

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

Масштабування проекту свідомого вивчення англійської мови The EngL

Виконала: студентка 6 курсу,
групи СІП19/М
спеціальності 073 “Менеджмент”
Жарова О. В.
Керівник: к.е.н. Корнецький А.О.
Рецензент: к.е.н. Линник О.О.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РИНКУ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ	6
1.1. Світовий ринок іноземних мов	6
1.2. Український ринок вивчення іноземних мов	10
1.3. Опис компанії The EngL	11
РОЗДІЛ 2. МАСШТАБУВАННЯ КОМПАНІЇ THE ENGL	28
2.1. Поточний стан справ та виклики в діяльності компанії	28
2.2. Вирішення проблематики	28
2.3. Впровадження рішення	31
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА ТА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ	36
3.1. Цілі стратегії	37
3.2. Цільова аудиторія	38
3.3. Позиціонування	47
3.4. Маркетинг-мікс	48
3.5. Шлях клієнта	51
3.6. Бюджет	53
РОЗДІЛ 4. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	56
4.1. Організаційно-правова форма ведення бізнесу	56
4.2. Оподаткування ведення господарської діяльності	57
4.3. Договірна діяльність з контрагентами	60
4.4. Договірна діяльність з клієнтами	60
РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	62
5.1. Планування потреб компанії в робочих кадрах	62
5.2. Пошук та відбір кадрів	64
РОЗДІЛ 6. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ	83
6.1. Основна теорія бюджетування	83
6.2. Методологія складання бюджету The EngL	84
6.3. Бюджетування The EngL 2020	85
6.4. Ціноутворення	86
6.5. Бюджетування The EngL 2021	87
6.6. Прогноз на 3 роки	88
РОЗДІЛ 7. РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ	91
РОЗДІЛ 8. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	98

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

3

ДЖЕРЕЛА

100

ДОДАТКИ

102

111

ВСТУП

Наразі компанія The EngL працює на українському ринку викладання іноземних мов. Світова місткість ринку становила 12 млрд. дол. у 2019 році. Український ринок вивчення англійської мови представлений великою кількістю конкурентів, серед яких присутні:

- міжнародні організації (Британська Рада в Україні, Міжнародний Дім, Посольство США в Україні);
- приватні мережеві компанії (Speak Up, Green Forest та ін.);
- приватні місцеві компанії (наприклад, English with Mary);
- онлайн компанії (Skyeng, Quest eng, Asap та ін.);
- індивідуальні викладачі-репетитори.

Конкурентною відмінністю компанії The EngL є навчальний підхід “менторство”, який набирає популярності в сучасному світі [1], та робота на перетині сфер “педагогіка” та “психологія”.

“The EngL - проект комфортного вивчення англійської”, адже:

- Навчання ідеально підлаштовується під ваше життя.
- Тут теорію можна запам’ятати логічно та структуровано, бо ви зрозумієте її.
- Ментори The EngL навчають і англійської, і розвивають вас як особистість.
- Це вивчення мови без стресу.
- Результат досягається через регулярні, короткі, приємні заняття до 30 хв за раз.

Мета магістерського проекту полягає у дослідженні, оцінці та впровадженні можливостей масштабування компанії The EngL.

Завдання магістерського проекту:

1. Дослідити шлях клієнта від першої точки дотику з компанією до закінчення навчання в ній;
2. Визначити етапи, на яких компанія втрачає найбільше потенційних клієнтів та поставити відповідні цілі по конверсії клієнт-менеджеру;
3. Розробити та впровадити маркетингову стратегію, яка буде сприяти більш активній лідогенерації;

4. Оцінити доцільність проведення навчання та оплачуваного стажування для групи кандидатів на посаду Співінг ментора; в разі задовільних результатів розробити програму стажування.
5. Провести відповідні теоретичні та аналітичні дослідження.
6. Опрацювати та мінімізувати ризики.

В ході розробки магістерського проекту було вивчено світовий досвід та впроваджено в роботу компанії такі методології, інструменти та підходи як:

- карта стейкхолдерів;
- маркетинг-мікс 7P;
- шлях клієнта (CJM);
- система лідогенерації;
- програма стажування.

Також було:

- зібрано кількісні дані про історичну місткість ринку та прогнози його зростання;
- зібрано якісні дані про український ринок вивчення англійської мови та тенденції на ньому;
- вивчено якісні тренди на світовому ринку вивчення англійської мови, сезонність попиту на ринку та вплив світових криз або інших глобальних подій, зокрема пандемії COVID-19, на сферу;
- проведено SWOT-аналіз;
- досліджено цільову аудиторію та конкурентів;
- розроблено бюджетування діяльності компанії в цілому та окремих її підрозділів;
- описані портрети потенційних кадрів;
- досліджено світовий досвід проведення програм стажування.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РИНКУ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ

1.1. Світовий ринок іноземних мов

На Рис. 1.1. зазначена структура ринку мовних послуг для спрощеного розуміння описаного матеріалу та полегшення аналізу структури і стану ринку в цілому та окремих його частин.

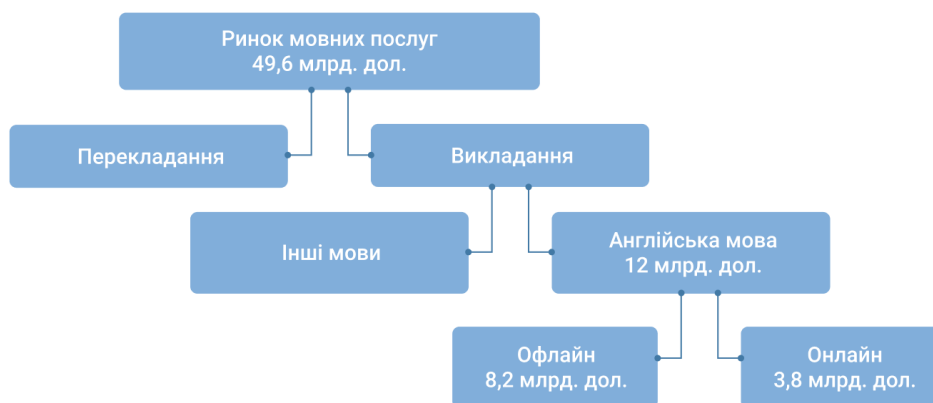


Рис.1.1. Структура світового ринку мовних послуг, 2019 [4, 5, 6]

Ринок послуг, пов'язаних із іноземними мовами показує позитивну динаміку і в цілому зріс на 50% за останні 10 років. Головна причина - глобалізація [2]. По прогнозам в 2021 році місткість ринку буде становити 56,18 мільярдів дол. (див. Рис. 1.2.). До індустрії мовних сервісів належать викладання іноземних мов, а також послуги різного типу перекладання. Майже половина із послуг надається в межах Європи і 39% - в межах Північної Америки [3].

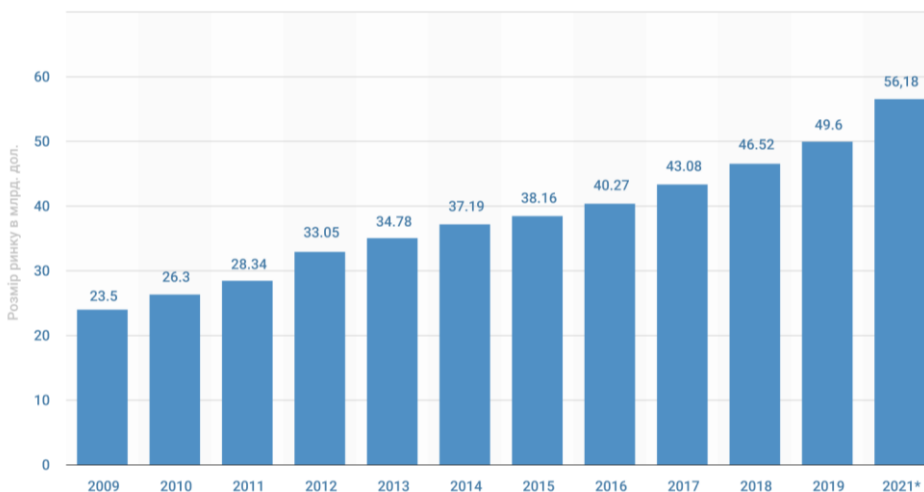


Рис. 1.2. Місткість світового ринку мовних послуг [4]

Викладання англійської мови є лише частиною глобального ринку мовних сервісів, але воно займає його найбільшу частку в 24%: об'єм цього сектору налічував 12 млрд. дол. в 2019 році [5]. Прогнозується, що сфера буде рости і досягне 22,5 млрд. дол. у 2025.

Викладання англійської мови онлайн лише набирає обороти і в 2019 році воно становило 3,8 млрд. дол. (32% ринку вивчення англійської) [6]. На момент написання розділу відсутні дані за 2020 рік, але в силу пандемії показники будуть суттєво вищими, оскільки COVID-19 мав сильний вплив на поширення онлайн освіти, в тому числі, і вивчення іноземних мов онлайн. Детальніше див. Розділ 7.

Структура ринку мовних послуг не відображає такий важливий аспект як кількість населення, що спілкується певною мовою (див. Таблиця 1.1). Даний показник важливий для аналізу, оскільки глобальна економічна та політична ситуація впливає на зацікавленість людей у вивченні конкретної мови. Якщо країна набуває значимість на світовій арені, то у більшій кількості населення з інших країн виникає потреба комунікувати з місцевим населенням його мовою з ряду причин.

Наприклад, ТОП-1 використовувана мова в світі - англійська і нею спілкується 1,132 млрд. населення - це є мова всього світу, адже нею володіє 15% населення земної кулі [7, 8]. На другій сходинці на 2020 рік знаходиться китайська мова, якою говорить 1,117 млрд. населення, з яких 0,918 млрд. - це носії мови. Оскільки Китай посилює позиції на бізнес та політичній світовій арені [9], а ряд країн Східної Азії, які теж спілкуються китайською, є привабливим туристичним напрямком, зростає зацікавленість у вивченні китайської мови для спілкування зі стратегічними партнерами. Специфіка комунікації з Китаєм та країнами Східної Азії такими як Малайзія, Тайланд, Лаос та ін., полягає в особливих місцевих традиціях та в низькому рівні володіння англійською місцевим населенням: у високорозвиненому Китаї лише 1% людей володіє англійською мовою на розмовному рівні [10].

Таблиця 1.1

Найбільш розмовні мови в світі, 2020 [11]

	Загалом, млн. ос.	Не носії мови, %
Англійська	1 132	66,5
Китайська	1 117	17,8
Хінді	615	48,9
Іспанська	534	13,8
Французька	280	72,5
Арабська	274	-
Бенгальська	265	13,9%
Російська	258	40%
Португальська	234	5,5
Індонезійська	199	78,3

На рис. 1.3. наведено кількість людей, які спілкуються певною мовою в 2021 році. На основі табл. 1.1 та рис. 1.3. спостерігається ріст користувачів наступних мов у 2020-2021 роках:

- англійська - з 1,132 до 1,348;
- китайська - з 1,117 до 1,120 млрд.;
- іспанська - з 0,534 до 0,543 млрд.

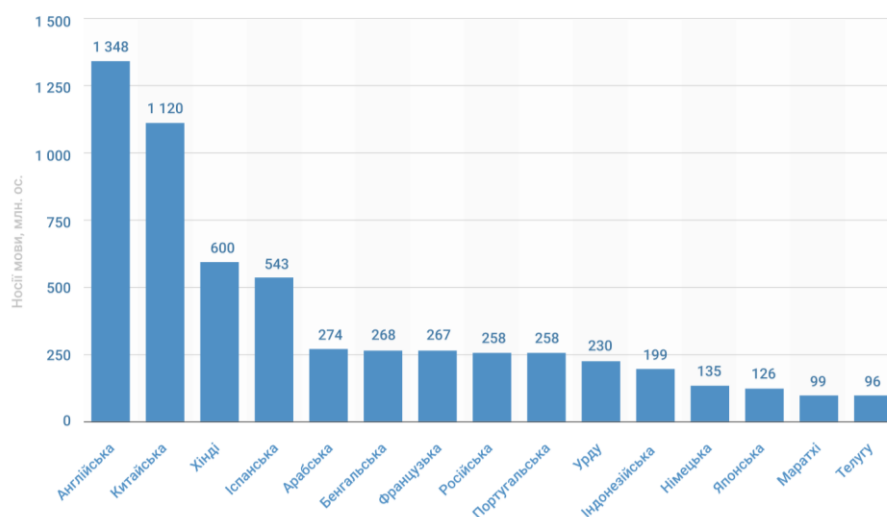


Рис. 1.3. Кількість людей у світі, які спілкуються певною мовою, 2021 [12]

З проведеного аналізу зроблено висновок, що зазначені мови є найбільш популярними у світі і попит на їх вивчення лише зростає і це відкриває нові стратегічні можливості для розвитку компанії The EngL, що розглянуто в Розділі 9.

Окрім кількісних змін, ринок викладання іноземних мов зазнає якісних змін. Це проявляється в тому, що методики викладання змінюються і XXI століття характеризується новими підходами, наприклад, такими як:

- Створення соціально-емоційного навчального середовища - задача викладача побудувати приємну обстановку, яка буде заохочувати та підтримувати інтерес до вивчення мови. Тобто “навчання” - це більше не стрес і примус, а приємний процес;
- Навчання на кейсах та практичних завданнях, які виконуються по принципу do-it-yourself: студент має самостійно дослідити тему, презентувати її та виконати практичні завдання, а викладач скоріше виконує роль ментора, який направляє та слідує за процесом;
- Заняття по підручникам з чітко структурованою програмою заміняють вільні уроки-спілкування, де в процесі діалогу вивчається матеріал, який потрібен студенту для використання поточній розмові (принцип TPRS: Teaching Proficiency through Reading and Storytelling);
- Гейміфікація навчального процесу: навчальна програма виглядає як персональний або груповий квест, під час проходження якого студент виконує завдання і отримує бали, а в результаті може обмінити їх на приз за змагання;
- Мікро-навчання: донесення матеріалу короткими та дуже концентрованими частинами, що сприяє більшій концентрації на матеріалі, глибшому його розумінні та кращому запам'ятовуванню.

Інноваційні технології також змінюють навчальний процес, тому в нього вже включають використання соціальних мереж таких як Instagram, TikTok, відео-платформ, наприклад YouTube, Netflix, пристроїв віртуальної та доповненої реальності, роботів [13-15]. Усе це може бути використано як

основний інструмент вивчення мови або як додатковий елемент навчання з викладачем.

1.2. Український ринок вивчення іноземних мов

Згідно зі світовим рейтингом EF English proficiency index українське населення володіє англійською мовою на рівні нижче середнього, адже в рейтингу Україна потрапляє то в групу низького володіння мовою, то в середню групу (див. Рис. 1.4.) [16]. Це означає, що частина населення, яке проходить стандартизоване тестування володіє мовою на рівні B1-B2 відповідно до системи CEFR. На 2020 рік Україна знаходиться в рейтингу на рівні з Грузією, Болівією, Албанією та Кубою.

Оскільки рейтинг оцінює рівень знань мови серед вибірки респондентів, не можна робити висновки про загальнонаціональний рівень володіння англійською мовою. Офіційна статистика відсутня, але ЗМІ зазначають, що англійською мовою в Україні володіє від 7 до 25% населення [17].

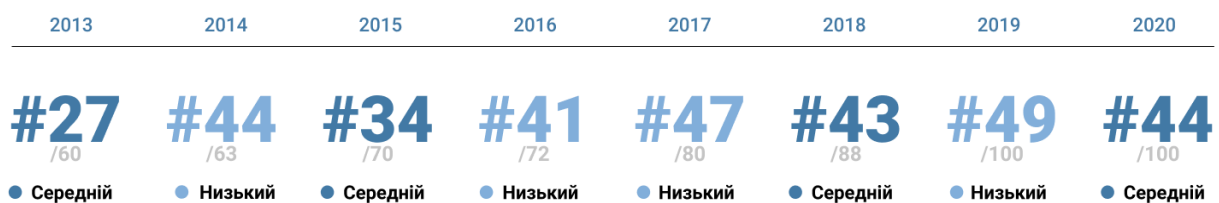


Рис. 1.4. Динаміка EF English proficiency index в Україні [16]

Український ринок вивчення іноземних мов - це достатньо конкурентне середовище, на якому працює кілька категорій суб'єктів:

- міжнародні організації (Британська Рада в Україні, Міжнародний Дім, Посольство США в Україні);
- приватні мережеві компанії (Speak Up, Green Forest, English Prime та ін.);
- приватні місцеві компанії (наприклад, English with Mary);
- онлайн компанії (Skyeng, Quest eng, Asap та ін.);
- індивідуальні викладачі-репетитори.

Ціна на вивчення англійської мови в Україні становить:

- індивідуальні заняття - від 100 до 700 грн. / год. [18, 19];

- групові заняття - від 76 грн. / год. (на основі дослідження конкурентів).

Командою The EngL було проведено детальний аналіз прямих конкурентів компанії. До них належать мовні школи, курси та приватні викладачі, які надають послугу “викладання іноземної мови шляхом організації навчального процесу”. До уваги не брались непрямі конкуренти, серед яких можна виділити таких як Netflix, електронні словники, YouTube, Google та ін., які також реалізують потребу цільової аудиторії, але в кардинально відмінний спосіб. Саме з цієї причини непрямі конкуренти будуть розглянуті далі як “замінники”.

В ході дослідження конкурентів було розділено на 2 категорії: класичні мовні школи - зазвичай, сильні суб’єкти ринку; нетипові мовні школи - зачасту, досить молоді навчальні організації. Детальний аналіз конкурентів наведений в Додатку А.

1.3. Опис компанії The EngL

1.3.1. Загальна характеристика

The EngL - це проект “комфортного вивчення англійської мови”. Слово “свідоме” більше не використовується в назві компанії, оскільки позиціонування було змінено в ході розробки маркетингової стратегії (див. Розділ 3). Комфорт у вивченні мови проявляється в:

- коротких 15-хв спікінг дзвінках;
- чітких, структурних теоретичних лекція на 7-12 хв;
- поступовому нарощені навантаження відповідно до можливостей кожного клієнта;
- адаптації навчального процесу до потреб клієнта;
- поетапних порадах та підказках щодо вивчення мови;
- дружній, нестресовій атмосфері протягом навчання;
- підтримці та ненав’язливій мотивації.

Усе це уможлиблює вивчення іноземної мови для клієнтів із різним ступенем завантаження графіку та дає сприйняття навчального процесу як щось приємне. Okремо варто відмітити, що згідно з внутрішніми дослідженнями

клієнтів, було визначено, що рівень їх задоволеності наданим сервісом становить 9,2 з 10. Найбільш популярною якісною характеристикою, зазначеною в ході особистих консультацій є “мені кожного разу так цікаво що буде в домашці, про що ми будемо говорити. Я аж з нетерпіння чекаю зустрічі”. (див. Додаток Б).

Особливістю компанії є те, що клієнти вивчають не лише англійську, а й розвиваються як особистості, а англійська стає інструментом до цього. Напрямки розвитку залежать від слабких місць клієнтів та їх готовності працювати над ними. Зазвичай робота ведеться над:

- впевненістю в собі;
- креативністю;
- вмінням спілкуватись на будь-яку тему;
- розвитком кругозору.

В свою чергу навчання часто веде до позитивних змін в особистому або професійному житті клієнтів.

“Швидкий, магічний результат за місяць” - це не про The EngL. “Поступово, вдумливо, але результат на роки” - це підхід, який використовується в компанії.

Компанія працює на наступних публічних принципах:

- Комфорт - навчання це зручний процес в усіх його аспектах (технічно, організаційно, емоційно);
- Персоналізація - кожен клієнт - особистість і так його потрібно розглядати в процесі співпраці;
- Особистісний розвиток - мова - це не самоціль, а інструмент, який ми використовуємо, щоб розвивати вас.

В той же час в роботі також використовуються наступні ґрунтовні підходи, які проявляються в різній формі під час надання послуги:

- Глибина: поверхневе проходження будь-якого матеріалу не дає ґрунтового розуміння мови, а тому не гарантує впевненого її використання;

- Вдумливість: зубріння граматичних правил або слів призведе лише до того, що вони забудуться з часом. Більш ефективно вдумуватись, будувати логічні зв'язки, знаходити асоціації.
- У навчання немає стартової і кінцевої точки: або клієнт живе з мовою постійно, або забуває її і періодично ходить по колам пекла, тому компанія прививає навичку використовувати англійську як інструмент для досягнення ряду цілей

The EngL існує, щоб клієнти задумувались для чого вони вивчають мову, досягали своїх цілей ефективніше, вчилися оперувати мовою як інструментом та насолоджувались процесом від першого дня взаємодії та мали довготерміновий результат. Тому місія компанії - розвивати клієнта як особистість через вивчення англійської.

На момент написання розділу команда The EngL складається з 4 осіб:

1. засновник: головний ментор-викладач та проектний менеджер;
2. маркетолог;
3. два ментори-викладачі.

Компанія замовляє додаткові послуги у сторонніх виконавців: таргетологів, дизайнерів, програмістів та ін.

Станом на червень 2021 постійна команда проекту має вирости до 11 чоловік - це ментори-викладачі, таргетолог, менеджер соціальних мереж, менеджер з продажів, проектний менеджер та адміністратор.

У Таблиці 1.2 наведено SWOT-аналіз, на основі якого видно, що в компанії є якісні сильні сторони, а також слабкі сторони, які можна нівелювати невеликими зусиллями. Також спостерігаються позитивні тренди в середовищі для розвитку даного бізнесу. Ряд зазначених загроз можуть бути знешкоджені командою компанії, а решту потрібно “тримати в полі зору” і вирішувати по факту їх виникнення (див. Розділ 7).

SWOT-аналіз The EngL

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ● унікальний підхід до вирішення потреби; ● сильна емоційна складова, яку клієнт отримує в процесі навчання; ● формат навчання, який зручно вписується навіть у завантажений робочий графік; ● не до кінця передбачуваний формат навчання, тому є можливість дивувати клієнта; ● новий підхід на класичному ринку; ● простий проект в старті та закритті; ● широке коло нетворкінгу засновниці; ● можливість дивитись на проекту “зі сторони” за рахунок навчання в бізнес-школі. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ● нерегулярні комунікації в соціальних мережах; ● мала команда для швидкого росту; ● масштабування деяких продуктів вимагає довгого тренування та навчання персоналу; ● малий соціальний капітал бренду; ● бажання засновниці не сильно ризикувати і рухатись малими, але твердими кроками; ● процес навчання та створення продуктів наразі залежить від зусиль засновниці.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ● збільшення зацікавленості і потреби в аудиторії у вивченні англійської мови; ● розширення вікових меж аудиторії; ● розширення переліку сфер та посад, які потребують англійську мову; ● знання англійської мови стає гігієнічним мінімумом; ● збільшення зацікавлення до нестандартних та гнучких підходів навчання; ● збільшення ритму життя та зміна пріоритетів з робочих питань на особисті, тому вчитись потрібно швидше та ефективніше. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> ● копіювання підходу більш сильними конкурентами; ● блокування соціальних мереж як основних каналів комунікацій та продажів; ● технічні загрози сайту як основному технічному інструменту продажу; ● популізм навчальних продуктів на онлайн ринку (інфо циганство). ● непрозорість навчального процесу зі сторони; ● непрозорість механізму функціонування щомісячних автоматичних оплат.

1.3.2. Аналіз п'яти сил Портера

П'ять сил Портера - це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі можуть підтримувати різні рівні прибутковості. Модель була опублікована в книзі Майкла Е. Портера “Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів” у 1980 році [10, 21]. Портер визначив п'ять незаперечних сил, які відіграють важливу роль у формуванні кожного ринку та галузі, які часто використовуються для вимірювання інтенсивності конкуренції, привабливості та прибутковості галузі чи ринку. Ці п'ять “сил” є:

- конкуренти - чим більша конкуренція на ринку, тим менше кожна окрема компанія впливає на стан галузі в цілому і тим складніше їй функціонувати на ринку, запроваджувати там свою політику;
- вхідні бар'єри в галузі - чим нижчі вхідні бар'єри в галузі, тим більшою є ймовірність появи та швидкого росту нових конкурентів, що ускладнить функціонування вже наявних гравців на ринку;
- постачальники - від кількості постачальників та їх політики залежить діяльність компанії і наскільки вона постраждає в разі змін. Тут зазвичай маються на увазі постачальники сировини, працівники або носії будь-якого іншого ресурсу, який необхідний компанії для виготовлення продукції або надання сервісу. Чим більше компанія залежить від постачальників - тим більш вразливою вона є;
- клієнти - клієнти, яких має компанія, становлять становлять підґрунтя для її стабільного функціонування. Ціна на пошук нових клієнтів на ринку впливає на швидкість розвитку компанії;
- замітники - це будь-що, що може задовольнити потребу нашого клієнта. Чим менше альтернатив мають клієнти - тим більш впевнено компанія може впроваджувати свою політику.

За даним підходом зроблено висновки по 5-ти силам The EngL:

Клієнти The EngL (детальніше див. Розділ 3):

- Різні (по їх досвіду, стилю життя, захопленням, сферам роботи);
- Цікаві і глибокі люди;
- Професіонали своєї сфери;
- В основному молоді люди;
- Не мають маленьких дітей.

Які клієнти є в галузі, але їх немає в The EngL:

- Віком до 22;
- Ті, що хочуть швидкого безболісного результату;
- Мама маленьких дітей, які вчаться просто заради розваги;
- Жителі невеликих селищ;

- Хочуть просто дивитись фільми, серіали і говорити і все.

Конкуренти The EngL (детальніше див. Додаток А):

- Приватні викладачі (місцеві та іноземці);
- Офлайн та онлайн школи іноземних мов;
- Мовні табори (в Україні та за кордоном).

Замінники The EngL - це ті, хто можуть задовольнити потребу у знанні іноземної мови, але не у форматі навчання:

- Перекладач;
- Netflix;
- YouTube;
- Google;
- Подорожі за кордон.

Постачальники - це ті, від кого залежить ключова робота і вони можуть піти з компанії:

- ментори-викладачі;
- операційний персонал.

Вхідні бар'єри в галузі - майже відсутні, оскільки викладанням може займатись будь-яка людина без ліцензій та оформлення.

Підсумовуючи вище описаний аналіз, можна зробити наступні висновки:

- у проекту є якісні сильні сторони, які сильно відрізняють його від навіть великих та сильних конкурентів;
- на ринку існує низький поріг входу;
- методики та підходи The EngL досить легко скопіювати;
- клієнти приходять в компанію не лише за навчанням як таким;
- не всі конкуренти та замітники дають клієнту все, за чим він приходить на навчання в мовну школу.

Це означає, що:

- потрібно голосно про комунікувати про сильні сторони для залучення нових клієнтів;
- потрібно будувати сильний бренд бізнесу та особистий засновниці;

- варто швидше розвиватись і захоплювати ринок;
- потрібно додавати більше елементів, які напряду не пов'язані з навчанням, але ті, що клієнт хоче отримати;
- замітники можна використовувати як елемент навчального процесу.

1.3.3. Порівняння з конкурентами

На основі дослідження якісних характеристик компанії The EngL та дослідження конкурентів (див. Додаток А) було складено порівняльний аналіз компанії та найближчого конкурента Asap, який також позиціонується як “менторство у вивченні англійської” (див. Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз The EngL та найближчого конкурента Asap

Базова інформація	Деталізована інформація	Сильні та слабкі сторони
The EngL https://theengl.com.ua		
<p><u>Формат навчання:</u> онлайн навчання</p> <p><u>Позиціонування:</u> для дорослих, з певною базою знань</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Середнє</p> <p><u>Емоція:</u> Цікавість</p> <p><u>Вартість:</u> від 860 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> - Ментор, а не репетитор; - Короткі спікінги (всього 15 хв за раз); - Пропрацювання психологічних аспектів; - Акцентується увага на те, для чого ти вчиш мову, програма складається з урахуванням кінцевої мети.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Залежить від програми</p>	<p><u>Сильні сторони:</u> - За створенням бренду стоїть особистий бренд; - Можливість ближче знати ментора - розуміти що він тобі цікавий як людина також і розділяти з ним одні цінності; - Гнучкість у графіку роботи над завданнями; - Персоналізоване спілкування з ментором; - Для клієнта: можливість впливати на розвиток проекту, пропонуючи щось. - Розвиток не лише знань іноземної мови.</p> <p><u>Слабкі сторони:</u> - Не сформований бренд школи (і повне його розуміння для подальшої популяризації); - немає широкої впізнаваності школи і її засновниці; - Не дуже зрозумілий формат навчання - що таке "підписка"? - Не до кінця відпрацьовані технічні</p>

		аспекти і навчальні платформи; - Немає програм підготовки за окремими напрямками (для екзаменів/професійна англ/технічна англ і т.д.). - Не зрозуміло для кого школа і програми - новачків / просунутих і якого віку.
Asap https://asap.school/		
<u>Формат навчання:</u> Курс індивідуальний, онлайн, Шавертток - група 6 чол. <u>Позиціонування:</u> 16 років + <u>Сприйняття якості:</u> Високе <u>Емоція:</u> Впевненість <u>Вартість:</u> від 1415 грн / місяць	<u>Унікальна послуга:</u> Доступ до Нетфлікс (на час курсу). Ми виганяємо без повернення грошей, якщо у вас набереться 3 будь-яких проколів. <u>Опис змісту навчання:</u> Курс потрібен, якщо ви нуль-А1-А2-В1 і вам потрібна англійська терміново. Якщо хочете не швидко, а просто системно тренувати інгліш - гляньте наші Шавер Токи.	<u>Сильні сторони:</u> - Сучасна форма комунікації, стильність; - Необмежені Україною; - Відчувається свій фірмовий підхід до навчання та побудови роботи; - Є розвинений особистий бренд засновниці. <u>Слабкі сторони:</u> - Комунікація і позиціонування може відлякувати людей старших, від 30-35 - Це звужує аудиторію; - Не досить впізнаваний бренд самої школи; - Ціна на спринт досить висока.

В результаті проведеного аналізу було зроблено наступні висновки:

- Ринок вивчення іноземних мов є достатньо висококонкурентним;
- Більшість конкурентів працюють за старими підходами;
- The EngL має якісні сильні сторони, які потрібно використовувати в побудові стратегій;
- The EngL має ряд слабких сторін, над якими варто попрацювати, щоб отримати додаткові конкурентні переваги;
- The EngL має помірну ціну політику;
- Послуги The EngL фактично є унікальними на ринку, що зацікавлює потенційних клієнтів.
- The EngL має конкурента з подібними послугами, що створює ринок вивчення іноземних мов в форматі менторства.

1.3.4. Бізнес-модель The EngL

На момент написання розділу в The EngL є 2 продукти: Граматична підписка; Спікінг підписка; а також компанія готується до запуску Лексичної підписки. Усі вони називаються “підписка”, але працюють по різних бізнес-моделям.

Перші 2 продукти - це модель розробок і рішень під потреби клієнтів. За Сливоцьким модель полягає в тому, що спершу компанія інвестує кошти в дослідження потреб своїх клієнтів, розробляє рішення для них, які допомагають оптимізувати вартісні бізнес-процеси та більш ефективно працювати [22].

В The EngL модель реалізована наступним чином: перед початком співпраці клієнт проходить ряд підготовчих етапів, мета яких оцінити його цілі, страхи, болі, негативні упередження, рівень знань та вміння використовувати їх на практиці. Отримана інформація лягає в основу створення персоналізованої програми навчання, яка дає максимальну корисність клієнту в порівнянні з моделлю “курсів”.

Оскільки, вивчення англійської мови в рамках Граматичної підписки - це умовно вичерпний перелік тем, команда компанії одноразово створює навчальні матеріали, комбінує їх у взаємозалежні блоки, з яких і створюється персоналізований навчальний план. Персоналізація полягає в тому, що клієнт проходить лише ті блоки, практики, вправи, які потрібні саме для його запиту, а також опрацьовує лекційний матеріал, який з особливого кута зору розглядає тему так, щоб було зрозуміло конкретному клієнту. Під навчальними блоками мається на увазі не лише вивчення англійської мови як такої, а й пропрацювання психологічних аспектів клієнта, які пришвидшують навчальні результати.

Така бізнес-модель для Граматичної підписки не є дорогою у собівартості, адже:

1. попередній етап досліджень потреб клієнта включає в себе проходження записаного майстер-класу та анкетування, опрацювання результатів ментором.

2. створення персоналізованої навчальної програми включає комбінування наявних навчальних блоків в потрібному порядку.
3. процес надання прямої послуги включає в себе надання доступу до необхідних навчальних матеріалів, персональний контроль виконання практичних частин навчання та зворотній зв'язок ментора у віддаленому форматі.

Спікінг підписка - це більш кастомізований продукт, який націлений на роботу з цільовим запитом студента. Тим не менше, в ході розвитку розмовних навичок клієнти мають вичерпний перелік проблем, над якими потрібно працювати, а тому команда компанії може одноразово підготувати необхідні матеріали та використовувати їх за потреби. Більш складною частиною є - вибір тем для спілкування, підготовка додаткових матеріалів для опрацювання (відео або статті), оскільки сфери інтересів клієнтів є різними. Для здешевлення роботи із зазначеним навчальним елементом у компанії використовується групування клієнтів по сферам, а також база готових розробок.

Третій продукт The EngL “Лексична підписка” працює по класичній моделі підписки. Вперше модель була використана у 1600-х роках в США як підписка на газети та книги [23]. Модель передбачає продаж товару одного типу великій кількості людей та отримання щомісячного або щорічного періодичного доходу від підписки. Оскільки бізнес-моделі підписки зосереджуються на отриманні доходу таким чином, що один клієнт сплачує багаторазові платежі за тривалий доступ до товару чи послуги, то більше уваги звертається на утримання клієнтів, ніж на їх залучення.

В The EngL модель підписки реалізована як місячний доступ до необхідних навчальних матеріалів, прямих ефірів, публікацій практичних завдань. В силу специфіки напрямку “поповнення словникового запасу” продукт не включає в себе контроль та зворотній зв'язок ментора, а результати учасників напряму залежать лише від їх докладених зусиль. Але продукт передбачає підтримку ментора в спільних каналах комунікації та відповіді на поширені питання в формі

сесій “Запитання - відповідь”. Це означає, що об’єм виконуваних робіт командою The EngL не залежить від кількості користувачів продукту.

В рамках бізнес-моделі також варто розглянути не лише модель прибутковості, а й ряд інших аспектів:

- Фокус діяльності компанії - використання унікального підходу у вивченні іноземної мови та покращення клієнтського досвіду в цьому процесі.
- Унікальна ціннісна пропозиція - навчальний процес, який навчає не лише англійської мови, а й в цілому розвиває особистість кожного клієнта.
- Стратегічний контроль - унікальний навчальний процес та тісна взаємодія з колишніми або наявними клієнтами.

1.3.5. Стейкхолдери компанії

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) - це сторони, які мають інтерес у компанії і можуть або впливати, або не впливати на бізнес [24]. Основними зацікавленими сторонами типової компанії є її інвестори, працівники, клієнти та постачальники. Однак із збільшенням уваги до корпоративної соціальної відповідальності концепція була розширена, включивши громади, уряди та торгові асоціації.

Було проаналізовано та виявлено наступних зацікавлених сторін у проекті The EngL:

1. Співробітники (маркетолог, таргетолог, викладачі);
2. Клієнти;
3. Зовнішні виконавці (програмісти, дизайнери, консультанти);
4. Зовнішні партнери (навчальні платформи, платіжні системи, професійні спільноти);
5. Конкуренти;
6. Державні органи;
7. Зовнішні медіа.

Кожен стейкхолдер знаходиться на різних “рівнях” по відношенню до лідера проекту. Зазвичай, на карті стейкхолдерів виділяють 3 концентричні області впливу лідера [25]:

- Область прямих повноважень (позначають 3 лініями): стейкхолдери, які знаходяться в прямому підпорядкуванні лідера проекту, зазвичай це підлеглі лідера.
- Область прямого впливу (позначають 2 лініями): стейкхолдери, які не знаходяться в прямому підпорядкуванні лідера, але з ними можна використовувати стратегію переговорів, зазвичай це працівники компанії, які не знаходяться в прямому підпорядкуванні лідера проекту.
- Область опосередкованого впливу (позначають 1 лінією): стейкхолдери, на яких лідер практично не має інструментів впливу і для взаємодії мусить шукати інших лідерів, у яких стейкхолдер буде в зоні прямого впливу.

Стейкхолдерів The EngL також було розподілено до різних зон впливу лідера (див. Рис. 1.5.):

- До області прямих повноважень відносяться співробітники та зовнішні виконавці, адже вони є в прямому підпорядкуванні лідера проекту.
- До області прямого впливу відносяться зовнішні партнери та клієнти з причини того, що вони не підпорядковуються лідеру, але він взаємодіє з ними напряду та може використовувати стратегії переговорів та обміну ресурсами.
- До області опосередкованого впливу відносяться конкуренти, державні органи та зовнішні медіа, адже лідер проекту практично не має впливу на них та в більшості випадків буде взаємодіяти з даними стейкхолдерами на їх умовах або не буде взаємодіяти напряду (метод спостереження, який описаний далі).

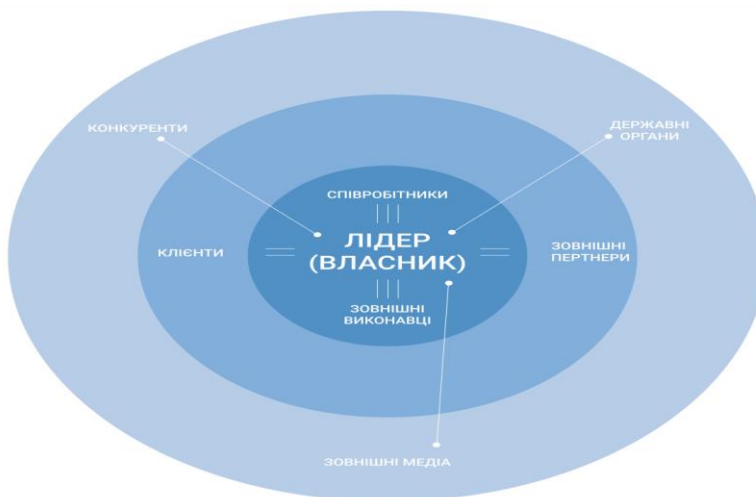


Рис.1.5. Области впливу лідера проекту The EngL

Кожного стейкхолдера було оцінено з точки зору наскільки він підтримує компанію та впливає на неї (див. Таблиця 1.4). Оцінки підтримки компанії були виставлені в діапазоні від -5 до + 5, де негативні значення означають, що компанію не підтримують та певним чином перешкоджають її діяльності, а позитивні - навпаки; оцінки впливу на компанію виставлені в діапазоні від 0 до 5, де 0 - найменший вплив на компанію, а 5 - найвищий.

Таблиця 1.4

Оцінки підтримки та впливу стейкхолдерів на The EngL

Стейкхолдер	Оцінка підтримки	Пояснення	Оцінка сили впливу	Пояснення
Співробітники	+3	Це частина компанії, але мають власні інтереси існування в ній і не такі сильні у лідера компанії	4	Якість виконання їх обов'язків впливає на результати клієнтів та їх задоволеність
Клієнти	+3	Вони лояльні компанії, якщо задоволені якістю сервісу	3	Від їх задоволеності, а відповідного життєвого циклу залежать доходи компанії
Зовнішні виконавці	+3	Працюють на аутсорсі, тому зацікавлені в нових	3	Якість виконання їх обов'язків впливає на

		регулярних замовленнях від компанії		діяльність компанії, на її результати та задоволеність клієнтів
Зовнішні партнери	+2	Компанія - це їх джерело прибутку, тому вони зацікавлені в її функціонуванні, але в той же час впроваджують свої умови співпраці	3	Їх стабільне та коректне функціонування впливає на задоволеність клієнтів
Конкуренти	-2	Так чи інакше їх задача - нарощення клієнтів, а тому вони не зацікавлені в нових гравців на ринку	2	Їх підходи відрізняються, тому вони не мають сильного впливу на даний момент
Державні органи	-1	Законодавчі акти мають обмежувачий характер для діяльності компанії	3	Законодавчі акти впливають на бізнес-модель, підходи та ін.
Зовнішні медіа	+2	Їх інтерес в доходах від реклами або в публікаціях цікавих матеріалів	2	Впливають на бренд та його популярність

Для кращого візуального сприйняття на основі Таблиці 1.4 було розроблено Матрицю підтримка / сила впливу стейкхолдерів (див. Рис. 1.6.). З рисунку можна зробити висновок, що в правій верхній частині знаходяться стейкхолдери, які становлять підтримку компанії, а в центральній та лівій - стейкхолдери, з якими варто покращувати взаємодію та зважати на їх діяльність та вплив на компанію The EngL.

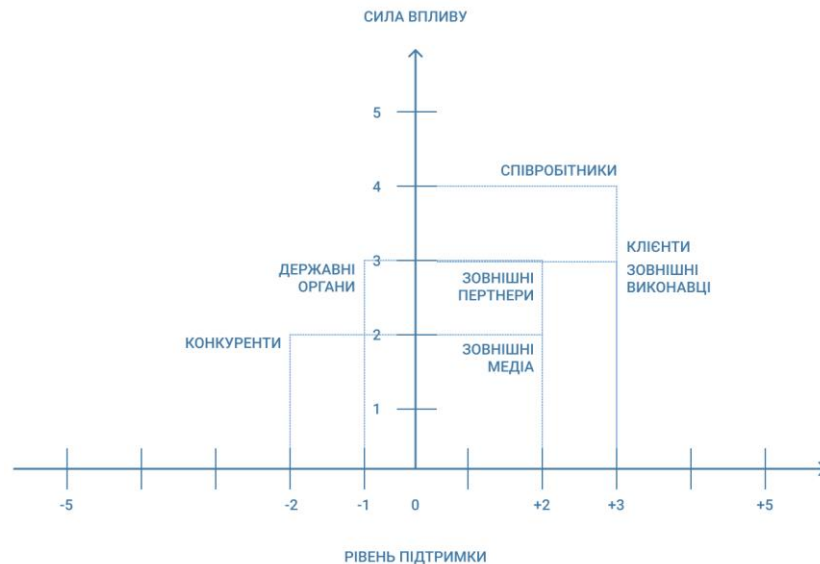


Рис. 1.6. Матриця підтримка / сила впливу стейкхолдерів

В результаті досліджень та аналізу було розроблено карту зацікавлених сторін (див. Рис. 1.7.), яка дає комплексне розуміння про наявних стейкхолдерів компанії, сфери впливу на них та ступені впливу і підтримки стейкхолдерів.

В центрі карти знаходиться лідер / власник проекту, від якого виходять лінії різного типу:

- потрійна лінія до стейкхолдерів області прямих повноважень лідера;
- подвійна лінія до стейкхолдерів області прямого впливу лідера;
- одинарна лінія: області опосередкованого впливу лідера.

Поруч з кожним стейкхолдером зазначені оцінки їх підтримки компанії (від -5 до +5) та оцінки впливу на компанію від (0 до 5).

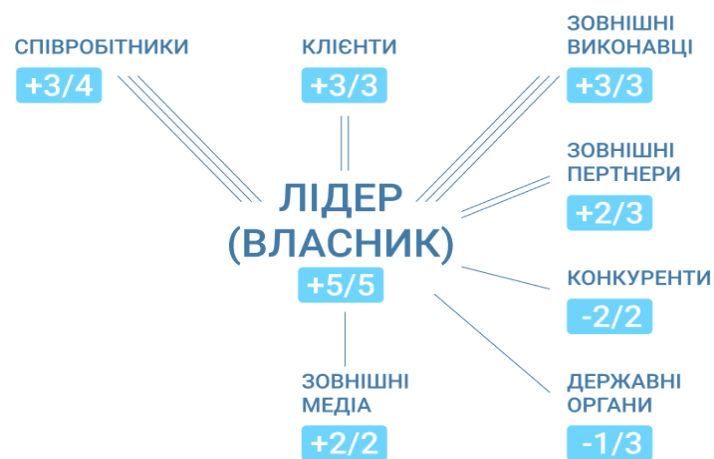


Рис. 1.7. Карта зацікавлених сторін

Стейкхолдери та їх відношення до компанії, вплив на неї - це динамічні процеси, тому потрібно взаємодіяти з ними за певними стратегіями, які принесуть вигоду компанії. Оскільки компанія The EngL знаходиться на життєвій фазі “зріст”, то в своїй більшості було обрано “дружні” стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, адже це забезпечить сталий розвиток проекту [26].

До області прямих повноважень лідера відносяться співробітники та зовнішні виконавці. Для взаємодії з ними доцільно використовувати партнерську модель управління, адже співпраця на засадах партнерства та довіри є найбільш продуктивною для життєвої стадії “зріст”. Також зараз спостерігаються міцні міжособистісні відносини між лідером, членами команди та зовнішніми виконавцями, а тому партнерська модель управління забезпечує формування глибоких та довірливих комунікацій.

До області прямого впливу лідера відносяться зовнішні партнери та клієнти. З ними є доцільно взаємодіяти партнерським методом для формування довірливих стосунків. З такими зовнішніми партнерами як платіжні системи та навчальні платформи варто використовувати метод спостереження, адже не завжди є можливість напряду взаємодіяти із представниками цих стейкхолдерів, а тому варто відслідковувати їх дії та перевіряти їх негативний вплив на проект.

До області опосередкованого впливу відносяться конкуренти, державні органи, які однозначно вимагають методу спостереження як було зазначено раніше. Було обрано саме такий метод з метою відслідковування дій зазначених стейкхолдерів та мінімізації негативного впливу від них. Із зовнішніми медіа варто комунікувати на засадах партнерського методу, щоб уможливити досягнення і цілей проекту The EngL, і цілей зазначеного стейкхолдера.

Коли проект буде переходити до інших життєвих фаз, рекомендується переглядати список стейкхолдерів і стратегії взаємодії з ними та змінювати стратегії, методи за потреби.

В ході дослідження зацікавлених сторін було зроблено наступні висновки:

- На життєвому циклі компанії The EngL “ріст” не існує стейкхолдерів, які несуть критичну загрозу проекту;

- існує ряд стейкхолдерів, з якими нічого не потрібно робити, але варто відслідковувати їх дії і вчасно помічати, коли вони переходять в “небезпечну зону” матриці (конкуренти, ЗМІ, державні органи, зовнішні партнери);
- існує ряд стейкхолдерів, зацікавленість яких варто нарощувати або підтримувати на теперішньому рівні (клієнти, співробітники, зовнішні виконавці).

РОЗДІЛ 2. МАСШТАБУВАННЯ КОМПАНІЇ THE ENGL

2.1. Поточний стан справ та виклики в діяльності компанії

На травень 2021 року в компанії навчається 25 клієнтів, 20 з яких є учасниками Граматичної підписки, а 20 - Спікінг підписки.

З клієнтами працює 1 граматичний ментор, 1 спікінг ментор та 1 головний ментор, який частково виконує обов'язки спікінг ментора. В цілому на травень 2020 року команда має наступні потужності для роботи з кожною підпискою:

- Граматична підписка - 30 клієнтів;
- Спікінг підписка - 26 клієнтів;

Одним з основних викликів в діяльності компанії є дозавантаження наявних потужностей команди, оскільки ще є ресурс для роботи з 16-ма клієнтами на Спікінг підписці та 40-ка на Граматичній. Другий виклик - нарощування виробничих потужностей компанії, що відповідно дасть можливість збільшувати кількість клієнтів і призведе до вищої економічної вигоди від діяльності компанії.

2.2. Вирішення проблематики

Виклики в діяльності компанії пов'язані з її масштабуванням та відповідно до гіпотез стосуються сфер продажів, маркетингу та роботи з персоналом.

Було розроблено ряд гіпотез:

- Недопрацювання в напрямку продажів призводить до того, що компанія недозалучає зацікавлених клієнтів, які звертаються до неї із запитом вивчення мови;
- Недопрацьована маркетингова стратегія перешкоджає більш активному залученню зацікавлених клієнтів;
- Відсутність на ринку кадрів, які можуть займати посаду Спікінг ментора, обмежує виробничі потужності компанії.

Для підтвердження або спростування гіпотез було проведено ряд внутрішніх досліджень, які показали наступні результати:

- Щомісячно компанія доводить до етапу продажів в середньому 4,8% вхідних заявок, тобто втрачає потенційних клієнтів (див. Додаток В);
- Щомісячний рівень вхідних заявок щодо навчання становить 10-14 шт., що є достатньо низьким показником;
- Процес найму кадрів у січні-лютому 2021 року показав, що лише 1 кандидат із 12 є частково придатним для виконання обов'язків спікінг ментора і навіть він потребує проходження додаткового навчання.

Мета розробки магістерського проекту полягає у дослідженні, оцінці та впровадженні можливостей масштабування компанії The EngL.

У своїй діяльності стикається з рядом проблем, які перешкоджають її масштабуванню:

1. Недостатня кількість клієнтів.

На травень 2021 року потужності команди використовуються лише на 45% і даний показник потребує збільшення до 80%. З огляду на специфіку сфери, команда менторів не може бути завантажена на 100%, адже це призводить до вигорання персоналу (див. Розділ 8), а також не дає змоги перерозподіляти ряд ризиків, які описані в Розділі 8. З такої точки зору проблема є актуальною для вирішення, адже компанія може отримувати більше прибутку навіть на поточному етапі її розвитку.

2. Відсутність кадрів на ринку, які можуть займати посаду Спікінг ментора; Навіть висококваліфікований та досвідчений викладач не є “ментором у вивченні англійської мови” як показав досвід, описаний у Розділі 5. З такої причини компанія не може наймати кадри, які після короткострокового навчання та адаптації в команду будуть готові приступити до виконання обов'язків. Проблема є гостро актуальною для вирішення, оскільки напряму впливає на масштабування проекту. Один Спікінг ментор може працювати з 17-ма клієнтами Спікінг підписки, а відповідно за найближчі півроку потрібно найняти в команду від 3 до 6 Спікінг менторів.

Гіпотезами для вирішення проблем є:

1. Розробка нової маркетингової стратегії сприятиме залученню більшої кількості клієнтів. Тестування гіпотези наведено у Розділі 3.
2. Дослідження досвіду потенційних клієнтів та впровадження змін на його основі підвищить конверсію вхідних заявок. Тестування гіпотези наведено у Розділі 3.
3. Запуск програми стажування спікінг менторів дасть можливість отримати кадри, які будуть більше задовільняти вимоги посади. Тестування гіпотези наведено у Розділі 5.

Для тестування описаних гіпотез потрібно виконати наступні завдання, що детально описано у відповідних розділах магістерського проекту:

Блок “Завдання по вже наявними потужностями” (Розділ 3):

1. Дослідити шлях клієнта від першої точки дотику з компанією до закінчення навчання в ній;
2. Визначити етапи, на яких компанія втрачає найбільше потенційних клієнтів; поставити відповідні цілі по конверсії клієнт-менеджеру.

Блок “Завдання по розвитку” (Розділ 3):

3. Розробити та впровадити маркетингову стратегію, яка буде сприяти більш активній лідогенерації;

Блок “Завдання по найму команди” (Розділ 5):

4. Оцінити доцільність проведення навчання та оплачуваного стажування для групи кандидатів на посаду Спікінг ментора; в разі задовільних результатів розробити програму стажування.

Інше:

5. Провести відповідні теоретичні та аналітичні дослідження.

Стратегічно важливо в рамках магістерського проекту опрацювати задачу, яка на даний момент не є гостроактуальною, але принесе певну вигоду компанії. Якщо задачу не виконати на даному етапі розвитку компанії The EngL, то вона створить загрозу діяльності при подальшому рості компанії.

Завдання 6 - опрацювання та мінімізація ризиків (Розділ 7). Компанія вже стикається з рядом ризиків, які негативно впливають на її діяльність хоч і на

мінімальному рівні. Наприклад, ризик хвороби Спінкінг ментора загрожує планомірності навчального процесу. Ризик технічних збоїв сторонньої навчальної платформи впливає на рівень задоволеності клієнтів послугами компанії. Подальше масштабування компанії буде лише підсилювати вплив ризиків, а тому вони потребують опрацювання та розробки плану їх мінімізації.

2.3. Впровадження рішення

Запропоновані рішення зазначених проблем, які детально описані у відповідних розділах, впроваджуються в роботу компанії шляхом використання інструменту “Карта шляху клієнта”, системи лідогенерації та програми стажування. Далі кожен інструмент буде розглянутий детально.

2.3.1. Карта шляху клієнта (далі - CJM)

Це інструмент, який допомагає візуалізувати шлях клієнта до покупки продукту та враховує всі його взаємодії з компанією та продуктом на всіх точках контакту. Якщо карту побудувати правильно та впровадити в роботу компанії зміни на її основі, то вона допоможе покращити користувацький досвід клієнтів [27].

По-перше, інструмент допомагає команді досягти спільного розуміння цілей взаємодії з клієнтом, його шляху в компанії та фактори переходу від етапу до етапу. Це важливо, оскільки різні члени команди несуть відповідальність за різні етапи взаємодії з клієнтом і ніхто не оцінює шлях повністю. Хоча для клієнта він виглядає як єдиний процес, а тому важливо забезпечити однакову якість включеність команди в комунікацію з клієнтом.

Також CJM дає можливість подивитись на шлях клієнта ширше та оцінити фактори, які можуть бути упущені в повсякденній роботі команди: цілі клієнта на кожному етапі, кількість дій та часу, які потрібні для переходу від етапу до етапу, а також настрої та емоційний стан клієнта. Усе це призводить до швидкого просування клієнта до цілі або його втрату на певному етапі. Детальний аналіз CJM може проілюструвати наскільки складний шлях повинен пройти потенційний клієнт до покупки продукту, на яких етапах найбільше втрачається

потенційних користувачів, з якої причини та як покращити досвід клієнтів для збільшення конверсії вхідних заявок в покупки. Побудова CJM для етапу використання продукту дає змогу побачити як клієнти взаємодіють з ним та допрацювати продукт.

Компанії, які впровадили використання CJM зазначали, що найбільшою його перевагою є збільшення рівня задоволеності клієнтів. Також було зазначено, що індекс лояльності споживача зростає, а кількість скарг - зменшувалась. Усе це призвело до нижчого відтоку клієнтів та вищого доходу компаній [28].

2.3.2. Система лідогенерації - це комплекс заходів, направлений на пошук потенційних клієнтів, які входять в цільову аудиторію бізнесу. Під "лідом" мається на увазі вхідна заявка щодо користування послугами компанії, яка в кінцевому рахунку має перетворитись на покупку.

Зазвичай в рамках системи використовують методи особистої взаємодії (більш актуально для B2B) та інструменти маркетингу, зокрема Інтернет-маркетингу (більш актуально для B2C). Серед останніх виділяють ряд інструментів, які мають різну ефективність та вимагають різний об'єм зусиль для її досягнення (див. Рис. 2.1.).

Процес роботи з лідом передбачає 4 елементи [29]:

1. Форма збору інформації про ліда - спосіб збору ключової інформації щодо потенційного клієнта для ідентифікації його потреби та методів зв'язку з ним;
2. Лід-магніт - пропозиція, яка мотивує людину заповнити форму збору інформації про ліда;
3. Кваліфікація лідів - оцінка наскільки ймовірно лід буде готовий здійснити покупку;
4. Сегментування лідів - групування вхідних заявок за рядом ознак.



Рис. 2.1. Загальна ефективність порівняно з складністю інструментів лідогенерації [30]

Так чи інакше всі компанії займаються лідогенерацією в різні способи, адже класична реклама - це також один із інструментів лідогенерації. В процесі роботи з лідами потрібно оцінювати конверсію - це відсоток лідів, які перетворились в клієнтів. Для кожної компанії та сфери прийнятний рівень конверсії є різним.

Показники конверсії варіюються в залежності від галузі, типу товару чи послуги та їх вартості. Необхідне мінімальне значення показника конверсії зазвичай відповідає бізнес-моделі компанії [31]. Але в цілому зазначається, що хороший показник конверсії є той, що допомагає мінімізувати витрати на залучення клієнтів. Якщо такі витрати є меншими, ніж прибуток від замовлень, то рівень конверсії є прийнятним.

2.3.3. Програма стажування

Програма стажування в сучасних компаніях - це ряд заходів, які спрямовані на передачу знань та практичних навичок групі людей, зазвичай студентам старших курсів. Наприклад, в США в 2015-2016 роках 65% компаній проводили програми стажування [31].

Світовий досвід показує, що компанія здобуває ряд переваг, коли впроваджує програму стажування в процес найму персоналу. Серед основних позитивних сторін процесу виділяють:

- Знаходження вдалих майбутніх працівників та їх випробування до початку повноцінної роботи, що призводить до зниження витрат на найм персоналу.

Міністерство праці США оцінює ціну поганого найму приблизно в 30% від річної зарплати цього працівника. Іноді новий співробітник справляє на співбесіді хороше враження, але під час роботи виявляється, що він просто не підходить команді чи компанії. Тому стажування - це ефективний спосіб оцінити потенціал кандидата як штатного працівника [32].

- Усунення нестачі необхідних знань та навичок для виконання посадових обов'язків. Зазвичай стажування передбачають навчання, що допомагає компанії донавчити працівника на необхідний рівень для виконання обов'язків. Особливо це актуально для позицій, які потребують унікального набору знань та практичного досвіду, які здобуваються під керівництвом компанії.
- Можливість отримати хороші кадри для малого чи середнього бізнесу. Шукаючи роботу на повний робочий день, найкращі таланти часто йдуть у великий відомий бізнес. А при пошуку стажування навчання є головним приваблюючим фактором.

Тому багато кандидатів бажаючи отримати практичне навчання долучаються до програм стажування. Якщо їм подобається досвід роботи в компанії, то вони можуть залишитись на довгострокову співпрацю. Близько 65% учасників оплачуваних стажувань та 39% неоплачуваних стажувань приймають пропозицію про найм після закінчення стажування [33].

- Зниження відтоку кадрів. Більше, ніж половина співробітників, які працюють в компанії понад 5-ть років, прийшли в компанію через програми стажування [33].

- Нові бачення на діяльність компанії. Відзначається, що стажери часто стають “свіжим поглядом” на діяльність компанії та вносять ефективні зміни в діяльність організації [34].
- Розвиток галузі в цілому. Проводячи навчання та стажування компанія демонструє власний вклад в розвиток галузі в цілому, оскільки компанія не консервує актуальні практичні знання, а поширює їх на більше коло осіб.

На основі зазначених аргументів було прийнято рішення про використання стажування як інструменту пошуку кадрів на позицію Співінг ментора.

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА ТА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Маркетингова стратегія - це комплексний план охоплення цільової аудиторії з метою поширення інформації про товари та послуги компанії, донесення ціннісної пропозиції потенційним клієнтам та стимулювання попиту на товар або послуги [35].

Маркетингову стратегію масштабування компанії варто розглядати за матрицею Ансоффа, яка була розроблена Ігорем Ансоффом і спочатку опублікована в Harvard Business Review [36-37]. Ансофф припустив, що фактично існує лише два підходи до розробки стратегії зростання: шляхом варіювання того, що продається (ріст продукту) і кому він продається (ріст ринку). Тому матриця Ансоффа надає чотири стратегічні варіанти росту компанії (див. Рис. 3.1.), кожен із різним рівнем ризику.

	НОВИЙ ТОВАР	ІСНЮЮЧИЙ ТОВАР
НОВИЙ РИНОК	СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ
ІСНЮЮЧИЙ РИНОК	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ	СТРАТЕГІЯ ПРОНИКНЕННЯ

Рис. 3.1. Матриця Ансоффа

Стратегія з найменшим ризиком полягає в тому, щоб компанія продавала свою існуючу продукцію на існуючих ринках, оскільки вона знає своїх клієнтів, має встановлені канали тощо. Цю стратегію Ансофф назвав “проникненням на ринок”. Це можливо лише там, де ринки все ще зростають, або коли організації готові використовувати інші елементи маркетингового комплексу для проникнення на ринок за рахунок конкурентів.

Другим стратегічним варіантом у матриці Ансоффа є розробка нових продуктів для існуючих ринків (споживачів) за допомогою стратегії “Розробка продукту”. Тут елементи “Товар” та “Просування” маркетингового комплексу будуть змінюватися, тому ризик вищий, ніж проникнення на ринок. Успіх цієї стратегії залежить від того, чи може організація ефективно проводити

дослідження та розуміти потреби своїх клієнтів та потреби ринку, а також власні внутрішні можливості та компетенції для стимулювання інновацій.

Третій стратегічний варіант передбачає виведення існуючих продуктів на нові ринки за допомогою стратегії “Розвиток ринку”. Ця стратегія також вважається більш ризикованою, ніж “проникнення на ринок”, оскільки тут може бути важко зрозуміти складність нових ринків. Ключовими змінами в комплексі маркетингу, швидше за все, буде “Місце” з урахуванням нових каналів і шляхів виходу на ринок, а також “Просування” шляхом просування до нових цільових сегментів.

Кінцевою стратегією в матриці Ансоффа є “Диверсифікація”, яка розробляє нові продукти для нових ринків. Це розглядається як найбільш ризикована стратегія з усіх чотирьох, оскільки організація переходить на незнайомий ринок.

Компанія The EngL рухається по стратегії “проникнення на ринок”, оскільки її потенціал на ринку не вичерпаний і компанія ще має куди рости. Також використовується стратегія “розробка продукту”, оскільки компанія виводить на ринок лексичну підписку, першими споживачами якої є наявні клієнти компанії.

3.1. Цілі стратегії

Маркетингові цілі - це цілі, які ставляться перед командою маркетингу і сприяють досягненню корпоративних цілей компанії. Зазвичай серед них виділяють цілі по просуванню товарів та послуг, нарощенню онлайн присутності компанії, лідогенерації, утриманню клієнтів, виходу на нові ринки та ін.

Рекомендується ставити цілі по методології SMART: вони мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [38]. Оскільки мова йде про маркетингові цілі, то при їх чіткій постановці потрібно враховувати загальні бізнес-цілі компанії. Корпоративні цілі The EngL в рамках магістерського проекту полягають в нарощенні кількості клієнтів компанії, а

відповідно, підвищенні рівня продажів. В такому разі рекомендовано виконати наступні чіткі кроки для визначення рівня маркетингових цілей [39]:

1. Визначити обсяг доходу, який має згенерувати маркетингова активність протягом періоду (щомісячно 25 тис. грн.);
2. Визначити кількість продажів, які потрібно здійснити для досягнення відповідного рівня доходу (при середньому чеку 2278 грн. потрібно 11 продажів щомісяця новим клієнтам);
3. Визначити рівень конверсії ліда в покупку (наразі - 6%);
4. Визначити кількість необхідних лідів, що є маркетинговими цілями для лідогенерації (185 заявок).

У Таблиці 3.1 наведено щомісячні маркетингові цілі компанії The EngL на травень-липень 2021 року. Через 3 місяці цілі буде переглянуто на основі їх виконання або невиконання та прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Маркетингові щомісячні цілі

Роль	Цілі
Менеджер соц. мереж - лідогенерація	К-сть підписок в соц. мережах - 450 К-сть заявок - 19 Вартість заявки - 56 грн Якість заявки - вище середнього
Менеджер соц. мереж - робота з наявною групою	К-сть заявок з поточної групи - 73 Якість заявки - висока Вартість заявки - 23 грн
Бренд-менеджер	К-сть заявок з альтернативних каналів - 93 Якість заявок - висока Ціна заявки - 31 грн
Клієнт-менеджер	Коефіцієнт конверсії - 6% К-сть заявок - 185 К-сть продажів - 11 Середній чек - 2278 грн

3.2. Цільова аудиторія

Проект The EngL вже функціонує на момент написання роботи, тому на основі існуючих клієнтів проекту було побудовано 2 категорії клієнтів, які представлені 4 портретами цільової аудиторії. Портрети будувались за такими

характеристиками як соціально-демографічні дані, цінності та цілі персонажу, його болі та складнощі в процесі навчання. Також для кожного персонажу були описані канали та інформаційні посили для комунікації.

Категорія 1. “Трудоголіки-кар’єристи”

Персонаж 1. Володимир

1.1. Соціально-демографічні дані:

- 26-36 років, у стосунках, дітей немає.
- проживає у місті-мільйоннику, можливо родом з невеликого містечка.
- починаючий бізнесмен, діджитал маркетолог, спеціаліст сфери ІТ.
- дохід 1000\$+, має власне авто, орендує житло.
- веде активний спосіб життя, подорожує, відвідує майстер-класи чи курси для розвитку soft & hard skills.
- Дивиться на життя і роботу з оптимізмом. Ставить собі амбітні цілі.
- Дбає про себе. Любить отримувати нові знання, освіта - це щось незалежне і не нудне.

1.2. Цінності та цілі. Для чого йому англійська мова?

Він любить неординарні завдання і їх креативні рішення. Він визнає свободу слова і вибору, більше, ніж будь-хто, то не було. Хочє мати все і відразу.

Хочє розвиватися в кар’єрі, збільшувати свій дохід. Цілеспрямовано робить все для цього, в тому числі - покращує англійську. Ця мова дасть можливість вчитися на іноземних ресурсах, працювати на закордонні компанії, писати статті англійською та виступати англійською перед клієнтами та партнерами.

1.3. Болі та складнощі

Є залежність від отримання інформації через Інтернет. Тобто він постійно гортає стрічку соціальних мереж, любить дивитись YouTube, постійно перевіряє вхідні повідомлення, миттєво реагує на сповіщення і т. д.

Він має часті питання до актуальності інформації, одержуваної ним від старшого покоління. Йому не до вподоби застарілі методи викладання. Він не сприймає викладачів, спікерів старшого віку як єдиноправильне джерело знань.

Тенденція "вчитель поважного віку знає більше, бо в неї більше досвіду" на нього не працює. Він довіряє професіоналізму однолітків.

Його графік життя розписаний робочими задачами та власними активностями.

У соціальних мережах створює маску: комунікує з малознайомими «друзями» там, але в житті часто виникають складності в переговорах. Вчиться долати свої страхи публічних виступів та налагодження контактів з потенційними партнерами/клієнтами. В тому числі з використанням англ.

1.4. Канали комунікації

- Сарафанне радіо;
- Професійні конференції, семінари;
- Facebook, Instagram;
- Профільні спільноти (Телеграм канали та чати, закриті групи в Фейсбук).

1.5. Потенційні переваги - Як з ним комунікувати?

- Йому потрібні чіткі установки і пояснення які його дії ведуть до бажаного результату, а які - ні.
- Важливі вигідні знайомства - вважає, що зв'язки з людьми грають більш значущу роль в його фінансовому добробуті, ніж освіта в університеті, наприклад.
- Прислухається до думки друзів і лідерів думок. Важливий персоналізований підхід в рекламі.
- Цінує відкритість, доступність і мобільність всієї комунікації: легка використовуваність з мобільного, в активному русі, адаптивність носіїв інформації під різні формати.
- Економія часу та власний його розподіл зручним способом - цінний фактор для нього.
- Довірлива та позитивна атмосфера у спілкуванні з викладачем важлива для нього, це дає можливість позбутися своїх страхів "говорити перед кимось".
- Важливо, щоб викладач був сучасним і використовував сучасні технології, теми та методики в навчанні.

Персонаж 2. Ірина

2.1. Соціально-демографічні дані

- 30-40 років, неодружена, дітей немає.
- проживає у місті-мільйоннику, але родом з невеликого містечка.
- науковець, дослідник, юрист.
- дохід 15-20 000 грн., пересувається на міському транспорті, орендує житло.
- Активно цікавиться громадським життям та гостро соціальними темами. Захоплюється читанням, старається подорожувати, але робить це не часто.
- Позитивно реагує на зміни, не боїться нового. Прагне постійно розвиватися.
- Кваліфікований спеціаліст у своєму напрямку.

2.2. Цінності та цілі. Для чого їй англійська мова?

Вона цінує свій час і фінанси. Стримана, практична, довго зважує всі «за і проти», але зав'язує міцні робочі стосунки надовго. Для неї важлива відкрита прозора співпраця.

Є потреба у вирішенні соціально-важливих і значущих завдань.

Розвивається у професійній та науковій діяльності, тому хоче вчитися іноземні проф.ресурси, писати туди статті англійською, брати участь в міжнародних наукових заходах як спікер та мати вільну можливість конкурувати за міжнародні наукові гранти.

2.3. Болі та складнощі

Її страх - відсутність розвитку в роботі і в житті.

Не досить впевнена в собі, боїться не сподобатися іншим. Має досить вузьке коло близьких людей, більше товаришів, знайомих і колег - більше спілкується з людьми з проф. сфери, у колі - де вона спеціаліст і почувається впевненіше.

Не хоче витратити час даремно, особливо на щось малоефективне для неї в контексті саморозвитку.

Графік життя розписаний професійними задачами, тому на свої інтереси, хобі, навчання часто не може знайти часу.

У своїх діях не завжди розуміє “а для чого я це роблю?” - через це часто страждає мотивація, немає конкретики в цілях. Часто робить щось періодами: місяць робить-місяць ні і т. д.

2.4. Канали комунікації

- Сарафанне радіо;
- Професійні конференції, семінари;
- Профільні спільноти (Телеграм канали та чати, закриті групи в Фейсбук);
- Facebook, Instagram - рекомендації лідерів думок або сторінок, які їм цікаві;
- Спільноти за інтересами (тематика: освітньо-культурна, бізнес, мотивація та саморозвиток, тайм менеджмент, соціальні теми).

2.5. Потенційні переваги - Як з нею комунікувати?

- На неї подіє докладний опис, що дає відповіді на питання: «Для чого мені це потрібно? Які переваги у ваших послуг на тлі конкурентів? Яку вигоду я отримаю? ».
- Читає коментарі інших користувачів сервісу чи компанії і може на них спиратися.
- Для неї буде грати роль соціальна відповідальність компанії, з якою вона співпрацює чи послугами якої користується.
- Їй важливо, щоб викладач мотивував її до роботи і до досягнення цілі, допомагав їй окреслити.
- Важливо, щоб не знецінювали її досягнення у навчанні та проф.аспектах.
- Можливість поєднати вивчення англійської та розвиток у своєму профільному напрямку - буде вагомим плюсом.
- Не буде закінчувати співпрацю, якщо знайде для себе варіант для стадії “немає мотивації, але не хочу закидати”.
- Щоб стадія “мотивації” тривала довше - їй не має бути нудно: треба змінювати теми та підходи в роботі.

Категорія 2. “В пошуку себе”

Персонаж 3. Юлія

3.1. Соціально-демографічні дані

- 23-33 роки, можливо одружена, дітей немає.
- Проживає у місті-мільйоннику, сама родом з середнього міста (обласний центр).
- Можливо не працює, або робота зараз - не для заробітку. Потроху починає своє діло чи працює на соціальні проекти.
- Дохід вище середнього, але не факт, що власний - можливо допомагають батьки або чоловік.
- Живе в своє задоволення, переймається соціальними питаннями, можливо ще шукає себе.
- Естет, цінує гарний смак і любить бути в тренді сама і оточувати себе красивими речами і людьми.
- Любить і має домашніх тварин, активно подорожує, відвідує різні навчальні курси для саморозвитку.

3.2. Цінності та цілі

Старається жити повним життям і отримувати від нього все: подорожі, різноманітні захоплення, спілкування з дуже різними людьми, кіно та книги, лекції та семінари і т.д. Для цього їй досить часто потрібна англійська.

Вона хоче мати змогу, сидячи у кав'ярні Нью-Йорка прочитати Нью-Йорк таймс і повністю відчувати атмосферу міста.

А ще їй потрібно спілкуватися з іноземними меценатами для соц. проекту, в якому вона працює. Або навчатися в бізнес-школі, для правильного старту власної справи, де часто закордонні спікери.

3.3. Болі та складнощі

Не знаючи англійську вона обмежує свою повноту життя.

Їй час від часу не вистачає мотивації, тому варто нагадувати їй про кінцеву точку, і притримуватися політики маленьких кроків - визначати мету крок за кроком, щоб її частіше мотивував результат і власні досягнення.

У випадках використання мови, особливо розмовної, їй соромно, що вона помиляється і чогось не знає. Це не дуже “личить” її образу в цілому і вона відчуває свою прогалину в цьому.

Через це з’являється страх говорити. І хоч подорожує вона часто, але постійної мовної практики в неї немає, в тому числі через страх приєднатися до розмови з іноземцями.

3.4. Канали комунікації

- Сарафанне радіо;
- Facebook, Instagram;
- Спільноти за інтересами (тематика: освітньо-культурна, соціальні теми, еко/зоо-активізм, зоо-любители);
- Тематичні портали (мода, культура, фото, The Devochki, The Village і т.п.);
- Майстер-класи/курси/тренінги з прокачки soft-skills.

3.5. Потенційні переваги - Як з нею комунікувати?

- Добре розбирається в сучасних методах комунікації і черпає з них інформацію. Воліє отримувати відомості ясно і «без води», не переварює об’ємні тексти. Її необхідно залучити оголошенням з перших секунд.
- Може зацікавитися спираючись на емоцію, але вибір робить раціонально.
- Для неї важливо, щоб викладач був з нею на одній хвилі - по цінностях, способу спілкування, інтересам. Щоб він був цікавою людиною.
- Їй немає бути не нудно в навчанні, щоб воно продовжувалося довше і вона не перегорала.
- Навчання має бути дуже напруженим, щоб вона не втратила свого відчуття легкості.
- Якщо підбирати для неї теми за інтересам - вона буде з більшою жагою і цікавістю розбирати і вивчати матеріал.

Персонаж 4. Аня

4.1. Соціально-демографічні дані

- 21-26 років, зустрічається з хлопцем, дітей немає

- Народилася і проживає у місті-мільйоннику, в квартирі з батьками, пересувається на громадському транспорті.
- Студентка магістратури / аспірантури, молодший спеціаліст на роботі, тільки починає свій кар'єрний шлях.
- Дохід 10-15 000 грн, можливо не постійний.
- Цікавиться кіно, дивиться серіали, ходить на вечірки з однолітками. Займається любительським спортом (зал/фітнес/танці). Любить подорожувати, але може дозволити це собі не часто. Більше подорожує Україною.
- У неї в житті все не дуже стабільно, бо батьки вже не дають повного відчуття безпеки і турботу. В цілому - вона ще не подорослішала до кінця, але життєві обставини прискорюють цей процес.

4.2. Цінності та цілі

Має підвищений інтерес до спілкування в соціальних мережах. У віртуальній реальності відчуває себе впевненіше і комфортніше, ніж в реальному житті.

Оптимістка, вважає що життя прекрасне і чудове, а всі люди добрі і нехитрі.

Шукає власне “Я” і його місце у світі.

Вона готова працювати, старатися і вчитися, але їй важливо, щоб ментор додавав внутрішньої мотивації і підтримував. Так вона буде старатися більше. Може іноді втомлюватися від навантаження подій в житті і навчання, і припиняти останнє, але на короткий проміжок часу і після відпочинку готова повертатися.

Англійська мова їй “просто потрібна” в роботі, і частково в житті. Але вона ще не стикнулася з прямою її потребою. Вчить мову заздалегідь. Знаючи її вона додасть собі впевненості, але ще не факт, що вартості на проф. ринку.

4.3. Болі та складнощі

Не впевнена в тому, що те, чим вона займається сьогодні - справа її життя, тому намагається розвивати універсальні навички, в тому числі і англійська.

Вона звикає до статусу дорослої людини і до відповідальності, яка тепер є перед нею. В неї є невеликий страх не впоратися з цим і вона, можливо б, з радістю була ще дитиною поруч за мамою, але вона також старається гідно переносити всі виклики життя і ставати самостійно на ноги.

До кінця не знає і не впевнена “ким хоче бути коли виросте” як в особистісному, так і в кар’єрному плані. Не думає про це, а просто пливе за течією життєвих подій.

Вона не може знайти ту мету, що мотивує, а просто знає, що їй потрібно вчити англійську.

Їй соромно за те, що не знає мови. Це частково слугує її мотивацією.

Також мотивувати її можуть думки про “світле майбутнє”, яке вона зможе побудувати, знаючи мову і використовуючи її в роботі і житті.

Вона старається вчитися, але іноді їй хочеться відпочивати, веселитися, “проживати молодість” - і це стає в пріоритет по часу і тому на навчання іноді вона виділяє його менше і докладає менше зусиль.

Часто не вміє розподіляти свій час та розставляти пріоритети у справах.

3.4. Канали комунікації

- Сарафанне радіо: рекомендації блогерів (тематика: косметика / одяг / зачіски, спорт вдома, про пошук себе та особистісний ріст);
- Facebook, Instagram;
- Спільноти та портали про дешеві подорожі, подорожі Україною;
- Масові міські події (ялинки, виставки, наприклад, UkraineWOW, події розважального характеру типу “Грузинське застілля” або щось не дуже дороге, наприклад, фестивалі на арт-заводі Платформа);
- Ютуб (інтерв’ю, влоги зірок, про подорожі).

3.5. Потенційні переваги - Як з нею комунікувати?

- Вона любить спілкуватися у месенджерах і з давніми знайомими, тому бонусом буде можливість спілкуватися з викладачем про щось ще, крім навчання.

- Оскільки немає далекоглядної цілі, їй важливо постійно бачити і “чекати” прогрес у навчанні.
- Чіткі рамки їй не властиві, отже, гнучкий графік занять і комфортні умови - дуже важливий критерій.
- Її потрібно мотивувати і дисциплінувати.
- Вона любить командну роботу, тому варто доєднувати її до колективних завдань, обговорень і т.д.
- Щоб їх праця давала кращий результат, необхідно пропонувати їй творчі завдання, максимально цікаві для неї.

3.3. Позиціонування

Позиціонування бренду було визначено Котлером як “розробка пропозиції та іміджу компанії, які займають особливе місце у свідомості цільової аудиторії” [40]. Іншими словами, позиціонування бренду описує, чим бренд відрізняється від своїх конкурентів і де, або як, він сидить у свідомості клієнтів.

Рекомендовано виконати 3 кроки для побудови успішного позиціонування компанії [41]:

1. Проаналізувати наступне: чого хочуть споживачі; які є можливості компанії та бренду; як кожен конкурент позиціонує свій бренд;
2. Обрати формулювання позиціонування, яке: резонує із споживачами; може бути прокомуніковане компанією; буде відрізнятись від конкурентів;
3. Відобразити позиціонування бренду у всьому: сайт, дизайн, упаковка, зовнішні комунікації та ін.

В ході статистичного дослідження цільової аудиторії було прийнято рішення не називати компанію “школа вивчення англійської”, адже у цільової аудиторії це слово асоціюється з “нудними, довгими і безкорисними уроками, де викладається застаріла інформація, а вчитель примушує заучувати її.”

Такий асоціативний ряд шкодить образу компанії, тому її було названо “проект”:

“The EngL - проект комфортного вивчення англійської”

В ході інтерв'ювання наявних клієнтів компанії було визначено ключове поняття, яке присутнє на всіх етапах роботи з клієнтами - “комфорт”. Це було зазначено 82% опитаних клієнтів. За їх словами комфорт у навчанні проявляється у зручному використанні всіх навчальних платформ, зрозумілості навчального процесу, турботи зі сторони команди, розслаблений та позитивний емоційний стан під час навчання.

В ході статистичного та аналітичного дослідження потенційних споживачів було виявлено, що зачасти ЦА не наважується почати вивчати іноземну мову через ряд страхів: нерозуміння як буде виглядати навчальний процес, незнання з чого почати, у кого і де навчатись, як прийти до бажаного результату, скільки це займе часу та ін. Уся ця невизначеність приносить ЦА дискомфорт, а тому вони часто відкладають навчання “на протім”. Як підкріплення намірів використовувати слово “комфорт” в позиціонуванні дослідження конкурентів (див. Додаток А) показало, що жоден з них не використовує подібне позиціонування, а тому воно було обране для The EngL:

“The EngL - проект комфортного вивчення англійської”, адже:

- Навчання ідеально підлаштовується під ваше життя.
- Тут теорію можна запам'ятати логічно та структуровано, бо ви зрозумієте її.
- Ментори The EngL навчають і англійської, і розвивають вас як особистість.
- Це вивчення мови без стресу.
- Результат досягається через регулярні, короткі, приємні заняття до 30 хв за раз.

3.4. Маркетинг-мікс

Вперше термін маркетинг-мікс почав використовувати Ніл Борден в 1949 році, коли говорив “Створюючи маркетингову стратегію відповідно до потреб своєї фірми, менеджер з маркетингу повинен зважити сили поведінки, а потім

жонглиувати елементами маркетингу в своїй суміші, пильно дивлячись на ресурси, з якими йому доводиться працювати” [42].

Початковий комплекс маркетингу Бордену складався з великої кількості елементів: ціноутворення, брендинг, дистрибуція, персональні продажі, реклама, промо заходи, упаковка, сервіс, розробка продукту і т.д. Тільки згодом у 1960 році його колега Е. Джером Маккарті згрупував всі елементи в маркетинг-мікс, зробивши їх зручними для запам'ятовування і для оперативної роботи. Маркетинг-мікс ще називають “4P” - це ціна, товар, просування та місце (price, product, promotion, place). Тобто це набір дій або тактик, які компанія використовує для просування свого бренду чи товару на ринку.

Інший набір змінних маркетингового комплексу був розроблений Альбертом Фрей у 1961 році [43-45], який класифікував маркетингові змінні на дві категорії: змінні пропозиції та процеси. "Пропозиція" складається з товару, послуги, упаковки, торгової марки та ціни. Змінні «процес» або «метод» включали рекламу, просування, стимулювання збуту, особисті продажі, рекламу, канали розподілу, маркетингові дослідження, формування стратегії та розробку нового продукту.

Пізніше у 1981 році Бернард Бумс і Мері Бітнер побудували модель 5P та 7P. Було додано "Люди" до списку існуючих змінних, щоб визнати важливість людського елемента у всіх аспектах маркетингу. Вони додали "процес", щоб відобразити той факт, що послуги, на відміну від фізичних товарів, сприймаються як процес на момент їх придбання.

У Таблиці 3.2 наведено базовий маркетинг-мікс компанії The EngL, а у Таблиці 3.3 - розширений.

Таблиця 3.2

Маркетинг-мікс The EngL (4P)

Ціна	Продукт	Просування	Місця
Середній чек на послуги компанії становить 1878 грн.,	“Комфортне вивчення англійської мови” через	Канали: - Інстаграм персональний та	- Інстаграм персональний та корпоративний

<p>що сприймається цільовою аудиторією як середня ціна. Для ЦА компанії ціна не є фактором вибору і не ілюструє “якісно / неякісно”.</p>	<p>Граматичну або Співпраці підписку, які в комплексі розвивають усі необхідні якості для використання іноземної мови. Навчання в сумі займає до 2 годин на тиждень і приносить результат не лише в “знанні англійської”, а й розвитку особистих якостей та розширенні кругозору. Навчання супроводжується менторами, які виступають в ролі викладачів та надають моральну підтримку.</p>	<p>корпоративний; - Телеграм-канали загальної тематики та лідерів думок; - Фейсбук персональний та корпоративний; Інструменти: - Піар (колонки на профільних ЗМІ, виступи на конференціях та заходах); - Коментинг “100 мікро-історій”; - Марафони в інстаграм на тему “навколо саморозвитку”; - Співпраці з лідерами думок; - Прямі ефіри.</p>	<p>(сторіс та пости); - Фейсбук персональний та корпоративний (сторіс та пости); - Корпоративний сайт; - Корпоративний телеграм-канал; - Корпоративний телеграм-аккаунт; - Навчальні чати в телеграм; - Місця поширення реклами; - Навчальні платформи; - Електронна пошта.</p>
--	---	---	---

Маркетинг-мікс The EngL (7P)

Процес	Люди	Упаковка
<ul style="list-style-type: none"> - Без стресу; - Дружелюбний; - Логічний; - Прозорий; - Доступний 24/7; - Зручний з комп'ютеру та телефону; - Такий, що призводить до ряду результатів, окрім безпосереднього вивчення англійської; 	<ul style="list-style-type: none"> - Впевнені в собі; - Відкриті до спілкування; - Організовані; - Логічні та структуровані; - Вмотивовані; - Позитивні; - З широким кругозором; - Вміють слухати та чути; - Вміють підтримати та замотивувати. 	<p>Включає брендові блакитні кольори, корпоративний шрифт та логотип (див. Рис 3.2., 3.3.), які використовуються на всіх точках контакту.</p>



Рис. 3.2. Логотип компанії The EngL та її продуктів

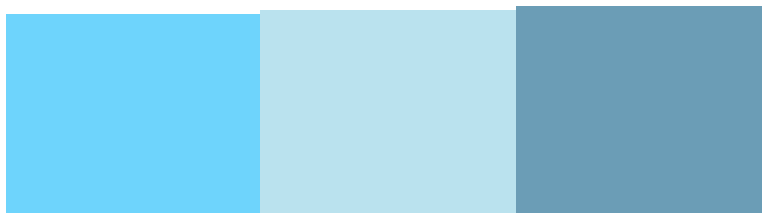


Рис. 3.3. Корпоративні кольори The EngL

3.5. Шлях клієнта

Карта шляху клієнта - це інструмент, який допомагає візуалізувати шлях клієнта до покупки продукту та враховує всі його взаємодії з компанією та продуктом на всіх точках контакту. Якщо карту побудувати правильно та впровадити в роботу компанії зміни на її основі, то вона допоможе покращити користувацький досвід клієнтів. Детальніше про інструмент див. Розділ 2.

Шлях клієнта в компанії можна порівняти до “процесу” з маркетинг-міксу (7P), але він має бути розглянутий детально з ряду аргументів. По-перше, в 7P мається на увазі процес надання послуги, а “карта шляху клієнта” розглядає рух ліда від першої точки контакту до покупки і протягом життєвого терміну в

компанії. Тобто інструмент дає змогу подивитись ширше і зробити більше висновків.

В Додатку Г наведено повний шлях клієнтів компанії The EngL. Оскільки одне із завдань магістерського проекту - це аналіз процесу продажів, то передпродажний етап був розглянутий детально. На основі внутрішнього дослідження (Додаток В) та CJM (Додаток Г) зроблено висновок, що найбільше компанія втрачає лідів на етапах спілкування після першої точки контакту та після консультації (в середньому 95% та 60% відповідно). Усунення зазначених пробілів - це задача клієнт-менеджера, який доєднався до команди. Тобто він повинен контролювати та стимулювати спілкування з потенційним клієнтом, коли він лише виходить на контакт, а також виявляти нестачу інформації у клієнта для прийняття фінального рішення та усувати її, доводити клієнта до оплати. Таким чином конверсія в покупки має зростати і мусить досягнути 6% протягом червня-серпня 2021.

Також в ході роботи над CJM було виявлено наступні больові точки клієнтів, усунення яких має призвести до збільшення рівня їх задоволеністю сервісом компанії (етап використання послуг):

- Сторінки сайту довго завантажуються;
- На деяких пристроях відсутня кнопка "оплата";
- Лише на останньому кроці оплати вказано, що це місячний автоматичний платіж і ця інформація вказана англійською;
- Не розуміння як скасувати платіж і чи буде попередження про списання - інформація відсутня на сайті при оплаті;
- Лист-інструктаж при оплаті приходиться на пошту із затримкою і людина може не побачити його;
- Коли людина додається в загальний груповий чат, то там нічого не відбувається і вона губиться;
- Якщо людина оплачує навчання за 3-7 днів до його початку, то очікує без жодних дій, що може створювати дискомфорт, оскільки гроші вже були оплачені;

- На початку навчання здається, що процес заплутаний і людина губиться;
- Клієнт повинен користуватись 7+ інструментами в навчальному процесі;
- Проблемний процес скасування підписки.

3.6. Бюджет

Маркетинговий бюджет - це оцінка прогнозованих витрат на маркетингову діяльність компанії, яка спрямована на просування компанії та продукту на ринку. Він включає всі маркетингові витрати: зарплату працівників відділу, витрати на реалізацію маркетингової стратегії та інші витрати пов'язані із відділом маркетингу.

Існує 5 підходів до бюджетування маркетингової діяльності [46]:

1. Залишковий метод - відділу маркетингу виділяється фіксована сума, в межах якої мають бути заплановані витрати на маркетинг;
2. Фіксований відсоток - витрати на маркетинг становлять відсоток від продажів компанії;
3. Конкурентного паритету - витрати на маркетинг залежать від дій та витрат конкурентів на ринку;
4. Цілей і завдань - відділ маркетингу формує план діяльності для досягнення маркетингових цілей та бюджетує діяльність на їх основі;
5. Математичний - маркетингові витрати плануються за допомогою математичної моделі на основі історичних даних.

Для бюджетування маркетингової діяльності в The EngL було використано метод “цілей та завдань”, оскільки компанія проходить етап становлення і маркетингова діяльність є ключовою для нього.

Маркетинговий бюджет компанії на 2021 рік включає в себе оплату праці маркетингового персоналу, рекламі витрати, витрати на безкоштовні заходи. Бюджет на 2021 рік становить 208 440 грн. Детальний маркетинговий бюджет наведено у Таблиці 3.4.

Обсяги маркетингових бюджетів варіюються від сфери до сфери і вони можуть становити аж до 30% валового доходу компанії [47]. Для компаній, які

розвиваються оптимальним є розмір маркетингового бюджету, який становить від 12 до 20% валового доходу компанії. А для сфери освіти зазначається, що оптимальний розмір маркетингового бюджету є 11% [48, 49].

Запланований маркетинговий бюджет The EngL було співставлено з прогнозованим валовим доходом компанії (див. Таблиця 3.5). З проведеного аналізу зроблено висновок, що витрати на маркетинг є завищеними і тому потрібно збільшити ефективність маркетингових заходів, що принесе компанії вищий дохід.

Таблиця 3.5

Частка маркетингових витрат у валовому доході The EngL, 2021

2021 План	Сума, грн.	Gross revenue, грн.	Маркетингові витрати від gross revenue
Січень	14 110	22 002	64,13%
Лютий	13 200	29 130	45,31%
Березень	11 200	34 332	32,62%
Квітень	11 500	57 464	20,01%
Травень	14 780	66 832	22,12%
Червень	16 920	63 640	26,59%
Липень	18 920	100 275	18,87%
Серпень	22 840	119 084	19,18%
Вересень	28 200	142 793	19,75%
Жовтень	24 340	171 511	14,19%
Листопад	30 620	209 635	14,61%
Грудень	29 120	229 813	12,67%

Маркетинговий бюджет The EngL на 2021 рік

2021 План	Оплата персоналу			Рекламний бюджет			Безкоштовне навчання	Івент-маркетинг	Сума	Сума з коефіцієнтом 1,2
	Маркетолог	Клієнт-менеджер	Менеджер соціальних мереж	Таргетинг	Лідери думок	Піар				
Січень	5 000	-	2 250	6 000	-	-	860	-	14 110	
Лютий	3 700	-	4 200	5 300	-	-	-	-	13 200	
Березень	3 000	-	4 200	4 000	-	-	-	-	11 200	13 440
Квітень	3 000	1 000	4 200	2 000	1 300	-	-	-	11 500	13 800
Травень	2 500	2 500	4 000	2 000	2 420	500	860	-	14 780	17 736
Червень	2 500	2 500	7 000	2 000	2 420	500	-	-	16 920	20 304
Липень	2 500	3 000	8 500	2 000	2 420	500	-	-	18 920	22 704
Серпень	2 500	3 000	10 000	2 000	4 840	500	-	-	22 840	27 408
Вересень	3 500	3 000	10 000	2 000	4 840	1 000	860	3 000	28 200	33 840
Жовтень	3 500	3 000	10 000	2 000	4 840	1 000	-	-	24 340	29 208
Листопад	3 500	3 000	10 000	2 000	7 260	1 000	860	3 000	30 620	36 744
Грудень	3 500	3 000	10 000	2 000	7 260	1 000	860	1 500	29 120	34 944
Сума	131 900 грн.			65 600 грн.			3 440 грн.	7 500 грн.	208 440 грн.	250 128 грн.
% від суми	63,28%			31,47%			1,65%	3,00%		

РОЗДІЛ 4. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Організаційно-правова форма ведення бізнесу

В Україні існує різноманіття форм ведення господарської діяльності такі як акціонерні товариства різних типів, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, кооперативи, фізичні-особи підприємці, концерни, холдинги та інші.

В процесі аналізу форм ведення господарської діяльності в Україні було прийнято рішення про державну реєстрацію проекту The EngL як фізична-особа підприємець “Жарова О. В.”. Дана форма передбачає здійснення підприємницької діяльності на власний ризик з метою отримання прибутку фізичною особою, яка є громадянином України, іноземним громадянином або особою без громадянства за умови державної реєстрації.

Особливість обраної форми ведення господарської діяльності полягає в наступному:

- може бути зареєстрована однією фізичною особою;
- не вимагає формування статутного капіталу;
- спрощене ведення бухгалтерської звітності
- фізична-особа підприємець несе відповідальність усім майном фізичної особи, яка зареєструвала ФОП.

Для проходження процедури державної реєстрації було використано онлайн ресурс <https://diia.gov.ua> проекту “Цифрова держава”, де було подано заяву про реєстрацію ФОП та відповідні особисті документи.

В процесі реєстрації також було визначено ряд КВЕДів для ведення господарської діяльності. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) - це частина державної системи класифікації видів економічної діяльності, інформація з якої використовується для статистичних досліджень національного та міжнародного рівнів техніко-економічної та соціальної інформації в Україні.

Фізична особа підприємець “Жарова О. В.” була зареєстрована із зазначенням наступних КВЕДів:

- 85.59 - Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 85.60 - Допоміжна діяльність у сфері освіти;
- 63.99 - Надання інших інформаційних послуг;
- 82.30 - Організування конгресів і торговельних виставок;
- 47.91 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- 74.90 - Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 74.30 - Надання послуг перекладу;
- 73.12 - Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

4.2. Оподаткування ведення господарської діяльності

Фізична-особа підприємець в Україні може вести господарську діяльність на загальній або спрощеній системі оподаткування. Також є різниця між різними “групами” спрощеної системи оподаткування, відмінності яких полягають в наступних аспектах:

1. Сфера ведення господарської діяльності;
2. Кількість найманих працівників;
3. Розмір доходу за рік.

У Таблиці 4.1 наведено порівняльну характеристику різних систем та груп ФОП.

Вибір конкретної системи та групи оподаткування впливає на розмір податків, частоту їх сплати та період звітності.

Платники загальної та спрощеної системи оподаткування будь-якої групи сплачують Єдиний соціальний внесок один раз на квартал, навіть якщо ФОП не отримують доходу. Платіж із внеску становить 22% від мінімальної зарплати, який потрібно сплатити після закінчення кварталу протягом 19 днів. У 2021 році з січня по грудень ЄСВ становить 1320 грн на місяць, оскільки Законом про Державний бюджет на 2021 рік з 1 січня 2021 року встановлено мінімальну

заробітну плату у місячному розмірі 6000 гривень. А з 1 грудня 2021 року мінімальна заробітна плата буде становити 6500 гривень, тому ЄСВ буде складати 1430 грн за цей місяць. Для 4-ої групи ФОП присутні деякі відмінності по сплаті ЄСВ.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика різних систем та груп ФОП

	Сфера діяльності	Ліміт доходу на рік	Наймані працівники
ФОП 1 групи	Роздрібна торгівля на ринку й надання побутових послуг виключно населенню.	1 002 000 грн (167 розмірів мінімальних зарплат)	Заборонено
ФОП 2 групи	Виробництво, продаж товарів, ведення ресторанного бізнесу, надання послуг лише населенню і платникам ЄП.	5 004 000 грн (834 розмірів мінімальних зарплат)	до 10 осіб
ФОП 3 групи	Виробництво і продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного бізнесу, надання послуг будь-яким контрагентам.	7 002 000 грн (1167 розмірів мінімальних зарплат)	Без обмежень
ФОП 4 групи	фермерські господарства сімейного типу	Необмежено	Заборонено
ФОП загальної системи оподаткування	Будь-які види діяльності	Необмежено	Необмежено

Доходи ФОП на загальній системі оподаткування, отримані протягом календарного року від господарської діяльності, оподатковуються за ставкою 18% ПДФО та 1,5% військового збору від чистого доходу.

Діяльність ФОП на спрощеній системі оподатковується у формі сплати Єдиного податку. Для різних груп ФОП спрощеної системи присутні відмінності, що наведені у Таблиці 4.2.

Відмінності умов сплати Єдиного податку різними групами ФОП

	Сума	Періодичність сплати	Періодичність подання декларації з ЄП
ФОП групи 1	227 грн.	Раз на місяць	Раз на рік
ФОП групи 2	1200 грн.	Раз на місяць	Раз на рік
ФОП групи 3	5% від доходу - неплатники ПДВ, 3% від доходу — платники ПДВ.	Раз на квартал	Раз на квартал
ФОП групи 4	I кв. — 10%; II кв. — 10%; III кв. — 50%; IV кв. — 30%	Раз на квартал	Один раз за поточний рік

ФОП “Жарова О. В.” було зареєстровано на 2-ій групі спрощеного податку, а це означає, що ФОП:

- може продавати товари та надавати послуги фізичним особам або фізичним-особам підприємцям платникам єдиного податку;
- може мати до 10 найманих працівників;
- може мати 1 місяць на рік податкової відпустки, якщо ФОП не має найманих працівників;
- повинен вести облік доходів у вільній формі;
- повинен перейти на 3-тю групу ФОП, якщо його дохід за рік перевищить 5 004 000 грн;
- повинен щомісячно сплачувати ЄП у сумі 1200 грн., а також щоквартально ЄСВ 1320 грн. за місяць.
- повинен подавати Декларацію з ЄП один раз на рік протягом 60-ти днів після закінчення календарного року.

4.3. Договірна діяльність з контрагентами

ФОП “Жарова О. В.” не має найманих працівників, тому веде договірну діяльність з контрагентами. До контрагентів входять кадри, які виконують функції Маркетолога, таргетолога, менеджера соціальних мереж, ментори, а також стажери-ментори. Договір про надання послуг укладається та підписується сторонами до початку безпосереднього надання послуг, а після їх закінчення - підписується Акт приймання-надання послуг. Зміст та термін Договору залежить від профілю послуг, які надаються.

При складанні Договору про надання послуг на тривалий період враховується такий показник як OPL (Optimum Productivity Level) - це час між першим днем найму працівника (роботи контрагента) і моментом, коли він починає працювати найбільш ефективно на організацію [50].

Статистично доведено, що OPL в середньому становить 28 тижнів [50], але для співробітників однієї галузі зазвичай показник є меншим. Він збільшується для наступних категорій:

- працівники, що не входять до галузі - 32 тижні;
- випускники університетів - 40 тижнів;
- випускники шкіл - 53 тижні;
- безробітні - 52 тижні.

Оскільки компанія здійснює діяльність на перетині сфер педагогіка та психологія, то адаптація нових кадрів або контрагентів займає певний час, а тому Договори про надання послуг регламентують мінімальний період співпраці 6-8 місяців (в залежності від профілю послуг). Така умова Договору має на меті захистити компанію від потенційних фінансових втрат, пов'язаних із пошуком та адаптацією нових контрагентів, оскільки згідно зі статистичними дослідженнями такі втрати можуть становити до \$43 700 [51].

4.4. Договірна діяльність з клієнтами

ФОП “Жарова О. В.” укладає Договір публічної оферти з клієнтами, яким надає послуги. Цей Договір є публічною пропозицією, тобто такою, що

поширюється на невизначене коло осіб. Цей Публічний договір про надання Послуг розміщений на сторінці Сайту: <https://theengl.com.ua/privacy-policy/>. Згідно зі ст. 633, 641 Цивільного Кодексу України, цей Договір є Публічною офертою (пропозицією укласти договір на викладених у ньому умовах без права змінювати їх), і в разі прийняття (акцепту) викладених нижче умов, будь-яка дієздатна фізична або юридична особа, що оформляє замовлення на сайті, стає автоматично стороною цього Договору і зобов'язується виконувати умови цього Договору.

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом - це специфічна функція менеджменту, яка зазвичай включає етапи такі як планування потреб компанії у відповідних кадрах, реалізація процесів пошуку та відбору необхідних кадрів, їх навчання та адаптацію, контроль результатів діяльності, розвиток кадрів, їх підвищення чи звільнення [52].

Важливо розуміти, що в діяльності компанії The EngL під кадрами маються на увазі не лише юридично оформленні працівники, а й контрагенти, з якими співпрацює компанія, адже вони проходять майже такі ж етапи як і наймані працівники (крім розвитку та підвищення).

На момент написання розділу компанія The EngL співпрацює з:

- Маркетологом;
- Таргетологом;
- Спінінг ментором;
- Граматичним ментором;
- Дизайнером (проектно);
- Програмістом (проектно);
- Юристом (консультаційно-проектно);
- Фотографом (проектно);
- Маркетологом-наставником (консультаційно-проектно).

5.1. Планування потреб компанії в робочих кадрах

Планування робочих кадрів - це частина загального плану розвитку компанії, адже цілі та завдання компанії напряму впливають на чисельність та якісну характеристику необхідних кадрів. У компаніях, які ведуть господарську діяльність, а не планують її з нуля, планування кадрів відбувається шляхом оцінки наявних кадрів (їх якісних та кількісних характеристик), співставленням їх з необхідними об'ємами та характеристиками необхідних кадрів та розробкою плану усунення невідповідностей. Невідповідності в наявних та необхідних

кадрах можна усунути шляхом перекваліфікації та навчанням наявних кадрів або звільненням наявних та наймом необхідних кадрів.

У The EngL планування кадрів відбувається на двох рівнях: на рівні операційного персоналу, який має обслуговувати загальні цілі компанії, та на рівні виробничого персоналу, чисельність якого напряму залежить від обсягу продажів.

5.1.1. Операційний персонал

На даний момент компанія The EngL забезпечена майже всіма кадрами, необхідними для його операційної діяльності, такими як маркетолог, таргетолог, проектний менеджер, головний ментор, адміністратор, юрист та ін. Але відповідно до квартальної оцінки ефективності роботи кадрів, що описана в підрозділі 9.3., були прийняті наступні управлінські рішення, які реалізуються в квітня-травні 2021:

- звільнити таргетолога;
- перевести маркетолога на “проектну роботу”;
- найняти менеджера соціальних мереж із навичкою таргетингу;
- найняти клієнт-менеджера.

Також планом розвитку компанії на 2021 рік передбачено найм менеджера з продажів та пошук бухгалтера на консультаційно-проектну роботу.

5.1.2. Виробничий персонал

Обсяг та чисельність виробничого персоналу напряму залежить від плану продажів компанії, інакше - його неможливо реалізувати. З огляду на специфіку компанії The EngL важливо враховувати не лише кількісні, але й якісні показники кадрів. Останнє буде розглянуто в підрозділі 5.2.

На даний момент в компанії працює один Спікінг ментор та один Граматичний ментор, роботу яких контролює Головний ментор компанії. Останній також може виконувати роль Спікінг ментора у випадках підвищеного попиту на послуги компанії.

У Додатку Д наведено плановий обсяг продаж компанії відповідних продуктів у 2021 році. Необхідна кількість кадрів, які мають забезпечити зазначений рівень продажів залежить від типу продукту. Наприклад, 1 Співінг ментор забезпечує навчальний процес для 17 клієнтів Співінг підписки; 1 Граматичний ментор забезпечує навчальний процес для 30 клієнтів Граматичної підписки; 1 Лексичний ментор може забезпечувати функціонування всієї Лексичної підписки. Відповідно до планового обсягу продаж, у Таблиці 5.1 наведений обсяг необхідних менторів на 2021 рік.

5.2. Пошук та відбір кадрів

Процедура найму кандидатів на посаду складається з набору та підбору персоналу [53]. Набір - це ряд дій, направлених на залучення кандидатів на відкриті посади. Тут зазвичай маються на увазі розміщення вакантних посад в джерелах комунікації та попередній аналіз отриманих резюме та заявок.

При пошуку кадрів використовуються зовнішні та внутрішні джерела залучення кадрів. Під внутрішніми джерелами мається на увазі робота з наявними кадрами: їх просування в компанії, перекваліфікація, переміщення між підрозділами, зміна посадових обов'язків. Зовнішні джерела залучення кадрів - це розміщення оголошення про відкриті посади у відкритих джерелах, які не належать компанії (див. Рис. 5.1.)

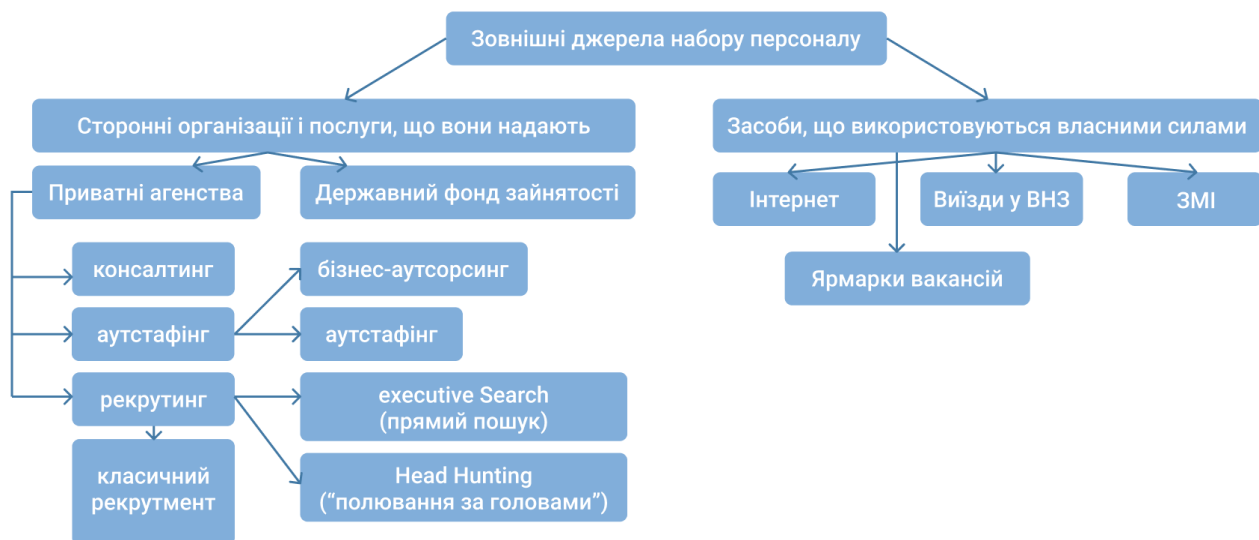


Рис. 5.1. Зовнішні джерела залучення кадрів [53]

На Рис. 5.2. проілюстровано, що статистично найбільша частка заявок на відкриту позицію надходить із джерел, які належать компанії (її сайт, соц. мережі та ін.). Найменша частка - з рекрутингових агенцій.

З такої причини в The EngL для найму кадрів використовуються такі джерела пошуку як соц. мережі компанії, особисті знайомства та рекомендації, профільні групи в соц. мережах, загальнодоступні ресурси для пошуку роботи (job & freelance boards).

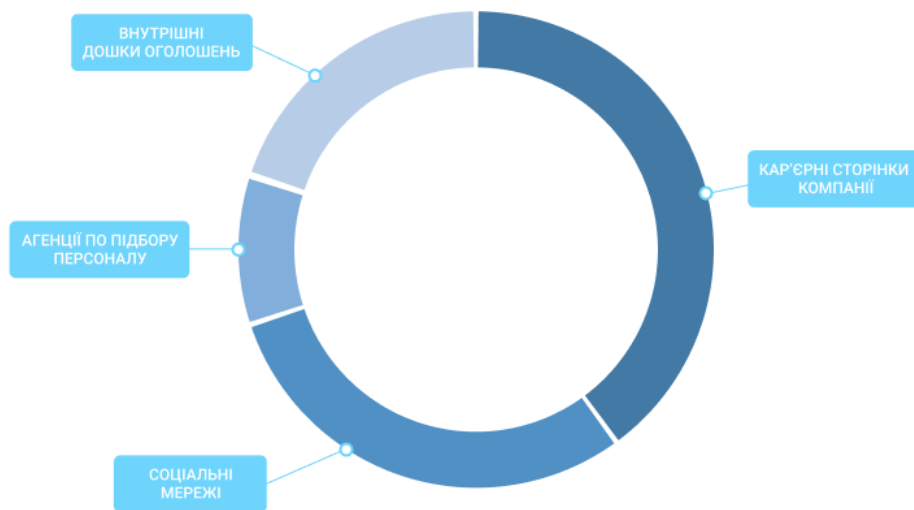


Рис. 5.2. Джерела надходження заявок на відкриту позицію [50]

5.2.1. Профілі бажаних кандидатів

Оскільки для успішного набору персоналу потрібно описатись на профілі бажаних кандидатів, адже вони містять ключову інформацію, необхідну для написання оголошення про відкриту посаду та попереднього відбору резюме, то було розроблено 6 профілів кандидатів, підбір яких буде здійснюватись протягом 2021 року.

Профіль 1 - менеджер соціальних мереж

Функції:

- Створення стратегії “мінімального ведення” корпоративної сторінки: розробка стилю та наповнення профілю, стратегія розвитку аудиторії в профілі.

- Реалізація стратегії розвитку корпоративної сторінки: написання ключових текстів, оформлення стрічки та профілю в цілому, регулярна генерація матеріалів для stories, оформлення шапки профілю.
- Налаштування таргету на корпоративну сторінку та залучення аудиторії: генерація ідей, розробка макетів, запуск таргетованої реклами.
- Створення контент-плану для персонального бренду.
- Організація взаємних піарів з блогерами або покупка реклами для просування персонального бренду.

Таблиця 5.2

Профіль менеджера соціальних мереж

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	Вік до 37 років; досвід у відповідній сфері; успішні та провальні кейси; технічні знання таргетингу; бажано досвід навчання в The EngL.	При розгляді заявки та супровідного листа	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	Знання механік функціонування соц. мереж, технічні знання таргетингу, копірайтинг, навички роботи з Photoshop, вміння структуровано доносити думку через тексти, вміння створення привабливих пропозицій для ЦА, навички пошуку релевантних блогів для ВП та покупки реклами.	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, тестовим завданням.
Компетентності	Вміння мислити глобально, а діяти локально, дизайнерський смак, креативність, небанальне мислення, швидкість реакції	на етапі відбору та випробувальному терміні	Тестовим завданням та особистою перевіркою.
Цінності, поведінковий профіль	Візійність, свідомість, сучасність, унікальність, працелюбність, відповідальність, інтерес до нового, відкритість до експериментів.	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, тестове завдання, відгуки колег / керівників.

Канали залучення:

1. особисті знайомства та рекомендації;
2. публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
3. професійні групи в соц. мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram, Telegram);
4. Сервіси з пошуку роботи та фріланс-платформи.

Профіль 2 - клієнт-менеджер

Функції:

- Перевіряти профілі нових підписників соціальних мереж The EngL, відписувати невідповідних, давати зворотній зв'язок менеджеру соціальних мереж про те яка аудиторія приходить. Тим, хто лишається, відправляти welcome-меседж і спілкуватись далі по сценарію.
- Спілкуватись з потенційними клієнтами-підписниками інструментами соціальних мереж.
- Вітати колишніх і теперішніх клієнтів з днем народження і спілкуватись про розвиток їх справ, якщо вони не навчаються в The EngL на той момент.
- З'ясувати коли в наших теперішніх клієнтів дні народження, якщо інформація не зазначена в CRM.
- Періодично спілкуватись з теперішніми клієнтами про те як просувається їх навчання в The EngL, з'ясувати рівень задоволеності клієнта.
- Спілкуватись з колишніми клієнтами, хто пішов з навчання до 8 місяців тому, та запрошувати повернутись до навчання в The EngL.
- Видавати клієнтам сертифікати про закінчення вивчення певних тем.
- Інші ситуативні задачі по спілкуванню з клієнтами.

Профіль клієнт-менеджера

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	Вік до 35 років, англійська мова на рівні B2, грамотна письмова українська мова, хороші комунікаційні навички, впевнений користувач соціальних мереж та Microsoft Office.	При розгляді заявки та супровідного листа	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	Вміння згладжувати гострі моменти у спілкуванні та вирішення конфліктних ситуацій, вміння виявляти потребу клієнта та задовільняти її, вміння підлаштовуватись під стиль спілкування клієнта, вміння структурно доносити думку, вміння м'яко відстоювати інтереси компанії, вміння виявляти турботу про клієнта, базові навички роботи з інструментами соціальних мереж, Photoshop, Microsoft Office.	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, тестовим завданням.
Компетенції	Швидкість навчання, креативність, позитивність, уважність, швидкість реакції, вміння не сприймати критику на свій рахунок.	на етапі відбору та випробувальному терміні	Тестовим завданням та особистою перевіркою.
Цінності, поведінковий профіль	Працелюбність, відкритість, дружелюбність, інтерес до нового, відповідальність.	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, тестове завдання, відгуки колег / керівників.

Канали залучення:

- особисті знайомства та рекомендації;
- публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
- особисті пропозиції деяким клієнтам The EngL.

Профіль 3 - менеджер з продажів

Функції:

- вищеописані функції клієнт-менеджера;
- написання сценаріїв спілкування з потенційними клієнтами;
- створення воронки продажів, впровадження їх, аналіз результативності та внесення змін;
- планування та проведення заходів направлених на збільшення рівня продажів, контроль їх результативності.

Таблиця 5.4

Профіль менеджера з продаж

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	Вік до 35 років, англійська мова на рівні B2, грамотна письмова українська мова, хороші комунікаційні навички, впевнений користувач соціальних мереж та Microsoft Office, досвід роботи у сфері продаж через соціальні мережі.	При розгляді заявки, супровідного листа та додаткових матеріалів	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	(окрім навичок клієнт-менеджера) знання базових механік продажів, принципів продажу інформаційних продуктів через соц. мережі, принципів побудови воронки продажів, вміння спланувати заходи по залученню лідів у воронку, проводити потенційного клієнта по воронці, навичка консультування потенційного клієнта.	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, виконання тестового завдання, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, тестовим завданням.
Компетентції	Вміння дивитись глобально, а діяти локально, визначення та реалізація потреби потенційного клієнта, техніки продажів, доведення до результату, швидкість навчання,	на етапі відбору та випробувальному терміні	Тестовим завданням та особистою перевіркою.

	креативність, уважність, швидкість реакції.		
Цінності, поведінковий профіль	Працелюбність, відкритість, дружелюбність, інтерес до нового, змін, експериментів, відповідальність.	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, тестове завдання, відгуки колег / керівників.

Канали залучення:

- донавчання наявних кадрів;
- особисті знайомства та рекомендації;
- публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
- Сервіси з пошуку роботи та фріланс-платформи.

Профіль 4 - бухгалтер

Функції:

- ведення бухгалтерського обліку;
- підготовка та здача відповідних звітностей.

Таблиця 5.5

Профіль бухгалтера

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	Профільна освіта, досвід роботи з ФОП 2 групи, вміння працювати з Microsoft Office, Кабінетом платника податків.	При розгляді заявки	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	Вміння вести бухгалтерський облік для ФОП 2 групи, навичка створення та подачі податкової звітності, навичка роботи з Microsoft Office, Кабінетом платника податків.	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, кваліфікаційним завданням.
Компетентності	Уважність, вміння працювати з даними, вміння тримати ситуацію під	на етапі відбору та випробувальному терміні	Кваліфікаційним завданням та особистою

	контролем, інтерес до законодавчих змін, дотримання термінів.		перевіркою.
Цінності, поведінковий профіль	Доброчесність, адекватність, відповідальність.	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, відгуки колег / керівників.

Канали залучення:

1. особисті знайомства та рекомендації;
2. публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
3. профільні компанії / агенції;
4. сервіси з пошуку роботи та фріланс-платформи.

Профіль 5 - Граматичний ментор

Функції:

- перевірка робіт клієнтів: виправлення помилок та написання пояснень до них;
- спілкування з клієнтами та виявлення причин нездачі завдань в зазначені терміни;
- консультування клієнтів по граматичним питанням в менторському стилі;
- написання щомісячного зворотнього зв'язку по прогресу клієнта та рекомендацій на майбутні періоди;
- методична робота.

В майбутньому людина також отримає такі функції:

- аналіз загального прогресу клієнта за весь час навчання в The EngL;
- складання довготермінових навчальних планів.

Профіль граматичного ментора

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	До 25 років; профільна освіта; знання англійської від B2; бажано м. Київ.	При розгляді заявки та супровідного листа	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	Знання методик викладання, глибокі теоретичні знання граматики та лексики англ. мови, вміння пояснювати складне просто, уважність до деталей, навичка планування занять	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, тестовим завданням.
Компетентції	Грамматика та вміння пояснювати складне просто, навичка планування занять та складання глобальних навчальних планів, вміння навчатись, швидкість реагування, емоційний інтелект, гнучкість,	на етапі відбору та випробувальному терміні	Тестовим завданням та особистою перевіркою.
Цінності, поведінковий профіль	Чесність, працелюбність, комунікабельність, стресостійкість, відповідальність, ініціативність	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, тестове завдання, відгуки колег / керівників.

Канали залучення:

1. особисті знайомства та рекомендації;
2. публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
3. професійні групи в соц. мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram, Telegram);
4. Telegram-канали та групи університетів з відповідними спеціальностями;
5. Сервіси з пошуку роботи та фріланс-платформи.

Профіль 6 - Спінінг ментор

Функції: Різносторонній розвиток клієнта шляхом організації навчального процесу в рамках Спінг підписки:

- планування навчального процесу клієнта;
- підбір тем та матеріалів до обговорення (в тому числі граматичних за потреби);
- проведення особистих розмовних дзвінків з клієнтами;
- підбір домашніх завдань та контроль виконання;
- написання зворотнього зв'язку по дзвінкам з клієнтами, домашнім завданням;
- консультування клієнтів;
- написання щомісячного зворотнього зв'язку по прогресу клієнтів;
- інші організаційні задачі.

Таблиця 5.6

Профіль Спінг ментора

	Що оцінюємо	Коли оцінюємо	Як оцінюємо
Технічні вимоги	До 39 років, англійська мова на рівні С1, з профільною освітою або без, з досвідом викладання, хороші навички роботи онлайн.	При розгляді заявки та супровідного листа	Розглядом наданих матеріалів від кандидата
Знання та навички	Глибокі знання граматики англ. мови, якісні розмовні навички, вміння слухати, генерувати питання без підготовки, менторські навички, вміння створення плану розмови, вміння скласти навчальний план.	при опрацюванні заявки, під час інтерв'ю, а також на випробувальному терміні	Розглядом наданих матеріалів від кандидата, особистим спілкуванням, тестовим завданням.
Компетентності	Широке коло інтересів, вміння швидко навчатись, уважність, терплячість, візійність.	на етапі відбору та випробувальному терміні	Тестовим завданням та особистою перевіркою.
Цінності, поведінковий	Комунікбельність, відповідальність, працелюбність, впевненість в	На інтерв'ю; на випробувальному терміні	Інтерв'ю, особисті враження, тестове завдання, відгуки

профіль	собі, позитивність, сила волі.		колег / керівників.
---------	--------------------------------	--	---------------------

Канали залучення:

1. особисті знайомства та рекомендації;
2. публікації в особистих блогах (Facebook, Instagram);
3. професійні групи в соц. мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram, Telegram);
4. Telegram-канали та групи університетів з відповідними спеціальностями;
5. Сервіси з пошуку роботи та фріланс-платформи.

5.2.2. Підбір кадрів

На етапі підбору кадрів потрібно співставити наявних кандидатів із вимогами, описаними в профілі кандидатів. Аналіз, співставлення та оцінку відповідності проводять за наступними критеріями:

- формальні - це вимоги встановлені компанією або державою до порядку оформлення господарських відносин між компанією та кандидатом. Оскільки компанія The EngL здійснює договірну діяльність з контрагентами, то єдиною формальною вимогою є наявність реєстрації кандидата як фізична-особа підприємець.
- соціальні - це вік, сімейний статус, місце проживання та інші особисті характеристики кандидата, які є значущими для конкретних функціональних обов'язків, що описано в профілях бажаних кандидатів.
- професійні - це вимоги до кваліфікації, досвіду, освіти, навичок та вмій кандидата, які описані в профілях бажаних кандидатів.

Для оцінки відповідності кандидатів використовуються наступні інструменти:

- Скринінг / аналіз заявки - це швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, який можливо оцінити по вхідним даним (резюме, заявці): освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи [54].
- Оцінка мотиваційного листа - це аналіз відповідей кандидата на питання, які компанія поставила для вимогу для подання заявки.

- Співбесіда передбачає особисте спілкування кандидата та представника компанії з ініціації останнього.
- Тестове або кваліфікаційне завдання - це інструмент оцінки професійних компетенцій або особистісних якостей кандидатів [55].
- Стажування - це період, протягом якого потенційний кандидат проходить навчання та практику в компанії, яка має намір найняти його на роботу [56].
- Випробувальний період - це короткостроковий період, за допомогою якого роботодавці випробовують кандидата, перш ніж повноцінно прийняти його на роботу [57].

В залежності від типу функціональних обов'язків в компанії The EngL кандидати проходять різні шляхи відбору, а тому до них застосовуються різні інструменти для оцінки:

- менеджер соціальних мереж, клієнт-менеджер, менеджер з продажів: аналіз заявки, оцінка супровідного листа, особисте інтерв'ю, тестове завдання, випробувальний період;
- бухгалтер: аналіз заявки, кваліфікаційне завдання, особисте інтерв'ю, випробувальний термін;
- Граматичний ментор: аналіз заявки, оцінка супровідного листа, кваліфікаційне завдання, особисте інтерв'ю, тестове завдання, випробувальний термін;
- Спінг-ментор: аналіз заявки, оцінка супровідного листа, навчання з тестовими завданнями, проміжне інтерв'ю, оплачуване стажування, фінальне інтерв'ю.

Важливо звернути увагу на інструменти “навчання з тестовими завданнями” та “оплачуване стажування”. Загалом це є ефективна стратегія для найму кадрів, адже згідно з The NACE 2015 Internship & Co-op Survey до 50% стажерів стають повноцінною частиною компанії по завершенню стажування [58]. Такі інструменти вимагають правильної стратегії підбору персоналу, оскільки це колосальна інвестиція у навчання стажерів, яка вимагає значно

більше часу та зусиль, ніж для найму звичайних працівників. Але в свою чергу успішні програми стажування можуть допомогти отримати якісні кадри, які цілком задовольняють вимоги компанії та скоротити час на адаптацію працівників.

Навчання та стажування використовуються в The EngL для відбору Співінг менторів. Зазначена позиція в компанії вимагає особливих знань та вмій кандидатів і з досвіду компанії на ринку бракує кандидатів, які могли б зайняти позицію та швидко приступити до виконання функціональних обов'язків. З такої точки зору викладач, який міг би зайняти позицію повинен пройти спеціалізоване навчання.

Так, в середині січня 2021 року до команди The EngL доєднався викладач, який виконує функції Співінг ментора. Окрім етапів оцінки мотиваційного листа, співбесіди та тестового завдання людина пройшла двотижнєве навчання, стажування та адаптацію в навчальний процес і лише після приступила до виконання обов'язків. В цілому було зроблено висновок, що на квітень 2021 року кандидат ще є дуже недосвідченим для повноцінного і якісного виконання обов'язків Співінг ментора. Це пов'язано в першу чергу з тим, що розрив між підходами у викладанні та менторстві є значним і його неможливо заповнити лише практикою. Тобто кваліфікований викладач має витратити однозначно більше часу на навчання, ніж 2 тижні, щоб стати "ментором".

З такої причини було прийнято рішення про організацію спеціалізованого навчання та стажування групи кандидатів. На момент написання розділу компанія лише готується до запуску першої групи і фінальні управлінські висновки по її результату буде зроблено в липні 2021 року.

Аналіз спеціалізованих ресурсів показав, що в підготовці програми стажування варто врахувати наступні поради [59-62]:

- Плануйте стажування таким чином, щоб його кінець припадав на період активного пошуку роботи кандидатами та стажерами. Наприклад, випускники спеціалізованих навчальних закладів будуть шукати роботу в період червень-липень, а тому завершивши стажування в цей період вони

будуть більш схильні прийняти пропозицію про найм. Те саме стосується викладачів-практиків, адже липень-серпень - це низький сезон на ринку.

- Уникайте неоплачуваних стажувань, адже вони знижують якість претендентів, а також стажери не мають достатньої мотивації вчитися та працювати, що призводить до поганих результатів роботи. З такої причини стажування в The EngL буде оплачуватись по ставці, яка залежить від кількості клієнтів, з якими працює стажер.
- Повноцінно залучайте стажерів в робочі, процеси, якими їм потрібно буде займатись, якщо вони стануть частиною компанії. Відповідно в The EngL стажери будуть виконувати всі функціональні обов'язки Співінг ментора, але в меншому навантаженні і з більшим контролем зі сторони Головного ментора. Також стажери будуть мати можливість бути присутніми на всіх зустрічах команди The EngL по навчальному процесу, а також на дзвінках інших менторів з клієнтами.
- Надайте стажерам ментора і налаштуйте процес обміну зворотнім зв'язком між стажером та компанією, що буде позитивно сприяти швидкому навчанню стажерів та покращенню програми стажування. Ментором стажерів буде Головний ментор The EngL, який керує програмою стажування: проводить навчальні лекції, перевіряє та надає зворотній зв'язок по практичним завданням, контролює роботу з клієнтами та надає ситуативний зворотній зв'язок. Також в процесі навчання стажерів передбачено 2 лекції-обговорення прикладів їх безпосередньої роботи.
- Закінчіть програму стажування фінальним проектом, який дасть змогу стажерам проаналізувати весь досвід, отриманий в компанії, а компанії - відібрати найбільш вдалих кандидатів. Для реалізації цієї поради передбачено фінальний самоаналіз проробленої роботи по трансформації “викладач -> ментор”, а також підготовка місячної програми для роботи з клієнтом.

Програма навчання на позицію Співінг ментора полягає в 9 лекціях, які проводяться щотижня, де кандидати мають освоїти теорію “менторства у

вивченні іноземних мов” та інструменти, які використовуються в навчальному процесі The EngL. Обов’язковою частиною навчання є виконання практичних завдань після лекцій для кращого засвоєння матеріалу та використання його на практиці. Якість виконання практичних завдань - це критерій для відбору кандидатів на оплачуване стажування. По результатам трьох тижнів навчання та трьох практичних завдань буде відібрано 8 кандидатів, які будуть запрошені на оплачуване стажування. Стажування передбачає роботу з 1-2 клієнтами The EngL, контроль Головного ментора та продовження щотижневого навчання. По результатам двомісячного стажування 1-2 кандидати отримають пропозицію про довгострокову співпрацю.

5.2.3. Бюджет на залучення кадрів

Пошук та залучення нових кадрів - це є окремий бізнес-процес компанії, який в середньому триває 24-28 днів і відповідно тягне за собою витрати x50]. Витрати на залучення нового працівника різняться в залежності від розміру компанії, складності її бізнес-процесів, сфери діяльності, важливості кандидата та інших факторів (див. Таблиця 5.7).

Таблиця 5.7

Час найму працівника, днів [50]

	середнє по США	Великобританія та Ірландія	Решта Європи	Решта світу
По всіх сферах	24	24	28	26
Клієнтські сервіси	21	19	28	18
Інженерія	28	26	30	28
Охорона здоров'я	17	18	-	-
Управління персоналом	27	23	23	23
інформаційні технології	26	23	29	25
Маркетинг	24	26	27	27
Продакт менеджмент	32	36	29	27
Продажі	22	20	25	26

В цілому в The EngL процес найму нового кадра (окрім Співінг менторів) складається з наступних етапів: створення та розміщення вакансії, попереднє опрацювання заявок, оцінка кандидатів, контроль на випробувальному терміні. Відповідно до етапів та досвіду найму в компанії була розрахована середня вартість найму 1 кадра (див. Таблиця 5.8).

На квітень 2021 середня вартість залучення одного кадру в The EngL становить 3225 грн. Оскільки компанія не має значного досвіду у набору кадрів і для більш точної оцінки вартості потрібна більш значуща статистична вибірка, то фінальні розрахунки підлягають подальшій переоцінці.

Вартість найму 1 кадру в The EngL, грн., 2021

Етап розміщення вакансії	Попереднє опрацювання заявок	Оцінка кандидатів	Контроль на випробувальному терміні
Опис вакансії, пошук платформ для розміщення, реєстрації та інші формальні кроки, публікації вакансії.	Аналіз поданих заявок на відповідність вимогам, відсіювання нерелевантних заявок, задавання уточнюючих запитань.	Створення тексту тестового або кваліфікаційного завдання, проведення особистого інтерв'ю, перевірка тестового завдання.	Адаптація кандидата в робочий процес, постановка цілей та задач на випробувальний термін, забезпечення кандидата необхідними ресурсами, менторство та контроль успішності діяльності.
Витрати часу: 1,5 год.	Витрати часу: 2,5 год.	Витрати часу: 4 год.	Витрати часу: 9,5 год.
Вартість етапу: 825 грн.	Вартість етапу: 375 грн.	Вартість етапу: 600 грн.	Вартість етапу: 1425 грн.

Процес відбору Спінг менторів є більш масштабним, оскільки він включає навчання та стажування, які сумарно тривають до 3 місяців. Це пов'язано із специфікою функціональних обов'язків та відсутністю відповідних кандидатів на ринку. Таким чином вартість залучення 1 Спінг ментора становить 28 700 грн.

Оскільки стажування передбачає безпосередню роботу з клієнтами, то в травні-червні 2021 компанія отримує додатковий сумарний дохід в розмірі 25 760 грн., який покриває частину витрат на найм Спінг ментора. Тому вартість найму Спінг ментора буде становити 3038 грн. Детальні розрахунки наведені у Таблиці 5.9.

Вартість найму Співкінг ментора

Категорія	Квітень	Травень	Червень	Кві-Чер
Revenue	0	12 880	12 880	25 760
Разом змінні витрати	0	3 074	3 074	-
Разом фіксовані витрати	3 200	4 200	4 200	-
Разом витрати на створення продукту	3 200	7 274	7 274	17 748
Разом операційні витрати	3 140	3 955	3 955	11 050
Net income	(6 340)	1 651	1 651	(3 038)

РОЗДІЛ 6. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

6.1. Основна теорія бюджетування

Бюджет компанії - це план компанії на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Основна функція складання бюджету компанії полягає в створенні основи для фінансового аналізу діяльності компанії, що уможливорює ефективне управління обмеженими ресурсами, прийняття управлінських рішень та досягнення фінансових результатів.

Розрізняють бюджети різних типів, зокрема, планові та фактичні. Плановий бюджет - це економічний прогноз, як засіб координації, основа для постановки завдань, як засіб делегування повноважень. Фактичний бюджет - це відображення економічних результатів діяльності в періодах, які завершилися, а також - інструмент для контролю результатів діяльності підприємства і його підрозділів.

Бюджети класифікують за горизонтом планування як довгострокові (3+ роки), середньострокові (1-3 роки), та короткострокові (до 1 року). В останньому також можуть виділяти квартальні та місячні бюджети.

За цільовим призначенням бюджети поділяють на операційні, фінансові, допоміжні та головний бюджети. Операційні (продуктові) бюджети - це бюджети функціонування кожного окремого підрозділу в рамках однієї компанії. Головний (зведений) бюджет - сукупність бюджетів, що узагальнюють усі майбутні операції компанії.

Обов'язковими складовими бюджету є витрати, серед яких вирізняють:

- Змінні витрати - це витрати, які змінюються пропорційно обсягам виробництва товарів або послуг.
- Фіксовані (постійні) витрати - це витрати, які не змінюються зі збільшенням або зменшенням кількості товарів або послуг, що виробляються або продаються. Це витрати, які повинна оплатити компанія, незалежно від конкретних видів та результатів господарської діяльності.
- Вартість проданих товарів (COGS) - це сума вартостей матеріалів та праці, безпосередньо використаних для створення товару або послуги.

- Операційні витрати - це витрати, які підприємство несе через свої звичайні господарські операції. Зазвичай вони включають оренду, обладнання, витрати на запаси, маркетинг, фонд оплати праці невикробничого персоналу, страхування, витрати на дослідження та розробки та ін.

6.2. Методологія складання бюджету The EngL

Бюджет компанії The EngL складається у кількох варіантах. Перший - плановий річний із розподілом по місяцях, який є статичним, тобто такий, що не змінюється протягом періоду, на який він складався. А тому по закінченню календарного року складається фактичний бюджет, він порівнюється із плановим, а також проводиться аналіз, на основі якого робляться управлінські висновки.

В процесі бюджетування в The EngL використовується “прирістний підхід” для планування обсягів продажів, прогнозування операційних витрат. “Прирістний підхід” означає, що звертається увага на вже досягнуті результати і прогноз будується на їх основі. В частині планування прямих витрат компанії використовується бюджетування “з нуля”, тобто статті витрат плануються з врахуванням “завдань” - обсягів продаж.

Плановий річний бюджет складається в кілька етапів:

1. На основі діяльності попереднього періоду визначається середній ріст продаж кожного окремого продукту компанії, які використовуються для планування обсягів продаж продуктів в наступному періоді.
2. Плановий обсяг продаж напряму впливає на змінні витрати компанії, які записуються в продуктові бюджети на наступний період. Змінні витрати вносяться в частині “вартість проданих товарів”.
3. Визначається частка кожного продукту в загальному доході компанії.
4. Компанія має перелік фіксованих витрат на рік, які є операційними, а також прогнозує появу нових статей витрат протягом наступного календарного року.

5. Фіксовані витрати розподіляються у відсотковому співвідношенні між продуктовими бюджетами в залежності від частки доходу від кожного продукту.
6. В результаті дрібних допрацювань компанія має продуктові бюджети і оцінює доцільність роботи з кожним продуктом.
7. Після складається зведений бюджет.

Плановий обсяг продажу має значний вплив на фінальні розрахунки бюджету, тому розробляється 3 типи бюджетів:

1. Реалістичний бюджет передбачає зростання компанії на 10-20% (різні продукти зростають по-різному).
2. Оптимістичний бюджет передбачає зростання компанії на 15-25%.
3. Песимістичний бюджет передбачає зростання компанії на 5-10%.

Головне питання, на яке потрібно розуміти відповідь в результаті планування “що буде відбуватись, якщо...?”.

6.3. Бюджетування The EngL 2020

Бюджет на 2020 рік складався поетапно на квартал або окремо під продукт, адже компанія проходила етап запуску, тестування перших продуктів, зміни операційних процесів, ряд інших трансформацій. Це було виправдане управлінське рішення, адже тестування ринку, цільових аудиторій давало нові знання про функціонування ринку та допомогло трансформувати продукти компанії до теперішнього вигляду.

Фактичний ріст доходів компанії щомісячно коливався від -64% до + 58% (див. Таблиця 6.1) і в середньому ріст компанії становив 10% за рік. Такі розрахунки одна з причин чому реалістичний бюджет на 2021 рік складається за умови зростання обсягів продажу на мінімум на 10%. Верхня межа в 20% обумовлена тим, що окремі продукти, такі як Граматична підписка, дали середній зріст на 26% у 2020 році.

Ріст доходів компанії The EngL, грн, 2020

	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Дохід	8 122	16 653	10 135	14 711	21 240	13 100	26 198	22 655	53 795
Ріст, %	-	51,2%	-64,3%	31,1%	30,7%	-62,1%	50,0%	-15,6%	57,8%

У результаті бюджетної діяльності у 2020 році були зроблені наступні найбільш важливі управлінські висновки:

- Фактичні витрати перевищують планові, тому в бюджет варто включати також статтю “інші витрати”, яка є додатковим запасом на покриття незапланованих витрат і становить 20% від всіх витрат компанії за період.
- Деякі продукти не генерують високий чистий прибуток, але є сенс працювати з ними, адже вони допомагають залучати клієнтів, забезпечувати комплексний навчальний процес, а також вони покривають частину операційних витрат, які залишаються незмінними, навіть якщо компанія відмовляється від конкретного продукту.

6.4. Ціноутворення

Існує безліч методів ціноутворення, серед яких найпопулярнішими є методи, які орієнтовані на витрати, попит, конкуренцію. В утворенні ціни на послуги в компанії The EngL використовується змішаний метод, який направлений на оцінку витрат компанії та оцінку ринкової ситуації.

Використовуваний собівартісний метод передбачає оцінку повних витрат (змінних та постійних) на створення послуги та надбавку як прибуток компанії. Далі проводиться оцінка встановлених цін та порівняння їх із ситуацією на ринку для виявлення чи ціни є на оптимальному, заниженому чи завищеному рівнях.

На 2021 рік продукти компанії коштують за місяць:

- Спінг підписка - 2420 грн.;
- Граматична підписка - 860 грн.;
- Лексична підписка - 510 грн.

6.5. Бюджетування The EngL 2021

З компанією The EngL відбулось чимало трансформацій за 2020 рік, тому бюджетування набуло іншого вигляду. Основні зміни, які відбулись:

- збільшився перелік наявних і потенційних контрагентів, а відповідно і витрати на розрахунки з ними;
- з'явилися бюджети на окремі види діяльності компанії (просування, продажі та ін.);
- компанія нараховує амортизаційні відшкодування.

Відповідно було розроблено 3 типи бюджетів на рік (реалістичний, оптимістичний, песимістичний), кожен з яких включає в себе окремі бюджети по продуктам, а також зведені бюджети, які розміщено в Додатку Е.

В цілому за 2021 рік:

1. Реалістичний бюджет передбачає зростання продажів компанії на 10-20% за рік та відповідно чистий прибуток в сумі 519 159 грн., що еквівалентно \$18 541.
2. Оптимістичний бюджет передбачає зростання продажів компанії на 15-25% за рік та відповідно чистий прибуток в сумі 770 732 грн., що еквівалентно \$27 526.
3. Песимістичний бюджет передбачає зростання продажів компанії на 5-10% за рік та відповідно чистий прибуток в сумі (-6 560) грн., що еквівалентно (- \$234).

Основна ціль прогнозування та бюджетування в The EngL полягає в тому, щоб відповісти на питання “що буде, якщо...?”. Вище уже було зазначено що буде, якщо рівень продажів компанії буде коливатись. Але також потрібно проаналізувати що станеться, якщо компанія не запустить новий продукт “лексична підписка”. У Таблиці 6.2 наведено порівняння 2 прогнозів чистого прибутку із запуском нового продукту та без.

Таблиця 6.2

Прогноз чистого прибутку The EngL у 2021 році за умови запуску лексичної підписки та без

Чистий прибуток компанії за 2021 рік	Із запуском лексичної підписки	Без запуску лексичної підписки
Реалістичний план	519 159 грн. /\$18 541	273 042 грн. /\$9 752
Оптимістичний план	770 732 грн. /\$27 526	573 782 грн. /\$20 492
Песимістичний план	(-6 560) грн. /(- \$234)	(-81 013) грн. /(- \$2 893)

Найбільш песимістичний варіант розвитку компанії буде мати місце, якщо щомісячні продажі будуть зростати на рівні від 5 до 10%, а також компанія не запустить лексичну підписку. Оскільки на рівень продажів впливають фактори, на які компанія не завжди може мати вплив, було прийнято управлінське рішення про однозначний запуск лексичної підписки у 2021 році.

6.6. Прогноз на 3 роки

Для прогнозування прибутків компанії на 3 роки (до 2024 року) було використано наступні дані:

- Для прогнозу доходу 2022-2024 - річний темп зростання продажів компанії, який коливається від 5 до 25% в різних сценаріях (percentage growth). Прогнозується, що за 2021 рік компанія виросте на 713-1471%, але дані не беруться в розрахунок на 2022-2024 рік, оскільки перші роки функціонування компанії є стрімким ростом, який сповільнюється з часом;
- Для прогнозу суми витрат на створення продукту - їх частка у доходах компанії за 2021 рік (COGS as a % of revenue). У 2021 році COGS становитимуть близько 30% доходу компанії, тому такий відсоток врахований у прогнозах на 2022-2024 роки;

- Для прогнозу суми операційних витрат - їх частка у доходах компанії за 2021 рік (OpEx as a % of revenue). У 2021 році OpEx становитимуть близько 30-60% доходу компанії, тому середній відсоток врахований у прогнозах на 2022-2024 роки;
- Амортизаційні витрати розраховані як сума, яка зростає кожні 2 роки на 25%;
- Було враховано ріст української економіки в межах 4,3-4,7% протягом наступних 3 років [67];
- До уваги була прийнята інфляція в Україні від 5 до 7% протягом наступних 3 років [68].

Було розраховано 3 прогнози, які залежать від очікуваного рівня продажів компанії: реалістичний (10-20% за рік), оптимістичний (15-25% за рік) та песимістичний (5-10% за рік) (див. Рис. 6.1., 6.2., 6.3.). Оскільки на момент написання розділу компанія рухається посередині між песимістичним та реалістичним прогнозами, то до уваги варто брати саме розрахунки по цим сценаріям. Згідно з розрахунками чистий прибуток компанії може коливатись від (\$-1 311) до \$18 092 за рік.

реалістичний					
	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	151 714 грн.	1 974 591 грн.	2 270 780 грн.	2 611 397 грн.	2 872 536 грн.
<i>Percentage growth</i>		1202%	115%	115%	110%
<i>COGS as a % of rev</i>	35%	30,11%	32,55%	32,55%	32,55%
COGS		594 529	739 241 грн.	850 127 грн.	935 139 грн.
Gross profit		1 380 062 грн.	1 531 539 грн.	1 761 270 грн.	1 937 397 грн.
<i>OpEx as a % of re</i>		38,12%	38,12%	38,12%	38,12%
OpEx		752 656	865 554 грн.	995 388 грн.	1 094 926 грн.
EBITDA		627 406 грн.	665 985 грн.	765 882 грн.	842 471 грн.
Depreciacion		35 570 грн.	35 570 грн.	44 463 грн.	44 463 грн.
EBIT		591 836 грн.	630 415 грн.	721 420 грн.	798 008 грн.
Interest		0 грн.	0 грн.	0 грн.	0 грн.
EBT		591 836 грн.	630 415 грн.	721 420 грн.	798 008 грн.
Taxes		72 677 грн.	113 539 грн.	130 570 грн.	143 627 грн.
Net income		519 159 грн.	516 876 грн.	594 407 грн.	653 848 грн.
Net income		18 541\$	16 902\$	17 818\$	18 092\$

Рис. 6.1. Реалістичний прогноз доходів компанії на 3 роки

песимістичний					
	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	151 714 грн.	1 234 179 грн.	1 326 742 грн.	1 426 248 грн.	1 568 873 грн.
<i>Percentage growth</i>		713%	108%	108%	110%
<i>COGS as a % of revenue</i> 35%		33,71%	34,36%	34,36%	34,36%
COGS		416 048	455 806 грн.	489 991 грн.	538 990 грн.
Gross profit		818 131 грн.	870 937 грн.	936 257 грн.	1 029 883 грн.
<i>OpEx as a % of revenue</i>		60,98%	60,98%	60,98%	60,98%
OpEx		752 656	809 105 грн.	869 788 грн.	956 767 грн.
EBITDA		65 475 грн.	61 832 грн.	66 469 грн.	73 116 грн.
Depreciacion		35 570 грн.	35 570 грн.	44 463 грн.	44 463 грн.
EBIT		29 905 грн.	26 262 грн.	22 006 грн.	28 653 грн.
Interest		0 грн.	0 грн.	0 грн.	0 грн.
EBT		29 905 грн.	26 262 грн.	22 006 грн.	28 653 грн.
Taxes		36 465 грн.	66 337 грн.	71 312 грн.	78 444 грн.
Net income		-6 560 грн.	-40 076 грн.	-43 081 грн.	-47 389 грн.
Net income		-234\$	-1 311\$	-1 291\$	-1 311\$

Рис. 6.2. Песимістичний прогноз доходів компанії на 3 роки

оптимістичний					
	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	151 714 грн.	2 384 077 грн.	2 860 892 грн.	3 433 071 грн.	3 948 032 грн.
<i>Percentage growth</i>		1471%	120%	120%	115%
<i>COGS as a % of revenue</i> 35%		31,01%	33,01%	33,01%	33,01%
COGS		739 314	944 245 грн.	1 133 093 грн.	1 303 058 грн.
Gross profit		1 644 763 грн.	1 916 648 грн.	2 299 977 грн.	2 644 974 грн.
<i>OpEx as a % of revenue</i>		31,57%	31,57%	31,57%	31,57%
OpEx		752 656	903 187 грн.	1 083 825 грн.	1 246 398 грн.
EBITDA		892 107 грн.	1 013 461 грн.	1 216 153 грн.	1 398 576 грн.
Depreciacion		35 570 грн.	35 570 грн.	44 463 грн.	44 463 грн.
EBIT		856 537 грн.	977 891 грн.	1 171 690 грн.	1 354 113 грн.
Interest		0 грн.	0 грн.	0 грн.	0 грн.
EBT		856 537 грн.	977 891 грн.	1 171 690 грн.	1 354 113 грн.
Taxes		85 805 грн.	143 045 грн.	171 654 грн.	197 402 грн.
Net income		770 732 грн.	834 846 грн.	1 001 815 грн.	1 152 087 грн.
Net income		27 526\$	27 300\$	30 030\$	31 878\$

Рис. 6.3. Оптимістичний прогноз доходів компанії на 3 роки

РОЗДІЛ 7. РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Бізнес ризик - це ймовірність недоотримання прибутку або отримання збитку, що спричинене різними факторами, які напряму пов'язані із невизначеністю їх реалізації [70]. У підприємницькій діяльності виділяють групи ризиків, такі як економічні, юридичні, фінансові, репутаційні, операційні та ін [70].

Існує 5 головних методів управління ризиками, такі як [71]:

- уникнення - це повна відмова участі у процесах, які пов'язані з ризиком;
- утримання - це визнання та прийняття ризику як того, що існує, тобто фактичне знаходження в зоні ризику та несення всієї відповідальності, пов'язаної з ним;
- розподілення - тип страхування від настання ризику, коли ризик розподіляється між кількома учасниками, які понесуть відповідальність у разі його настання;
- передача - часто розглядається як страхування від ризику, коли компанія несе невеликі витрати на передання ризику другій стороні;
- пом'якшення - передбачає існування та настання ризику та фокусується на мінімізації негативного впливу в разі настання ризику.

У Таблиці 7.1 наведено перелік основних ризиків, з якими компанія The EngL може стикнутись в короткостроковій перспективі (до 1 року) та методи управління ризиками. Більш детально доцільно розглянути ряд з них.

1. Ризик вигорання команди.

Вперше термін «вигорання» або «burnout» був введений американським психіатром Х. Фреденбергер в 1974 році для характеристики психологічного стану здорових людей, у яких спостерігається фізичне, емоційне або мотиваційне виснаження [72].

Проблема є досить актуальною з огляду на останні дослідження, які стверджують, що не дивлячись на те, що від 50% до 87% працівників отримують задоволення від їх роботи, 33-77% людей стикались з «вигоранням» на робочому місці [73-75]. Серед головних причин виділяють наступні:

- відсутність успішного управління;
- нереалістичність вимог до професійної діяльності та термінів виконання обов'язків;
- збільшена тривалість робочого дня та робота на вихідних.

Згідно з дослідженнями найкращими методами боротьби з вигоранням є збільшення позитивних факторів в особистому житті працівників (див. Рис. 7.1.) [76]. Наприклад, достатня кількість днів відпустки, стабільне особисте життя, що включає наявність хобі, спортивного навантаження, а також важливим фактором є зменшення психологічного тиску на роботі. З огляду на це в The EngL керуються правилом “Не навантажувати команду менторів на 100%”. Таке рішення було прийняте на основі наступних аргументів:

- працівник має володіти робочим часом для стратегічного професійного розвитку;
- працівник має мати баланс між робочим та особистим життям, оскільки це рівносильно важливі сфери.

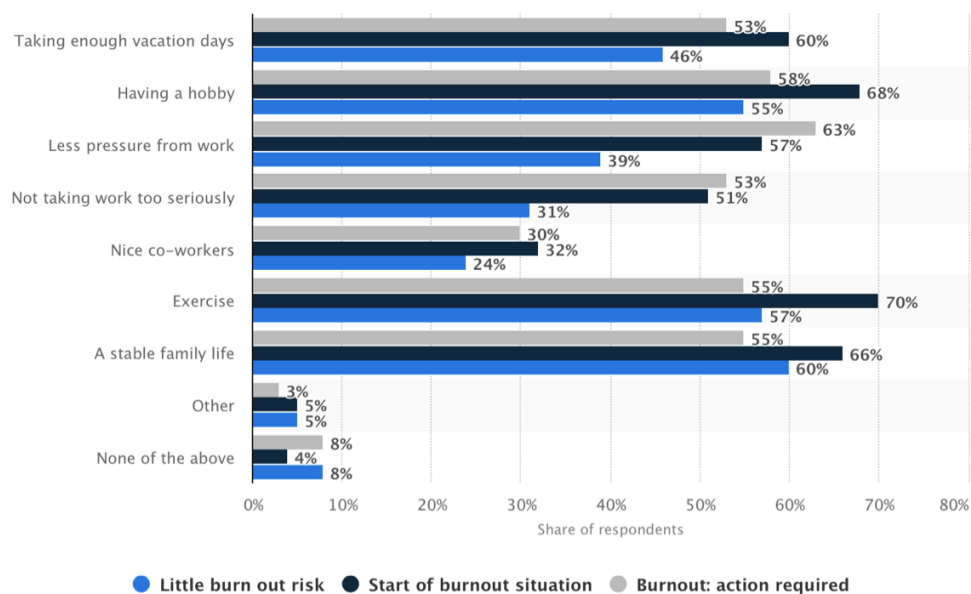


Рис. 7.1. Способи уникнення вигорання у % людей, які їх обирають [76]

2. Ризик сезонності попиту

Сезонність попиту - це невід'ємна складова на ринку вивчення іноземних мов. З досвіду The EngL та інших українських компаній щороку відзначається спад попиту в розмірі до 10% протягом грудня-січня, травня, серпня-липня [77]. Це є періоди новорічних та травневих свят, а також період відпусток та повернення людей в ритм бізнес-сезону. Ці особистісні фактори напряму впливають на кількість клієнтів The EngL, а тому мають бути прийняті до уваги при плануванні діяльності компанії.

Основний метод, який використовується в The EngL для мінімізації впливу ризику на діяльність - це канікули. Навчальний процес в компанії планується на проміжки по 4 тижні і протягом року передбачені канікули 4 рази, які припадають на періоди, коли клієнти є найменш зацікавлені у навчанні. Наприклад, у 2021 році канікули передбачені з 2 до 9 травня, з 23 серпня до 5 вересня, а також з 27 грудня до 9 січня.

Таким чином, компанія залучає клієнтів на навчання, інформуючи, що воно починається в конкретну дату після свят і це допомагає отримувати більше заявок, оскільки клієнти розуміють, що на свята вони будуть відпочивати, а компанія в свою чергу не втрачає клієнта на повний місяці, в якому є свята.

3. Ризик не найняти кандидата після стажування.

Згідно зі статистичними дослідженнями лише 74% компаній запрошують стажерів на роботу [78]. У випадку діяльності The EngL ризик може мати місце з 2 причин: серед всіх кандидатів не буде відповідної по цінностям та підходам людини; кандидати свідомо прийдуть навчитись новому підходу у викладанні без цілі працювати на The EngL після.

Обидва ризики можуть бути мінімізовані шляхом проведення глибоких інтерв'ю перед початком навчання та стажування, ціль яких - виявлення цінностей, поведінкового профілю та цілей кандидатів. Досвід та експертиза не є настільки важливими, адже їх можна здобути в процесі навчання, стажування та подальшої роботи, а особистісні характеристики кандидатів або майже, або взагалі не підлягають змінам в короткостроковому періоді.

Також для мінімізації ризику, що кандидати не захочуть працювати на компанію після досвіду стажування в ній, потрібно продемонструвати вигоди від співпраці з компанією. Вони можуть бути:

- моральні - компанія забезпечує команду тими моральними факторами, які не доступні при одноосібній роботі (приналежність до групи, професійна та особистісна комунікація, розвиток та ін.);
- фінансові - компанія забезпечує команду стабільним та вищим доходом, ніж у випадку самозайнятості;
- організаційні - компанія бере на себе обов'язки по організації діяльності, а команда має можливість займатись безпосередньо викладанням.

4. Ризик зазнати впливу негативних глобальних чинників таких як COVID-19 та економічна криза.

Згідно з проведеними аналітичними дослідженнями, ймовірність негативного впливу фактору на компанію The EngL є низькою з ряду причин. В першу чергу це пов'язано з тим, що попит на освіту зростає під час криз. Більше того, в країнах, які зазнають більшого впливу економічних криз, попит на освіту в цей період є вищим, ніж в країнах, які страждають менше [79].

Це пояснюється тим, що вища конкуренція на ринку праці штовхає індивідів до розвитку і підвищення кваліфікації. Тим чином компанія The EngL може використовувати відповідні зовнішні комунікації, щоб транслювати потенційним клієнтам, що витрати на освіту - це інвестиція у майбутнє.

По-друге, компанія The EngL надає послуги онлайн, а попит на онлайн навчання стрімко зріс під час пандемії. В цей період більше постраждали формальні офлайн заклади освіти, ніж онлайн, оскільки їх діяльність була обмежена на законодавчому рівні. Ті навчальні організації, які були пристосовані до роботи віддалено, лише виграли, оскільки попит на їх послуги стрімко зріс. Наприклад, кількість користувачів сервісу Coursera зросла на 65% у 2020 році порівняно з 2019 і це принесло зростання доходів компанії на 59% [80-81]; одразу після початку пандемії додаток для вивчення мов Duolingo встановило більше 30

мільйонів користувачів, що дало стрімкий ріст компанії на 67% в порівнянні з аналогічним періодом у 2019 [82].

В цілому пандемія призвела до того, що у суспільстві спостерігається зростання прийняття та позитивного ставлення до онлайн освіти. Це є стрімкі зміни, які мали б відбуватись десятиліттями, а стались за один рік [83-84]. І це створює стабільне підґрунтя для діяльності компанії The EngL.

Можна зробити висновок, що зазначений ризик є скоріше позитивним фактором для діяльності компанії, якщо навчальний процес буде відповідати запитам потенційних клієнтів.

Таблиця 7.1

Ризики у діяльності The EngL

Ризик	Метод управління	Застосування на практиці
Вигорання команди менторів	Зниження ризику	Завантаження менторів лише на 80%; чіткий розподіл обов'язків; система зворотнього зв'язку; розвиток кадрів.
Хвороба ментора, яка загрожує безперервності навчального процесу	Зниження ризику	Перерозподілення навантаження на інших менторів за рахунок їх штатної завантаженості на 80%.
Неякісна робота команди менторів	Зниження ризику	Опитування клієнтів; контроль з боку Головного ментора.
Крадіжка клієнта, методології	Зниження ризику	Юридичні договори; моральний вплив.
Технічний збій сторонньої навчальної платформи, що призводить до незадоволеності клієнтів	Зниження ризику	Попередження клієнтів та інструктаж по запобіганню.
Зростання податкового навантаження	Втримання ризику	Підготовка фінансового фонду захисту від ризику; впровадження нового фінансового плану діяльності компанії.
Сезонність попиту	Утримання та	Співпраця з цільовою аудиторією, яка

	пом'якшення ризику	є менш схильна до сезонності навчання; планування навчального процесу з урахуванням канікул на такі періоди.
Стажування не дасть результату і не буде найнято кандидата: серед всіх не буде відповідної по цінностям та підходам людини	Зниження ризику	Початкова оцінка групи на наявність відповідних кандидатів.
Стажування не дасть результату і не буде найнято кандидата: кандидати свідомо прийдуть навчитись без цілі працювати на The EngL після	Зниження ризику	Глибинні інтерв'ю для виявлення мотивів кадрів; демонстрація вигід від співпраці з компанією під час стажування (моральні, фінансові, організаційні).
Зменшення попиту через вплив глобальних факторів (COVID-19, економічні кризи)	Утримання ризику	Використання ризику задля зростання компанії.
Копіювання підходу більш сильними конкурентами	Утримання	Популяризація на ринку підходу "менторство" у вивченні англійської та закріплення образу компанії за ним.
Блокування соціальних мереж як основних каналів комунікацій та продажів	Утримання, пом'якшення	Паралельний розвиток кількох каналів комунікації.
Технічні загрози сайту як основному технічному інструменту продажу	Утримання, пом'якшення	Періодичні технічні перевірки стабільності платформи (краш-тести).

На основі наведеної інформації зроблено висновок, що The EngL мусить управляти рядом ризиків, які можуть мати місце в її діяльності. Ці ризики є

такими, що піддаються управлінню та не несуть глобальної шкоди компанії при їх розумному управлінні.

РОЗДІЛ 8. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

На квітень 2021 року компанія The EngL працює лише в секторі викладання англійської мови дорослим на ринку України. В рамках проекту було розглянуто масштабування компанії, яке базується на збільшенні продажів, тобто збільшенні кількості клієнтів віком від 18 років, які зацікавлені у вивченні англійської мови. На основі проведених досліджень в рамках написання проекту було зроблено висновок, що стратегічними перспективами розвитку The EngL є масштабування інших видів:

1. вихід на нову цільову аудиторію - діти до 18 років;
2. вихід в інші сектори ринку - викладання інших іноземних мов;
3. вихід на ринок навчання викладачів-менторів.

Три напрямки розвитку компанії логічно впливають із її поточної діяльності.

На квітень 2021 року компанія не працює з аудиторією молодше 18 років, оскільки навчання дітей потребує побудови нового навчального процесу. І це є логічним одним із наступних кроків розвитку компанії, оскільки засади, на яких працює The EngL є хорошим підґрунтям для розвитку дитячого напрямку, яким активно цікавляться сучасні батьки: дружній підхід, інтерактивне цікаве навчання, клієнтоцентричність, всебічний розвиток через вивчення англійської. Компанія щомісяця отримує до 10 запитів на навчання дітей віком від 6 до 14 років, не проводячи жодну маркетингову діяльність в цьому напрямку. З такої причини це становить нову можливість для розвитку компанії, економічну вигоду від якої потрібно додатково оцінити.

На основі дослідження світового ринку іноземних мов (розділ 1) зроблено висновок, що хоч англійська є найпопулярнішою мовою для вивчення серед носіїв, попит на вивчення інших іноземних мов також зростає. Зокрема найбільшу перспективність показали китайська та іспанська мови, яка набирають популярності з соціально-економічних та політичних причин. В такому контексті є економічний сенс розглянути викладання не лише англійської мови за принципами менторства, а й інших.

Третій напрямок, який логічно розвивати в рамках бізнес-структури The EngL - це платне навчання менторів-викладачів. The EngL уже проводить такі навчальні програми, але на безоплатній основі, адже їх ціль - набір членів команди. Було прийнято саме таке рішення в рамках HR-процесів, адже на ринку бракує кваліфікованих кадрів, які могли б без відповідної підготовки зайняти позицію спікінг-ментора в компанії. При першому наборі групи кандидатів на навчання було отримано більше 60 заявок і це певним чином показує зацікавленість в темі менторства. З такої точки зору варто оцінити економічну вигоду від організації платних курсів та продаж їх на широку аудиторію.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

По тексті магістерської роботи зазначені управлінські висновки стосовно кожного розглянутого аспекту, а цьому розділі наведенні найбільші “відкриття”, які є актуальними для компанії The EngL на травень 2021 року:

Хороші практики компанії:

- Процес залучення (анкетування, консультування) та адаптація клієнта є успішними і дають можливість досягати поставленим цілям;
- Щомісячні консультації головного ментора якісний інструмент для оцінки рівня лояльності клієнтів та його підтримки;
- Рішення про запуск стажування для спікінг менторів було вчасним, оскільки відкладати далі немає часу і по попереднім дослідженням найм в такий спосіб принесе більш ефективний результат, ніж класичних підхід пошуку кадрів;
- Правильним рішення було довірити методичну роботу наявним членам команди, оскільки це зрощує кадри, звільняє головного ментора від ряду обов’язків та розширює можливості компанії;
- Дослідження шляху клієнтів періодично варто проводити, оскільки воно показало, що больових точок, насправді, є більше, ніж очікувалось;
- Івент-маркетинг - це найбільш ефективний інструмент для The EngL для залучення клієнтів.

Погані практики компанії:

- Нечітко прописані KPI для напрямку маркетингу;
- Оцінюється “ми робили”, а не “ми зробили” в роботі маркетингу, що призводить до ряду негативних наслідків для компанії;
- Було помилкою не найняти клієнт-менеджера раніше, оскільки комунікаціями з клієнтами має займатись окрема людина, що дасть швидкість діалогу та відчуття більшої важливості клієнтам;
- Помилковим рішенням було вважати, що таргетинг - це основний інструмент залучення потенційних клієнтів;

- Обрана навчальна платформа періодично функціонує некоректно, але на ринку немає гідних альтернатив.
- Нерегулярно комунікувати в соц. мережах та пропадати з поля зору клієнтів;
- Не вести систематизацію вхідних заявок від потенційних клієнтів.

Відкриття:

- Приклади колеги, які стажуються на спікінг ментора ілюструють, що ринок уже готовий до підходу “менторство”, оскільки вони інтуїтивно вже використовують його елементи в роботі;
- Колеги-викладачі скоріше є партнерами, аніж конкурентами і можуть допомагати розвивати підхід і працювати в The EngL;
- Молоді ментори команди виконують обов’язки на рівні якості головного ментора компанії;
- Професіонали в сфері розбираються краще, ніж аматори, але їх колеги - ще краще, тому профільне консультування множить результати;
- Компанія продає не стільки вивчення англійської, як розвиток особистості через вивчення англійської;
- Ключове слово компанії “комфорт”, що йде червоною ниткою через усі процеси;
- Потенційний клієнт переживає ряд емоцій при підготовці до навчання і раніше компанія інтуїтивно грамотно управляла ними;
- Особисті хвилювання команди можуть стримувати розвиток проекту, тому потрібно звертати увагу на психологічні аспекти членів команди;
- Періоди кризи - це час активної роботи компанії.

ДЖЕРЕЛА

1. Підтримка менторів, допомога у виході на іноземні ринки та пошуку інвесторів - за сприяння американських партнерів в Україні відкривають два бізнес-інкубатори [Електронний ресурс] // Міністерство освіти та науки України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidtrimka-mentoriv-dopomoga-u-vihodi-na-inozemni-rinki-ta-poshuku-investoriv-za-pidtrimki-amerikanskih-partneriv-v-ukrayini-vidkrivayut-dva-biznes-inkubatori>.
2. Global trends in foreign language demand and proficiency [Електронний ресурс] // Student Travel Planning Guide. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://studenttravelplanningguide.com/global-trends-in-foreign-language-demand-and-proficiency/>.
3. Language services industry in the U.S. - Statistics & Facts [Електронний ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/topics/2152/language-services-industry-in-the-us/#dossierSummary>.
4. Market size of the global language services industry from 2009 to 2021 [Електронний ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/257656/size-of-the-global-language-services-market/>.
5. Global English Language Learning Market 2020 [Електронний ресурс] // Marketquest.biz. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.marketquest.biz/report/13088/global-english-language-learning-market-2020-by-company-regions-type-and-application-forecast-to-2025>.
6. Global Language Learning Market [Електронний ресурс] // Sameen B.. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://start.askwonder.com/insights/global-language-learning-market-specifically-market-size-following-criteria-qlglqx2bk>.
7. The 100 Most Spoken Languages Worldwide [Електронний ресурс] // Ethnologue. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

- https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiGpZ3ilc_wAhXL_ioKHdnoDzoQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ethnologue.com%2Fguides%2Fethnologue200&usg=AOvVaw02HF5Nq7mLuVsQqpN2iln5.
8. World Population Prospects 2019. // United Nations. – 2019.
 9. Most spoken languages in 2021 and why you need to know them [Электронный ресурс] // Joseph Yaghi. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://cudoo.com/blog/most-spoken-languages-in-2021-and-why-you-need-to-know-them/>.
 10. English Levels in China: Quality of Spoken English, Signage, Etc. [Электронный ресурс] // Candice Song. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.chinahighlights.com/travelguide/english-levels-in-china.htm>.
 11. The 100 Most Spoken Languages Worldwide [Электронный ресурс] // Ethnologue. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiGpZ3ilc_wAhXL_ioKHdnoDzoQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ethnologue.com%2Fguides%2Fethnologue200&usg=AOvVaw02HF5Nq7mLuVsQqpN2iln5.
 12. The most spoken languages worldwide in 2021 [Электронный ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>.
 - 13.6 English Language Teaching Trends for 2021 You Don't Want to Miss [Электронный ресурс] // JAMESPEARCE. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fluentu.com/blog/educator-english/english-language-teaching/>.
 14. Ten trends and innovations in English language teaching for 2018 [Электронный ресурс] // British council. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/ten-trends-innovations-english-language-teaching-2018>.

- 15.5 Trends in English Language Education 2020 [Електронний ресурс] // Shiho Watabe. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/5-trends-english-language-education-2020-shiho-watabe-tanaka->.
- 16.EF English Proficiency Index [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ef.com/wwen/epi/>.
- 17.Чому українці погано знають іноземні мови: сумна статистика і неочікувані поради [Електронний ресурс] // 24 освіта. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://education.24tv.ua/yak-ukrayintsyam-shvidko-vivchiti-inozemni-movi-novini-ukrayini_n1376279.
- 18.Find a tutor for English classes near you in Kyiv [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://preply.com/en/kyiv/english-tutors?sort=price_highest.
- 19.Michael E. Porter. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Abstract)
- 20.Porter's 5 Forces [Електронний ресурс] // Investopedia – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#citation-1>.
- 21.Сливоцький А. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Моррісон., 2016. – 432 с.
- 22.Subscription Business Model [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042715/how-do-subscription-business-models-work.asp>.
- 23.Stakeholder [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>.
- 24.Мамонов К. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом / Мамонов К. А – Харків, 2012. – 249 с.
- 25.Journey Mapping 101 [Електронний ресурс] // Nielsen Norman Group. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>.

26. How implementing customer journey mapping can significantly increase customer satisfaction [Электронный ресурс] // Graphic Arts Media. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.graphicartsmedia.com/industry/business-operations/how-implementing-customer-journey-mapping-can-significantly-increase-customer-satisfaction/>.
27. 12 Effective Lead Generation Strategies [Электронный ресурс] // Blog.alexа. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.alexа.com/lead-generation-strategies/>.
28. Which Lead Generation Tactics Get the Best Results? [Электронный ресурс] // Neilpatel. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://neilpatel.com/blog/lead-gen-strategy-results/>.
29. Конверсия - как достичь высокого коэффициента [Электронный ресурс] // Elit-web – Режим доступа до ресурсу: <https://elit-web.ua/blog/chto-takoe-konversiya-sajta>.
30. 14 Benefits of Starting an Internship Program for Your Company [Электронный ресурс] // Internships. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.internships.com/employer/resources/setup/benefits>.
31. 6 Benefits of Running a Company Internship Program [Электронный ресурс] // Randstadrisemart. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.randstadrisemart.com/blog/6-benefits-running-company-internship-program>.
32. Internships [Электронный ресурс] // Purdue University Northwest – Режим доступа до ресурсу: <https://www.pnw.edu/college-of-business/student-resources/internships/>.
33. Marketing Strategy [Электронный ресурс] // Investopedia. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>.
34. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy [Электронный ресурс] // The Oxford College of Marketing – Режим доступа до ресурсу:

- <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>.
35. SMART Goals [Электронный ресурс] // Indeed. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goals>.
36. How to come up with 2020 marketing goals based on business goals [Электронный ресурс] // Impactplus. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.impactplus.com/blog/how-to-set-marketing-goals-based-on-business-goals>.
37. Kotler, P., 2003. Marketing Management. 11th ed. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
38. A Simple Definition of Brand Positioning [Электронный ресурс] // The branding journal. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/>.
39. James W Culliton. The management of marketing costs. / James W Culliton., 1948.
40. History of Marketing Mix from the 4P's to the 7P's [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/history-marketing-mix-from-4ps-7ps-yousef-baalbaki>.
41. Marketing Mix [Электронный ресурс] // Investopedia. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp>.
42. Концепция маркетинг — микс (4P, 5P, 7P) [Электронный ресурс] // Power branding – Режим доступа до ресурсу: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/>.
- 43.5 Marketing Budget Models for Small Businesses [Электронный ресурс] // Matrix marketing group. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://matrixmarketinggroup.com/marketing-budget-models-small-businesses/>.

44. The CMO survey. // Deloitte. – 2020.
45. Marketing Budgets Vary by Industry [Електронний ресурс] // Deloitte. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/>.
46. 19 Recruiting Metrics You Should Know About [Електронний ресурс] // AIHR | Academy. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.analyticsinhr.com/blog/recruiting-metrics/>.
47. 14 HR Metrics Examples [Електронний ресурс] // AIHR | Academy. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.analyticsinhr.com/blog/14-hr-metrics-examples/>.
48. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
49. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. // Консультант кадровика. – 2017.
50. Як зробити тестові завдання ефективними. Алгоритм дій для працедавців і кандидатів [Електронний ресурс] // Dou.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/how-to-make-test-tasks-effective/>.
51. What Is an Internship? [Електронний ресурс] // UMBC – Режим доступу до ресурсу: <https://careers.umbc.edu/employers/internships/what-is-an-internship/>.
52. How to Use Internships as a Strategic Recruiting Tool [Електронний ресурс] // Recruiting.com – Режим доступу до ресурсу: <https://www.recruiting.com/blog/how-to-use-internships-as-a-strategic-recruiting-tool/>.
53. Tips on Hiring Good Interns for Your Organisation [Електронний ресурс] // Quikchex – Режим доступу до ресурсу: <https://quikchex.in/hiring-good-interns/>.
54. 7 Essential Tips For Recruiting Interns Into Your Business [Електронний ресурс] // Harver. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/recruiting-interns/>.

55. How to recruit and hire interns [Електронний ресурс] // Workable – Режим доступу до ресурсу: <https://resources.workable.com/tutorial/hiring-interns>.
56. Variable Cost [Електронний ресурс] // Investopedia – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/v/variablecost.asp>.
57. Fixed Cost [Електронний ресурс] // Investopedia – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/f/fixedcost.asp>.
58. Cost of Goods Sold (COGS) [Електронний ресурс] // Investopedia – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp>.
59. Operating Expense [Електронний ресурс] // Investopedia – Режим доступу до ресурсу: https://www.investopedia.com/terms/o/operating_expense.asp.
60. Макроекономічний прогноз на 2021-2023 роки [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://mof.gov.ua/uk/macroeconomic_forecast_for_2020-2022-379.
61. Нацбанк України погіршив прогноз інфляції в 2021 р. до 8% і підтвердив 5% у 2022 р. [Електронний ресурс] // Інформаційне агентство "Інтерфакс-Україна". – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/737846.html>.
62. Risk [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/r/risk.asp>.
63. 7 Business Risks Every Business Should Plan For [Електронний ресурс] // Americanexpress. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/7-business-risks-every-business-should-plan-for/>.
64. Балакірева К. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання / Балакірева К. О. – Київ. – 45 с.
65. It's Time To Face Facts: Burnout Is Rampant [Електронний ресурс] // Forbes. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/maurathomas/2020/08/28/its-time-to-face-facts-burnout-is-rampant/?sh=379ade9f3861>.

66. Two-Thirds Of Workers Experienced Burnout This Year: How To Reverse The Trend In 2020 [Електронний ресурс] // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2019/12/08/two-thirds-of-workers-experienced-burnout-this-year-how-to-reverse-the-trend-in-2020/?sh=12baf5c17974>.
67. Workplace Burnout Survey. // Deloitte. – 2015.
68. Percentage of adults in the U.S. who thought select strategies were the best ways to avoid burnout as of February 2017 [Електронний ресурс] // Statista. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/676486/best-ways-to-avoid-burnout-by-us-adults-by-burn-out-risk/>.
69. Percentage of adults in the U.S. who thought select strategies were the best ways to avoid burnout as of February 2017 [Електронний ресурс] // Statista. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/676486/best-ways-to-avoid-burn> [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://tutors.languagelover.in.ua/videos/webinars/sezonnist-u-robotyvykladacha-shcho-robyty/?fbclid=IwAR2gHAJE-IDgjWrN6qyEpSDkf2Fnr-fJgwnnMXaydRdnAL-lJnxJ9xuEL6U?nocache=1>.
- 70.7 Essential Tips For Recruiting Interns Into Your Business [Електронний ресурс] // Harver. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/recruiting-interns/>.
71. Skrbinjek V. IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON STUDENT DEMAND FOR TERTIARY EDUCATION / V. Skrbinjek, D. Lesjak, J. Šušteršič. – 2019.
72. Education during COVID-19 and beyond. // United Nations. – 2020.
73. Impact of the COVID-19 pandemic on education [Електронний ресурс] // Wikipedia. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/Impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_education#cite_note-EconTimes-IPO-268.
74. Вивчення мов онлайн в світі – статистика duolingo за 2020 рік [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<http://chumova.com/вивчення-мов-онлайн-на-duolingo-статистика-2020-рік.html>.

75.The COVID-19 pandemic has changed education forever. This is how [Електронний ресурс] // World Economic Forum. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>.

76.Informal learning is thriving during COVID-19. What can we learn from this? [Електронний ресурс] // Voices of youth. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.voicesofyouth.org/blog/informal-learning-thriving-during-covid-19-what-can-we-learn>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Дослідження конкурентів The EngL

Назва	Базова інформація про конкурента	Деталізована інформація про конкурента	Сильні та слабкі сторони
Класичні мовні школи			
Green Forest https://greenforest.com.ua/	<p><u>Формат навчання:</u> Онлайн та офлайн навчання.</p> <p><u>Позиціонування:</u> Корпоративна англійська, для школярів, бізнес англійська</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Високе</p> <p><u>Емоція:</u> Надійність</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 1325 грн. / міс.</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Гібридна платформа Notes by GF - дає змогу індивідуально налаштувати процес навчання під себе. В платформі реалізована п'ятикомпонентна система засвоєння матеріалу: практичні групові заняття; робота з інтерактивним підручником; система тестів; відео лекції занять; система доступу до додаткових коригуючих спецкурсів та клубів.</p> <p>Notes – найсучасніший підручник з англійської мови в Україні.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> навчання в групах в атмосфері реального заняття у класі, навчання у програмі Zoom на базі гібридної інтерактивної платформи Notes by Green Forest + контроль за навчанням у додатку My Green Forest. БЕЗКОШТОВНІ БОНУСИ: доступ до онлайн версії підручника, розмовні клуби з носіями мови, спецкурси на різні граматичні</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Впізнаваність бренду; - Сучасність; - Доступність (за формою навчання; за місцем розташування (велика мережа) - Зручність (відпрацьована схема навчання, платформа, технічні моменти і т.д.; графік, який обираєш самостійно) - Своя школа підготовки вчителів до викладання - Своя інноваційна платформа навчання та свій підручник <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - сайт як лендинг, а тому не дуже зручний у використанні.

		та лексичні теми.	
Green Forest https://p12.com.ua/distanciyniy	<u>Формат навчання:</u> онлайн заняття з адаптивним графіком <u>Позиціонування:</u> Для дорослих <u>Сприйняття якості:</u> Високе <u>Емоція:</u> Надійність <u>Вартість подібних продуктів:</u> від 823 грн. / міс.	<u>Унікальна послуга:</u> Гібридна платформа Notes by GF - дає змогу індивідуально налаштувати процес навчання під себе. В платформі реалізована п'ятикомпонентна система засвоєння матеріалу: практичні групові заняття; робота з інтерактивним підручником; система тестів; відео лекції занять; система доступу до додаткових коригуючих спецкурсів та клубів. <u>Опис змісту навчання:</u> ГІБРИДНИЙ підхід: групові заняття з викладачем у програмі Zoom + самостійне навчання на інтерактивній платформі 12 Tracks. Онлайн уроки в інтерактивному підручнику. Доступ до відео версій уроків. Безкоштовні індивідуальні консультації з викладачем. Розмовні клуби з носіями мови. Формуй свій власний графік. Власний ІНТЕРАКТИВНИЙ підручник: дивись відео, слухай аудіо, виконуй вправи та перевіряй себе. Все це - з будь-якого девайсу, завжди під рукою.	<u>Сильні сторони:</u> - Впізнаваність бренду; - Сучасність; - Доступність (за формою навчання; за місцем розташування (велика мережа) - Зручність (відпрацьована схема навчання, платформа, технічні моменти і т.д.; графік, який обираєш самостійно) - Своя школа підготовки вчителів до викладання - Своя інноваційна платформа навчання та свій підручник <u>Слабкі сторони:</u> - сайт як лендинг, а тому не дуже зручний у використанні.
English Prime https://englishprime.ua/	<u>Формат навчання:</u> Групові заняття, Online заняття, Інтенсивні курси <u>Позиціонування:</u> Для бізнесу, школярів, мандрівників, співбесіди, поглиблене вивчення, для	<u>Унікальна послуга:</u> «Приведи друга» - отримаєте на рахунок Вашого навчання 10% від кожної приведенної людини, що стала студентом. Можете отримати знижку готівкою, якщо не наш студент. «Вивчись безкоштовно» - якщо Ви направите 5 людей упродовж	<u>Сильні сторони:</u> - Впізнаваність бренду; - Своя усталена методика; інтенсивного навчання; - Доступність (велика мережа, є поруч); - Зручність (відпрацьована схема

	<p>переїзду за кордон (навчання, життя), програми підготовки до IELTS.</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Високе</p> <p><u>Емоція:</u> Надійність</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 2000 до 12000 грн.</p>	<p>місяця, і вони стануть нашими студентами, Ви отримаєте один рівень БЕЗКОШТОВНО. Сімейна знижка - Якщо на курсі навчаються одночасно члени однієї сім'ї, то кожен отримує знижку 5%. Наші викладачі принципово не є носіями мови.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Залежить від формату навчання.</p>	<p>навчання, платформа, технічні моменти і т.д.)</p> <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Занадто інтенсивні заняття; - Прив'язка до графіку; - Великі групи (14-16 осіб); - Немає акценту на онлайн.
<p>Speak UP https://speak-up.com.ua/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Індивідуальні уроки, Групові, Online, Корпоративні заняття, Інтенсивний курс.</p> <p><u>Позиціонування:</u> Для бізнесу, дітей, підготовка до ЗНО, IELTS та TOEFL.</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Низьке</p> <p><u>Емоція:</u> Недовіра</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 1960 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Немає</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Визначимо Ваш рівень знань, проведемо вступне заняття First Class, отримаєте доступ до мультимедіа уроків і груповим онлайн урокам з викладачем. Ви зможете самі обирати тип уроку з урахуванням Ваших цілей. Це можуть бути онлайн уроки розмовної англійської, граматики, читання і словникового запасу, або уроки письма. Ви складаєте Level Test. Якщо успішно – отримуєте сертифікат про закінчення курсу з підтвердженням рівнем і можете перейти на рівень вище. Якщо тест ви не склали – можете вчити англійську онлайн далі на поточному рівні безкоштовно, поки Ваш рівень не дозволить успішно пройти тест.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Впізнаваність бренду; - Доступність (за ціною, формою навчання, місцем розташування); - Зручність (відпрацьована схема навчання, платформа, технічні моменти і т.д.); - Гнучкий графік. <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Імідж неякісного навчання; - Відсутність унікальності в пропозиції; - Відсутність індивідуального підходу
<p>Skyeng https://skyeng.ru/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Індивідуальні уроки онлайн</p> <p><u>Позиціонування:</u> Для дорослих, підлітків, дітей, вчителям, компаніям,</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> -</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Є наступні курси: - Загальна англійська;</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Крута технічна платформа; - Давно на ринку. <p><u>Слабкі сторони:</u></p>

	<p>навчальним закладам</p> <p><u>Сприйняття якості:</u></p> <p>-</p> <p><u>Емоція:</u></p> <p>-</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> відкритих цін на сайті немає</p>	<p>- Для початківців;</p> <p>- Для просунутих;</p> <p>- Розмовна англійська;</p> <p>- Для подорожей.</p>	<p>- Російський ресурс.</p>
<p>English with Mary https://www.instagram.com/english_with_mary/?igshid=kfpfwg13of7</p> <p>https://englishwithmary.com/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> В групах Харків, в міні групах онлайн, індивідуально або в парі Для дорослих</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Середнє</p> <p><u>Емоція:</u> Цікавість</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 1615 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Навчання за європейським стандартом CEFR. Безкоштовні заходи на вихідних: спікінг клуби і граматичні воркшопи за рівнями. MoneyBack - Якщо протягом тижня після оплати ти зрозумієш, що це не твоє, ми повністю повернемо тобі гроші.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Для тебе і твого друга, Програма під ваші цілі / 4-6 чоловік в групі / Вся увага тільки тобі, індивідуальна програма.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>- Mary - автор і головний тренер курсу, зросла в США;</p> <p>- Є офлайн школа, зі своїм приміщенням і групами, це додає серйозності школі;</p> <p>- Досить розвинений особистий бренд засновниці;</p> <p>- Школа зав'язана не тільки на засновниці - є інші викладачі.</p> <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>- Відчуття делетанського підходу у створенні школи/продукту.</p>
Не типові мовні школи (інноваційний підхід)			
<p>Green Forest https://boouya.com/ua/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Онлайн-маркет курсів англійської мови</p> <p><u>Позиціонування:</u> Для будь кого, але скоріше 16+</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Високе</p> <p><u>Емоція:</u> Вау!</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Онлайн-маркет курсів англійської мови.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Короткі відео курсу на різні теми:</p> <p>- за інтересами (розмови, хобі, секс, фільми бізнес і т.д.);</p> <p>- граматики (різні часи, прийменники, герундій і т.д.);</p> <p>- за рівнями (початковий, середній і високий);</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>- Суперсучасно і стильно оформлено;</p> <p>- Зручна онлайн платформа;</p> <p>- Можна безкінечно продавати курси без залучення нових викладачів і т.д.</p> <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>- Забагато всього, клієнт може розгубитися.</p>

	<p><u>Вартість подібних продуктів:</u> 1 курс - 57 / 85 / 115 грн.; "прокат" на 24 години - за 25 грн.</p>	<p>У кожному міні курсі 4-5 відео уроки, практичні поради, лексика, завдання та матеріал за темою.</p>	
<p>Quest eng (дочірній проект АнтиШколи Space Deer) https://questeng.online/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Онлайн групові та індивідуальні заняття, Розмовний клуб, Корпоративне навчання <u>Позиціонування:</u> Дорослі та діти <u>Сприйняття якості:</u> Середнє <u>Емоція:</u> Розгубленість <u>Вартість подібних продуктів:</u> від 675 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Довічний доступ до платформи з усіма матеріалами курсу. Гейміфікація - навчання у формі гри, а не зубрене підручників. Money Back протягом перших 7 днів.</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Залежить від формату навчання.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u> - Всюди є можливість протестувати урок чи програму, безкоштовно, одним кліком; - Є безкоштовні міні-курси, та уроки що приваблює людей; - Необмежені Україною.</p> <p><u>Слабкі сторони:</u> - Складно зрозуміти на сайті що до чого і які форми навчання всіх видів можуть бути; - Забагато всіляких додаткових функцій, які відволікають від основних продуктів.</p>
<p>Asap https://asap.school/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Курс індивідуальний, онлайн, Шаверток - група 6 чол. <u>Позиціонування:</u> 16 років + <u>Сприйняття якості:</u> Високе <u>Емоція:</u> Впевненість <u>Вартість подібних продуктів:</u> від 1415 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Доступ до Нетфлікс (на час курсу). Ми виганяємо без повернення грошей, якщо у вас набереться 3 будь-яких проколів. <u>Опис змісту навчання:</u> Курс потрібен, якщо ви нуль-А1-А2-В1 і вам потрібна англійська терміново. Якщо хочете не швидко, а просто системно тренувати інгліш - гляньте наші Шавер Токи.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u> - Сучасна форма комунікації, стильність; - Необмежені Україною; - Відчувається свій фірмовий підхід до навчання та побудови роботи; - Є розвинений особистий бренд засновниці.</p> <p><u>Слабкі сторони:</u> - Комунікація і позиціонування може відлякувати людей старших, від 30-35 - Це звужує аудиторію;</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Не досить впізнаваний бренд самої школи; - Ціна на спринт досить висока.
<p>Mrs. Ann https://englishwithmrsann.com/courses/</p>	<p><u>Формат навчання:</u> Онлайн навчання особисте</p> <p><u>Позиціонування:</u> Немає</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Середнє</p> <p><u>Емоція:</u> Зацікавленість, радість</p> <p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 820 грн / місяць</p>	<p><u>Унікальна послуга:</u> Показані дипломи та сертифікати Анни. Вона, як викладач, говорить про те, що постійно здає міжнародні екзамени. У березні 2020 року був TOEFL на 106 балів. Особисто Анна спілкується з учнями (голос або відео в телеграмі).</p> <p><u>Опис змісту навчання:</u> Інтенсив для початківців, середнячків, Міні курс для впевненого рівня, курс по граматичним часам.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Сильний особистий бренд і профіль в Інстаграм; - Поділ навчання за рівнем складності; - Особисте спілкування з Анною - люди йдуть на неї в профіль і далі на неї ж і на уроки - вона спілкується з ними особисто. <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Зосередженість на особистому бренді настільки, що якщо вона його закине - її проект загине; - Дуже не серйозний тон комунікації на сайті, який не вселяє довіру у серйозність самого продукту; - Зосередженість на україномовній аудиторії - 90% жіночої - це обмежує швидкість росту.
<p>Mad_for_growth https://www.instagram.com/mad_for_growth/ https://taplink.cc/mad_for_growth</p>	<p><u>Формат навчання:</u> 5-денний менторський тренінг</p> <p><u>Позиціонування:</u> -</p> <p><u>Сприйняття якості:</u> Низьке</p> <p><u>Емоція:</u> Здивування, недовіра</p>	<p><u>Опис змісту курсу:</u> Day 1: Визначимо ти вчиш інгліш: #шобишо? Розберемося зі S.M.A.R.T. структурою. Пропрацюємо твої цілі і перетворимо їх в S.M.A.R.T. цілі на 2021. Створимо фейк особистість. Вивчимо 25 слів для опису зовнішності. Опишемо ту особистість. Вивчимо 25 слів для опису характеру.</p>	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Якісний копірайт, використання мемів. <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Немає персоналізації - не зрозуміло хто за цим стоїть; - Немає сайту; - Нова сторінка в Інстаграм;

	<p><u>Вартість подібних продуктів:</u> від 295 грн / курс</p>	<p>Опишемо патерни мислення тієї особи. Розберемо 5 топових ідіом про зовнішність.</p> <p>Day 2: Вивчимо Past Simple, Past Continuous. Розберемо атипові функції цих часів. Попрактиємо граматику. Вивчимо 15 нових словосполучень. Опишемо життя створеної фейк особистості в минулому: що, де й коли трапилось? Розберемо 5 топових ідіом про досвід. Зробимо купу тестів на вокабуляр</p> <p>Day 3: Вивчимо Present Perfect. Розберемось з його атиповими функціями. Попрактиємо граматику. Вивчимо 20 нових словосполучень. Опишемо досвід нереальної особистості: які події та досвід зробили її/його саме цією людиною? Розберемо 5 топових ідіом про досвід. Зробимо купу тестів на вокабуляр</p> <p>Day 4: Вивчимо Present Simple, Present Continuous. О'кей, топ-3 атипові функції кожного з них. Попрактиємо граматику. Вивчимо 20 нових словосполучень. Опишемо нинішнє життя створенної фейк особистості: як живе, на чому робить кеш і чим займається з дня у день? Розберемо 5 топових ідіом про буденне життя. Зробимо шалені тести аби закріпити знання.</p> <p>Day 5:</p>	<p>- Немає в Інстаграм інформації про продукт, який вони продають.</p>
--	---	--	--

		<p>Вивчимо Future Simple,. Вивчимо Be Going To. Кейс: який час для своїх планів обрати? Попрактиємо граматику. Вивчимо 20 нових словосполучень. Опишемо плани й наміри фейкової особистості: про що мріє, чого прагне та які цілі має? Розберемо 10 топових ідіом про успішний успіх. Зробимо тести на вокабуляр</p>	
--	--	--	--

Додаток Б

Таблиця Б.1

Рівень задоволеності клієнтів послугами The EngL, травень 2021

<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10</p> <p>Все чудово, спочатку я звикала і було незрозуміло, але зараз розумію як що працює і що можна просити, питати 😊😊😊</p>	<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10 (команда з усіх стилів старається покращити інглиш клієнта, Alias - це дуже круте тому підтвердження). Ментори завжди на зв'язку в Telegeam та готові допомогти, якщо якісь проблеми з будь-чим у межах підписки і у межах інглишу)</p>
<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>8</p> <p>Не завжди коректно працює платформа для виконання граматичних завдань.</p>	<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10. Освітній процес на високому рівні. Подобається що мертор націлений закріпити певні знання (стосується спікінгу)</p>
<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10!!!!Це найзручніший спосіб викладу матеріалу, злагоджена робота команди, комунікація, я задоволена на всі 100%!!!Дякую.</p>	<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10 - всьо гуд.</p> <p>Якщо мені щось не подобається, то я розумію, що я не викладаюся на 100% і фіксувати треба себе. Тому в мене жодних претензій нема, бо і нема часу їх шукати 😊</p>
<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>10</p> <p>Дуже задоволена командою The EngL</p>	<p>Поставте оцінку команді The EngL від 1 до 10 та прокоментуйте, будь ласка.</p> <p>9</p> <p>- 1 бал за не надто зручну платформу для граматики, з якою періодично виникають певні проблеми + за відсутність взагалі будь якої гнучкості щодо розкладу спікінгу в межах тижня (розумію, що студентів багато і узгодження графіку важливе, але бувають реальні форс мажори і було б добре мати можливість, наприклад 1 раз в місяць, змінити час уроку за погодженням з ментором. Звісно є додаткові завдання після пропуску уроку, але вони все ж не рівнозначні спікінгу уроку).</p> <p>Але в цілому формат та підхід The EngL мені подобається і речі, які я написала, суттєво не впливають на процес та результат.</p>

Додаток В

Таблиця В.1

Рівень конверсії лідів в покупки

Етап	2020				2021			
	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Вихід на контакт	337	360	212	334	274	287	-	-
Участь у заході	29	-	124	-	-	-	152	20
Заповнення анкети	17	23	43	24	15	13	6	12
Консультація	15	12	32	19	11	9	13	7
Покупка	14	5	12	15	6	6	9	4
% конверсії	4,1%	1,4%	5,6%	4,5%	2,2%	2,1%	5,9%	20%
Середня конверсія	5,8%							
% втрачених лідів	94,2%							

Додаток Г

Рис. Г.1

Шлях клієнта в компанії The EngL - етап “знайомство”

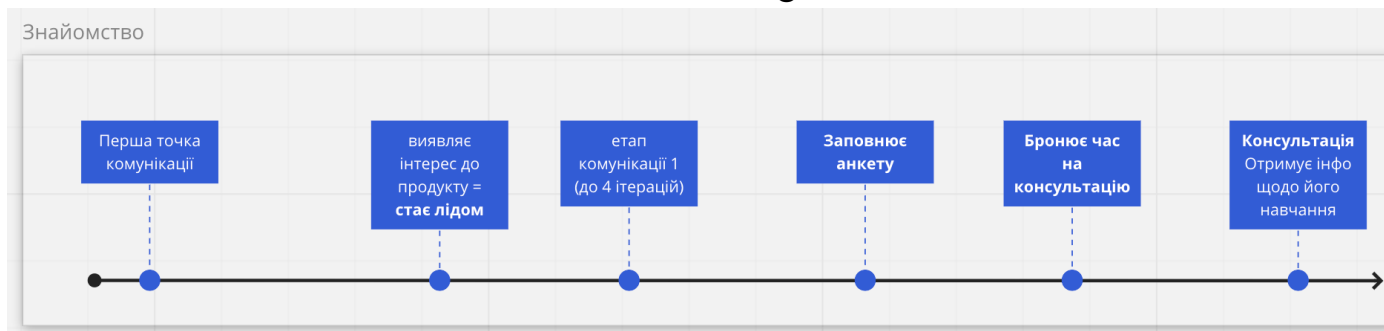


Рис. Г.2

Шлях клієнта в компанії The EngL - етап “прийняття рішення”

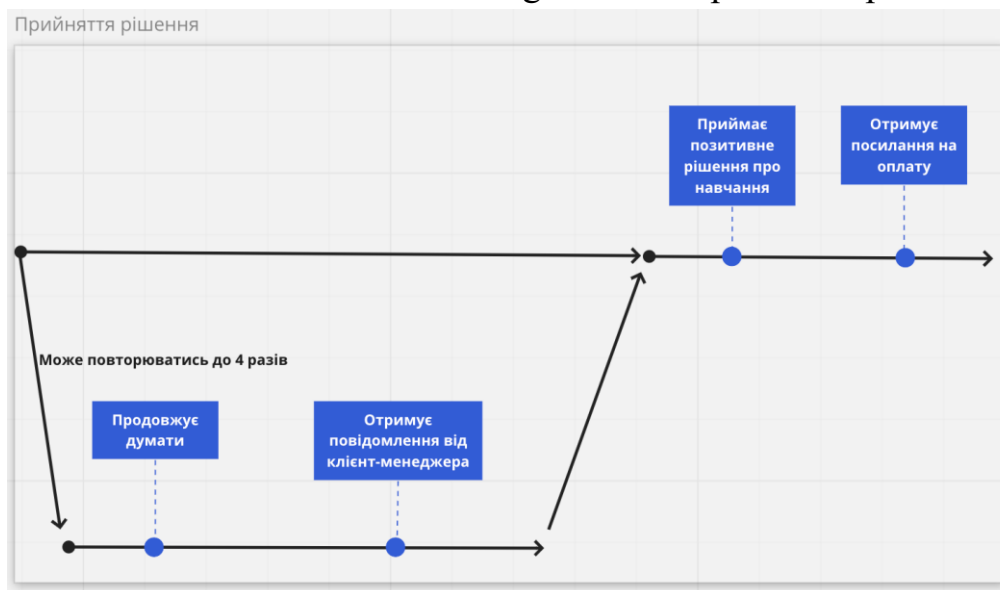
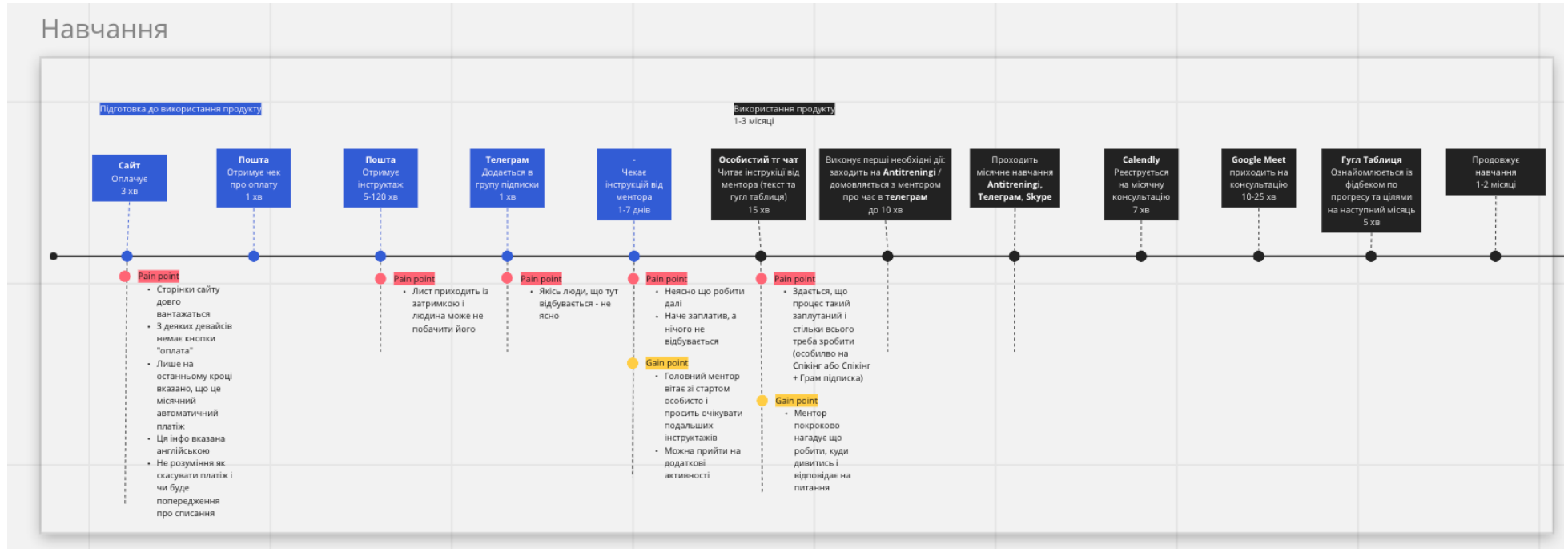
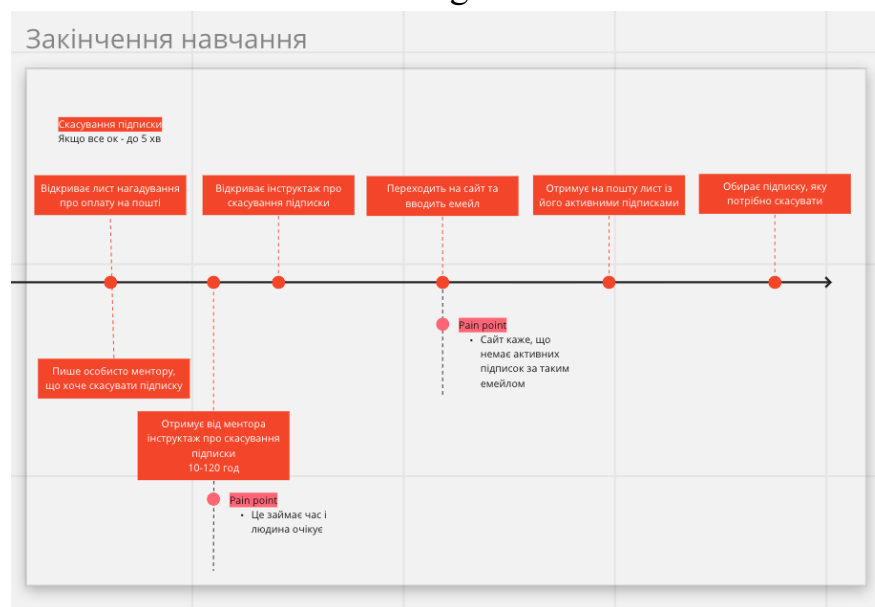


Рис. Г.3

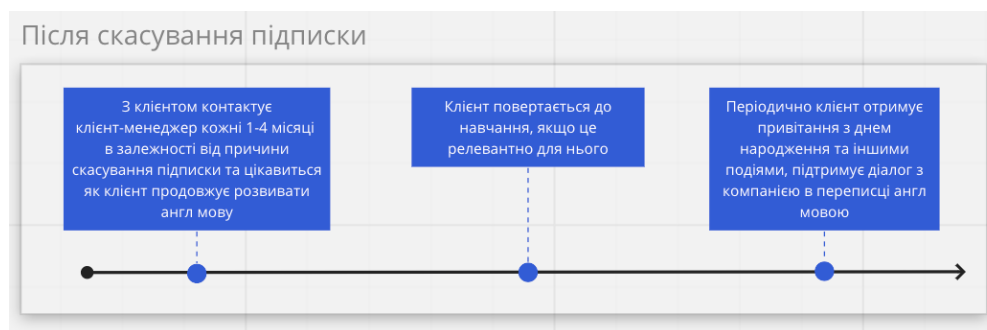
Шлях клієнта в компанії The EngL - етап “навчання”



Шлях клієнта в компанії The EngL - етап “закінчення навчання”



Шлях клієнта в компанії The EngL - етап “після скасування підписки”



Додаток Д

Таблиця Д.1

Песимістичний плановий рівень продаж The EngL, помісячно в штуках, 2021

Песимістичний план	січень 2021	лютий 2021	березень 2021	квітень 2021	травень 2021	червень 2021	липень 2021	серпень 2021	вересень 2021	жовтень 2021	листопа д 2021	грудень 2021
Граматична підписка												
К-сть учасників	23	23	24	25	26	28	29	31	32	34	35	37
Спікінг підписка												
К-сть учасників	16	16	21	23	25	28	31	34	37	41	45	50
Лексична підписка												
К-сть учасників	-	-	-	15	17	18	20	22	24	27	29	32

Таблиця Д.2

Реалістичний плановий рівень продаж The EngL, помісячно в штуках, 2021

Реалістичний план	січень 2021	лютий 2021	березень 2021	квітень 2021	травень 2021	червень 2021	липень 2021	серпень 2021	вересень 2021	жовтень 2021	листопа д 2021	грудень 2021
Граматична підписка												
К-сть учасників	23	23	24	26	29	32	35	39	43	47	51	57
Спікінг підписка												
К-сть учасників	16	16	21	25	30	36	44	52	63	75	90	108
Лексична підписка												
К-сть учасників	-	-	-	20	15	18	22	26	31	37	45	54

Таблиця Д.3

Оптимістичний плановий рівень продаж The EngL, помісячно в штуках, 2021

Оптимістичний план	січень 2021	лютий 2021	березень 2021	квітень 2021	травень 2021	червень 2021	липень 2021	серпень 2021	вересень 2021	жовтень 2021	листопада 2021	грудень 2021
Граматична підписка												
К-сть учасників	23	23	24	28	32	37	42	48	56	64	73	84
Спікінг підписка												
К-сть учасників	16	16	21	26	33	41	51	64	80	100	125	156
Лексична підписка												
К-сть учасників	-	-	-	15	19	23	29	37	46	57	72	89

Додаток Е

Таблиця Е.1

Зведений бюджет The EngL реалістичний, грн, 2021

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Бюджет The EngL 2021															
2	Категорія	Коментарі	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січ-Чер	
3	Revenue															
4	Граматична підписка															
7	Сума		12 995	13 156	16 032	17 680	21 170	24 320	27 300	31 200	34 916	40 420	43 860	49 020		
8																
9	Спікінг підписка															
12	Сума		24 000	29 342	40 740	49 500	64 500	61 100	106 480	125 840	152 460	181 500	225 060	261 360		
13																
14	Лексична підписка															
17	Сума		0	0	4 400	8 700	11 600	14 500	19 140	24 940	38 640	49 680	64 860	84 180		
18																
19	Сума [Клієнти]		39	40	65	66	79	83	112	134	162	194	238	287		
20	Разом надходження		36 995	42 498	61 172	75 880	97 270	99 920	152 920	181 980	226 016	271 600	333 780	394 560	1 974 591 грн.	
43	Разом змінні витрати		19 817	19 017	16 980	17 237	23 618	28 242	42 350	49 217	62 358	72 513	87 174	114 937		
53	Разом фіксовані витрати		933	1 016	2 400	4 000	4 000	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 180		
54	Разом витрати на створ.		20 750	20 033	19 380	21 237	27 618	32 332	46 440	53 307	66 448	76 603	91 264	119 117	594 529 грн.	
55	Валовий прибуток		16 245	22 465	41 792	54 643	69 652	67 588	106 480	128 673	159 568	194 997	242 516	275 443	1 380 062 грн.	
80	Разом операційні витрати		23 300	23 300	41 800	48 900	55 400	59 400	69 860	75 260	83 660	91 592	89 092	91 092	752 656 грн.	
81	ЕВІТДА		(7 055)	(835)	(8)	5 743	14 252	8 188	36 620	53 413	75 908	103 405	153 424	184 351	627 406 грн.	
90	Амортизація		0	920	920	4 583	4 583	4 583	3 663	920	3 850	3 850	3 850	3 850	35 570 грн.	
91	ЕВІТ		(7 055)	(1 755)	(928)	1 161	9 670	3 606	32 957	52 493	72 058	99 555	149 574	180 501	591 836 грн.	
92	Відсотки по кредитах															
93	ЕВТ		(7 055)	(1 755)	(928)	1 161	9 670	3 606	32 957	52 493	72 058	99 555	149 574	180 501	591 836 грн.	
94	Податки		2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	13 580	16 689	19 728	72 677 грн.	
95	Net income		(9 575)	(4 275)	(3 448)	(1 359)	7 150	1 086	30 437	49 973	69 538	85 975	132 885	160 773	519 159 грн.	\$18 541,38

Зведений бюджет The EngL песимістичний, грн, 2021

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Бюджет The EngL 2021															
2	Категорія	Коментарі	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січ-Чер	
3	Revenue															
4	Граматична підписка															
7	Сума		12 995	13 156	16 032	17 000	18 980	21 280	22 620	24 800	25 984	29 240	30 100	31 820		
8																
9	Спікінг підписка															
12	Сума		24 000	29 342	40 740	45 540	53 750	65 800	75 020	82 280	89 540	99 220	108 900	121 000		
13																
14	Лексична підписка															
17	Сума		0	0	4 400	8 700	9 860	10 440	11 600	12 760	16 560	18 630	20 010	22 080		
18																
19	Сума [Клієнти]		39	40	65	63	68	74	80	87	93	102	109	119		
20	Разом надходження		36 995	42 498	61 172	71 240	82 590	97 520	109 240	119 840	132 084	147 090	159 010	174 900	1 234 179 грн.	
43	Разом змінні витрати		19 817	19 017	16 980	16 109	20 463	28 858	31 372	34 023	40 020	43 534	46 762	58 025		
53	Разом фіксовані витрати		933	1 016	2 400	4 000	4 000	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 180		
54	Разом витрати на створення		20 750	20 033	19 380	20 109	24 463	32 948	35 462	38 113	44 110	47 624	50 852	62 205	416 048 грн.	
55	Валовий прибуток		16 245	22 465	41 792	51 131	58 127	64 572	73 778	81 727	87 974	99 466	108 158	112 695	818 131 грн.	
80	Разом операційні витрати		23 300	23 300	41 800	48 900	55 400	59 400	69 860	75 260	83 660	91 592	89 092	91 092	752 656 грн.	
81	ЕВІТДА		(7 055)	(835)	(8)	2 231	2 727	5 172	3 918	6 467	4 314	7 874	19 066	21 603	65 475 грн.	
90	Амортизація		0	920	920	4 583	4 583	4 583	3 663	920	3 850	3 850	3 850	3 850	35 570 грн.	
91	ЕВІТ		(7 055)	(1 755)	(928)	(2 352)	(1 856)	590	255	5 547	464	4 024	15 216	17 753	29 905 грн.	
92	Відсотки по кредитам															
93	ЕВТ		(7 055)	(1 755)	(928)	(2 352)	(1 856)	590	255	5 547	464	4 024	15 216	17 753		
94	Податки		2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	8 745	36 465 грн.	
95	Net income		(9 575)	(4 275)	(3 448)	(4 872)	(4 376)	(1 930)	(2 265)	3 027	(2 056)	1 504	12 696	9 008	(6 560)	-\$234

Зведений бюджет The EngL оптимістичний, грн, 2021

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Бюджет The EngL 2021															
2	Категорія	Коментарі	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січ-Чер	
3	Revenue															
4	Граматична підписка															
7	Сума		12 995	13 156	16 032	19 040	23 360	28 120	32 760	38 400	45 472	55 040	62 780	72 240		
8																
9	Спікінг підписка															
12	Сума		24 000	29 342	40 740	51 480	70 950	96 350	123 420	154 880	193 600	242 000	302 500	377 520		
13																
14	Лексична підписка															
17	Сума		0	0	4 400	8 700	11 020	13 340	16 820	21 460	31 740	39 330	49 680	61 410		
18																
19	Сума [Клієнти]		39	40	65	69	84	101	122	149	182	221	270	329		
20	Разом надходження		36 995	42 498	61 172	79 220	105 330	137 810	173 000	214 740	270 812	336 370	414 960	511 170	2 384 077 грн.	
43	Разом змінні витрати		19 817	19 017	16 980	17 979	25 691	40 244	48 797	59 721	77 670	94 576	115 416	162 339		
53	Разом фіксовані витрати		933	1 016	2 400	4 000	4 000	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 090	4 180		
54	Разом витрати на створення		20 750	20 033	19 380	21 979	29 691	44 334	52 887	63 811	81 760	98 666	119 506	166 519	739 314 грн.	
55	Валовий прибуток		16 245	22 465	41 792	57 241	75 639	93 476	120 114	150 929	189 052	237 704	295 454	344 651	1 644 763 грн.	
80	Разом операційні витрати		23 300	23 300	41 800	48 900	55 400	59 400	69 860	75 260	83 660	91 592	89 092	91 092	752 656 грн.	
81	ЕВІТДА		(7 055)	(835)	(8)	8 341	20 239	34 076	50 254	75 669	105 392	146 112	206 362	253 559	892 107 грн.	
90	Амортизація		0	920	920	4 583	4 583	4 583	3 663	920	3 850	3 850	3 850	3 850	35 570 грн.	
91	ЕВІТ		(7 055)	(1 755)	(928)	3 759	15 657	29 494	46 591	74 749	101 542	142 262	202 512	249 709		
92	Відсотки по кредитах															
93	ЕВТ		(7 055)	(1 755)	(928)	3 759	15 657	29 494	46 591	74 749	101 542	142 262	202 512	249 709		
94	Податки		2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520	16 819	20 748	25 559	85 805 грн.	
95	Net income		(9 575)	(4 275)	(3 448)	1 239	13 137	26 974	44 071	72 229	99 022	125 444	181 764	224 151	770 732	\$27 526,15