грн.	30	50	+20	167
у т.ч.	30	50	+20	167
- власних;	-	-	-	-
-позикових	-	-	-	-
Рентабельність виробництва, %	20	20	-	-

Джерело: складено автором на основі даних Центру

Анкета отримувачів освітніх послуг

1. Ваш вік
2. Ви користуєтесь освітніми послугами?
 1. Так, відвікую курси, (напишіть які саме).
 2. Так, моя дитина відвідує курси (напишіть які саме).
 3. Ні, але планую.
 4. Ні.
3. В якому місті Ви живете?
4. Чи вважаєте Ви вивчення мов важливим для себе?
 1. Так.
 2. Ні.
5. Які у Вас цілі вивчення іноземних мов?
.....
6. Якому формату занять Ви надаєте перевагу?
 1. Групові заняття.
 2. Індивідуальні заняття.
 3. Онлайн заняття.
7. Яка вартість навчання на місяць є для Вас прийнятною?
 1. Від 2000 грн.
 2. Від 1000 до 2000 грн.
 3. Від 500 до 1000 грн.
 4. До 500 грн.
8. Що для Вас є найважливішим в сфері освітніх послуг? (1 – найважливіше, 6 – неважливе)
 1. Якість знань
 2. Відносити з викладачем
 3. Ціна
 4. Комфорт
 5. Місцезнаходження школи
 6. Розклад занять
9. Що Вас не влаштовує в освітніх послугах?



Рис. Розробка календаря з логотипом підприємства