

Содержание:

Введение

Внешний и внутренний анализ, изучение окружающей и внутренней среды организации, факторов, влияющих на её развитие – всё это необходимо любой компании для отслеживания своих возможностей и предотвращения неудач.

Я выбрала данную тему для своей курсовой работы, потому что, считаю анализ внешней и внутренней среды – основой, стартовой точкой большинства управленческих методик, целей и задач.

Такой анализ необходим для выбора стратегии, планирования организации, выбора типа конкурентного поведения, оценки эффективности организации, сопоставления возможностей предприятия с рыночным запросом и так далее.

Целью моей курсовой работы является изучение внешнего и внутреннего анализа, на примере конкретной компании, а также использование его результатов для SWOT-анализа.

В соответствие с целью, я поставила перед собой следующие задачи:

1. Проанализировать миссию и видение компании ООО «Языковая школа ОКЕЙ», для конкретизации ситуации, в которой сейчас находится компания.
2. Провести анализ внешней среды организации
3. Провести анализ внутренней среды предприятия
4. Составить SWOT-анализ компании, на основе ранее полученных данных.

Глава 1. Миссия и стратегическое видение

1. Миссия и стратегическое видение ООО «Языковая школа Окей»:

Предоставить возможности изучения иностранных языков в Красноярском крае. Найти индивидуальный подход к клиентам любого возраста- для достижения профессиональных, образовательных и личных целей вне зависимости от объёма

задач. Научить наших студентов понимать, что в овладении языками, рамки мы ставим только сами себе!

Стратегическое видение:

Мы станем языковой школой, о которой будут думать в первую очередь не только потенциальные клиенты и соискатели, а также конкуренты! После обучения в нашей школе студенты будут получать сертифицированные дипломы вне зависимости от вида обучения. К 2020 году мы территориально охватим крупнейшие города Сибирского Федерального Округа, откроем бюджетные школы в небольших городах региона и первый филиал в Азии. Общее количество студентов и выпускников составит 10000 человек.

1. Стратегические цели развития и их декомпозиция

- Всегда быть в тройке языковых школ региона по количеству студентов
- Развитие узнаваемости бренда по всему региону
- Расширение списка предоставляемых языков
- Введение новых систем образования на технологическом и педагогическом уровне, разработка новых видов услуг
- Увеличение штата педагогов, в том числе внештатных работников и преподавателей-носителей языка
- Выход на новые города Сибирского Федерального Округа и в Азию.

Декомпозиция на тактические цели:

- Ежегодно увеличивать объём дохода по каждому филиалу на 15% минимум. Общий прирост прибыли с 2016 года до 2025 составляет более 200%.
- Ежегодно открывать минимум один новый филиал, расширяя охват региона, к 2025 году иметь филиалы в 15 городах Сибирского Федерального округа.
- Охватить 1 филиал в малом (менее 300тысяч жителей) населённом пункте для предоставления бюджетного, но качественного образования.
- К 2025 году преподавательский состав, включая внештатных работников составляет 1500 человек.
- Достичь количества преподаваемых языков – 30.
- Декомпозиция на оперативные цели:
- Маркетолог совместно с директором - разработка и ежемесячная корректировка маркетинговой и PR стратегии, на основе современных тенденций и развития компании с целью увеличения количества студентов в каждом филиале на 10% ежеквартально. Внедрение системы анализа

«источника» новых клиентов для оценки результативности маркетинговой стратегии.

- HR-менеджер совместно с директором. Поиск сотрудника на должность «Директор по развитию» с целью открытия двух новых филиалов в Абакане и Сосновоборске к осени 2017 года.
- Финансовый менеджер совместно с директором и маркетологом – ежеквартальная оценка финансовой политики компании, планирование и составление ценовой политики для всех филиалов и клиентских групп.
- Создание нового образовательного курса для преподавателей английского языка с целью увеличения штата до 50 человек к осени 2017 и частичного покрытия позиций педагогов в новых филиалах из числа выпускников курса.
- Одним из фокусов для HR-менеджеров на ближайший квартал – поиск внештатных иностранных педагогов для расширения языковой базы и внедрения нового направления online обучения к 1 января 2017 года.
- Делегирование HR-менеджеру создания системы поощрения для преподавателей в случае привлечения новых студентов. Для развития мотивации среди сотрудников и непосредственной заинтересованности в росте компании.

Глава 2. Анализ внешней среды организации

PEST-анализ

Политическая ситуация (P).

Сейчас очень обострена ситуация с внешней политикой, при этом вырос рейтинг правящей партии и президента страны.

- 1) В стране произошла дифференциация отношения граждан к ситуации – либо это положительное отношение и патриотизм, либо это отрицательное настроение и желание уехать из страны – что положительно сказывается на рынке изучения иностранных языков.
- 2) На данный момент государственная политика непредсказуема, что представляет неблагоприятную среду для бизнеса.
- 3) За последние годы государство совершает многочисленные изменения и внесения корректировок в существующую модель образования, относительно

иностранных языков, это ужесточение правил – планируется сделать английский язык обязательным.

4) Ужесточение законов относительно международной деятельности, как со стороны законодательства России, так и в законодательстве Европейских стран (у компании имеется филиал за границей).

Экономика (E). 1) В настоящее время экономика страны находится в кризисном положении.

2) Существенное замедление роста инфляции. Нестабильный курс рубля и высокое положение валюты оказывает негативное влияние на бизнес в стране.

3) Постоянный рост цен, снижение доходов населения. Средняя заработная плата по городу Красноярску составляет 20т.р. Количество безработных, на 1 октября 2016г. составляет примерно 4000 человек.

4) Кризисное состояние отрицательно сказалось на долю затрат в сфере дополнительного образования.

5) Снизился уровень развития предпринимательства, на рынке образовательных услуг города закрылось много компаний-конкурентов.

6) Кредитование стало ещё более не выгодным, но Европейские банки дают кредиты под минимальные проценты.

Социальная среда (S). 1) Увеличение числа эмигрантов, желающих обучаться, работать и жить за рубежом, граничит с ростом патриотичности среди населения. Рост популярности самообразования, в том числе изучения языков среди людей всех возрастов и социального положения.

1. Именно иностранные языки считаются сейчас одним из дифференцирующих факторов для соискателей на рабочие места;
2. Среди возрастов от 20 до 45 возросло желание путешествовать, следственно и необходимость в изучении языков;
3. Большинству выпускников школ иностранный язык необходим для поступления в ВУЗ, а к 2020 году правительство планирует сделать английский – обязательным предметом для сдачи в школах;
4. Значительно возросло количество возможностей по стажировкам, обучению, волонтерству и работе за рубежом;

5. Нельзя отметить тот факт, что с появлением интернета увеличилось количество людей, целенаправленно ищущих семейные отношения с иностранными гражданами;
6. С резким ростом интернет возможностей за последние 10 лет, увеличилось количество способов для получения информации, теперь можно свободно найти литературу, фильмы, новости, развлекательный материал – на оригинальных иностранных языках. Что также спровоцировало желание жителей страны изучать новые языки.
7. Но ввиду экономического положения – основной задачей становится поиск бюджетного, либо абсолютно бесплатного пути обучения. Основными потребителями платных образовательных услуг в центрах изучения иностранных языков являются 2 основные категории людей: дети и подростки в возрасте 5-17 лет и молодежь – 25-30.

Технологическая среда (Т). 1) В настоящее время активно применяются различные технологии в области изучения иностранных языков, такие как видео-, аудио-, Internet и интерактивные технологии. Использование мультимедийных интерактивных технологий при коммуникативном обучении иностранному языку значительно повышает эффективность подачи материала учащимся.

2) Сейчас у изучающих иностранный язык есть возможность общаться с носителями языка без необходимости выезда за рубеж, используя online ресурсы – специализированные сайты, социальные сети. В свою очередь, расширение мирового сотрудничества предоставляет широкий выбор различных программ по обмену и стажировкам в странах-носителях языка.

Р

Ф3, Ф4, Ф2, Ф1

Е

Ф3, Ф4, Ф1, Ф6, Ф2, Ф5

С

Ф4, Ф8, Ф1, Ф3, Ф5, Ф3, Ф6, Ф7 Ф1, Ф2

Т

Внешняя микросреда

Для рынка образовательных услуг потребителями являются индивиды или организации, направляющие на обучение своих сотрудников. Потребителей можно

классифицировать по возрасту, уровню образования, уровню специальной подготовки и целям обучения. По возрастным группам можно выделить детей-дошкольников, школьников, студентов, работающую молодежь, взрослых и др. более мелкие. Уровень специальной подготовки может быть разным, он ранжируется, начиная с «начального» до «продвинутого» уровня, которые могут по-разному называться в каждой языковой школе. От этого зависит выбор подходящей образовательной программы. Потребитель может выбрать индивидуальное или групповое обучение, очное или дистанционное в зависимости от собственных предпочтений. Цели получения образовательных услуг являются индивидуальными для каждого – это может быть желание саморазвития, профессиональная или иная необходимость, предстоящая зарубежная поездка, дополнительное образование и прочее.

Потребители – на основе статистики за 2014 год.

Женщины 60%, мужчины 40%. По возрастным категориям укрупнено заинтересованная аудитория разделилась следующим образом: от 25 до 34 лет – 65%; от 18 до 24 лет – 21%; от 35 до 44 лет – 8%; старше 45 лет – 6%.

Если более детально рассмотреть половозрастную структуру, то главный потенциальный клиент языковых школ – девушка в возрасте от 24 до 34 лет. Спрос же на иностранные языки стабильно снижается, начиная примерно с середины 2014 года.

Основными потребителями школы «Окей» являются жители районов где располагаются офисы компании. Также это потребители с заработком не ниже среднего, готовы платить за качество предоставляемой услуги.

Основные конкуренты – это производители аналогичных товаров и услуг. Когда на рынке присутствует множество конкурирующих структур. Выявление и анализ их всех нецелесообразны, необходимо рассматривать лишь основных, которых чаще всего немного.

На рынке услуг платного изучения иностранных языков г. Красноярска можно выделить следующие образовательные центры, конкурирующие между собой:

- Школа иностранных языков «Happy English»
- Школа иностранных языков «Клик»
- Школа иностранных языков «Оксфорд»
- Центр по изучению иностранных языков «Welcome»

- Образовательный центр «ЛИНГ»

Наиболее значительными из них являются «Happy English» (2004 год) и «Клик» (2009 год). Обе школы имеют одинаковую направленность и предлагают обучение английскому, немецкому и французскому языкам детей и взрослых, индивидуально, в группах по 4-10 человек или в мини-группах по 2-3 человека. Также предлагается корпоративное обучение. Но, школа «Клик» делает в своей работе больший упор на группы дошкольного изучения языка, нанимая преподавателей с конкретным опытом работы и создавая подходящую обстановку в офисах, для комфортных занятий с маленькими детьми.

Школа «Оксфорд» в своей особенности имеет большое количество филиалов по городу, за счёт базирования в образовательных учреждениях и привлечения на работу учителей из обычных школ.

Образовательный центр ЛИНГ существует с 2005 года и занимается только программами корпоративного обучения, но имеет очень высокую репутацию в регионе, поэтому занимает большую долю рынка по корпоративному направлению.

Центр по изучению иностранных языков «Welcome», работает с 2010 года и долгое время продвигает свою программу лояльности для студентов. Среди них такие предложения как скидка 30% при создании группы от 6 человек (вы и ваши 5 друзей), скидка 10% на курс beginner для студентов, они запустили уникальный для нашего города продукт по индивидуальному репетиторству в соответствии с университетской программой «профессиональный английский».

В целом, языковые школы чаще предпочитают работать в нижнем и среднем ценовом сегменте. Эластичность спроса по цене для данного вида услуг положительна, поэтому на рынке языковых школ города Красноярска действует скорее не ценовая конкуренция.

Отдельно стоит отметить, что входные барьеры на рынок услуг по обучению иностранным языкам незначительны (например, любой преподаватель может заняться репетиторством, или открыть собственные курсы). Это подтверждает то, что, например, Красноярск входит в топ-5 городов по количеству языковых школ.

Производители товаров-заменителей также занимают немалую долю рынка, к ним относятся разработчики компьютерных курсов и мобильных приложений для самостоятельного изучения иностранного языка и авторы самоучителей по английскому.

Особенностями подобных электронных возможностей является следующее: развитие навыков чтения и аудирования, технология распознавание речи и письма, интерактивные диалоги с компьютером, оценка произношения и указание ошибок, возможности подбора подходящей программы и ритма обучения, минимальные финансовые затраты.

В условиях растущей конкуренции на рынке услуг изучения иностранных языков большую роль играют частные репетиторы, предлагающие индивидуальное обучение. Они являются потенциальными конкурентами, потому что могут выйти на рынок в качестве индивидуальных предпринимателей или юридических лиц.

Конкурентное давление по пяти направлениям (по М. Портеру).

Власть поставщиков

Количество поставщиков в сфере образовательных услуг минимально – всё сводится к арендодателям и поставщикам учебников. Можно сказать, что власть у поставщиков отсутствует.

Власть покупателей

На данный момент город Красноярск входит в топ 5 городов с самым большим количеством языковых школ, что существенно увеличивает власть покупателей. Стандарты образования растут, клиенты ориентированы на компании готовые предоставить индивидуальный подход и качество образования при низкой цене. Но в конечном итоге ориентируются на компании в соответствии с географическим расположением (ближе к дому). Нет условий для роста власти покупателей.

Угроза вторжения новых игроков

Так как барьеры для входа в отрасль незначительны, у новых игроков высокий уровень власти, при наличии больших ресурсов для грамотного маркетинга, даже за последние годы в городе открылось порядка 5 новых языковых школ, быстро ставших популярными за счёт грамотной рекламной кампании.

Появление товаров-заменителей

Как я писала выше, товары заменители имеют большую власть на рынке языкового образования, так как существует множество доступных бесплатных ресурсов, мобильных приложений ит.д.

Внутриотраслевая конкуренция

Считаю, что в отрасли существует большая внутриотраслевая конкуренция, потому что наблюдается:

- большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
- невысокий рост рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

Карта стратегических групп

Цена

Ассортимент

- Школа иностранных языков «Happy English»
- Школа иностранных языков «Клик»
- Школа иностранных языков «Оксфорд»
- Центр по изучению иностранных языков «Welcome»
- Образовательный центр «ЛИНГ»
- Языковая школа Окей

Глава 3. Анализ внутренней среды предприятия.

На данный момент ООО «Окей» насчитывает 2 филиала в городе Красноярске, 5 филиалов по региону и с 2010 года работает филиал в Праге, Чехия. Компания успешно работает уже более десяти лет и является одной из ведущих языковых школ России. С 2003 года школа Окей принята в Международную Ассоциацию школ иностранных языков ATEEL (Association for the Teaching of English and European Languages), что подтверждает соответствие международным стандартам качества обучения.

Отдельным направлением компания реализует программу обучения преподавателей, имея свою собственную сертифицированную систему обучения – компания продвигает отдельные курсы для желающих преподавать иностранный язык. Также эти курсы обязательны для всех штатных педагогов два раза в год, они засчитываются как повышение квалификации педагога.

В числе основных расходов компании значатся расходы на рекламу, аренду, заработную плату и содержание офиса. Расчёт заработной платы происходит по процентной ставке от выручки компании за расчётный. Специфика работы языковой школы предполагает, достаточно большую офисную площадь, для максимально возможной загруженности преподавательского состава, но недавно, из финансовых соображений пришлось закрыть один из офисов в городе Красноярске, а ещё один офис в том же городе изменил адрес, по необходимости переезда на более дешёвую арендную площадь.

Управленческая структура компании имеет сложную систему. Компанией руководит генеральный директор, функции бухгалтерского и юридического отдела в полной мере выполняет Директор по финансам. Также в компании есть директор по образовательным программам контролирующей кадровый набор, подготовку и непосредственно выполнение функций педагогами. Маркетинговую деятельность в компании ранее вёл один маркетолог, сейчас данная позиция отсутствует и рекламную деятельность организуют непосредственно администраторы офисов. Подобная структура перегружает обязанностями отдельных менеджеров и препятствует грамотной, систематической работе.

Сейчас, штат сотрудников терпит убытки – за последний летний период коэффициент текучести кадров составил порядка 40%, существует проблема с распределением обучающихся, соответственно негативные отзывы от клиентов.

В целом компания достигла критического периода, когда финансовые проблемы, соотнеслись с проблемами внутри управленческой структуры и коллективом в целом.

Продажа услуги подразумевает ознакомление клиента с возможностями школы, консультация с администратором, интервью и составление примерной программы обучения в зависимости от возможностей и желаний клиента. К каждому обратившемуся за услугой, школа оказывает индивидуальный подбор предложения.

Глава 4. SWOT-анализ компании

Сильные стороны

- | | |
|--|--|
| S1. Самая долговременная компания | Компания находится на рынке с 1998 года, это самая долго-существующая языковая школа региона. Определённо это сильная сторона имиджа при разработке маркетинговой стратегии, относительно конкурентов |
| S2. Разнообразие предложений | Компания обладает одной из самых широких линеек услуг. Вплоть до создания абсолютно индивидуальных предложений для клиентов. |
| S3. Узнаваемый бренд | Марка, логотип компании являются узнаваемыми в городе – что положительно влияет на выбор клиента. Думаю, компания входит в ТОП-3, когда житель города думает о «языковой школе». |
| S4. Высококвалифицированные и сертифицированные специалисты.
Собственная программа обучения | Компания обладает собственной сертифицированной программой обучения преподавателей которую использует как для обучения собственного штата, так и в виде курсов для любых желающих. |
| S5. Офисы в разных районах города | На данный момент 2 офиса компании находятся в разных районах города, что помогает большему географическому охвату аудитории. Так как местоположение является одним из определяющих факторов при выборе языковой школы. |

S6. Большое портфолио корпоративных узнаваемых клиентов

За почти 20 лет работы, компания наработала в число корпоративных клиентов большое количество крупных компаний региона, что является хорошим показателем и возможностью использования для имиджа

S7. Программа дистанционного обучения

На данный момент данная программа используется на 80% для собственных учеников городов региона, которые решили отказаться от очного обучения, но открыт постоянный набор для желающих обучаться со всего мира. Это расширяет возможности таргетинга для компании.

S8. Большая коллекция отзывов о нашей работе

На сайте компании представлено большое количество отзывов клиентов, за всё время работы. Это хороший ресурс для оценки компании потенциальным клиентом. Создает доверие к фирме, за счёт живого и объективного мнения других людей.

S9. Наличие зарубежного филиала

Наличие филиала за границей является сильной стороной компании, в виду возможности привлечения иностранных педагогов. Также это даёт возможность анализировать ситуацию в Европе в целом для развития бизнеса – более ранней оценке тенденций и новых инструментов работы. Также существует возможность (используется) проведения выездных школ в Европе, за счёт упрощения возможностей организации таковых.

S10. Определённый штат дистанционных педагогов носителей языка

Компания уже насчитывает дистанционных педагогов в 11 странах мира, из них 9 стран Европы. Преподаватели являются носителями языков, а также русскими проживающими за рубежом. Подобный внештатный состав позволяет давать клиентам больше выбора в обучении.

S11. Социальная активность бренда

Компания «Окей» и непосредственно её руководство постоянно участвуют в важных мероприятиях города. Например, являясь спонсорами конкурсов красоты, выступая экспертами на телевизионных шоу, проводя благотворительные мероприятия и так далее.

S12. Индивидуальный подход к созданию предложения

Каждый клиент, приходя в школу, оговаривает свои желания и потребности, с ним проводится оценка знаний и исходя из всех факторов администрация совместно с педагогами составляет подходящую программу с альтернативными вариантами что даёт клиенту возможность выбора и понимание что он важен.

Слабые стороны

W1. Недостаток финансовых средств

На данный момент компания испытывает финансовые трудности и стоит перед необходимостью кредитования деятельности.

W2. Закрытие офиса и переезд одного из офисов в более бюджетное место

До марта 2016 года, компания имела три офиса в городе Красноярске, и в марте один из офисов пришлось закрыть за отсутствием средств для оплаты аренды. Ещё один офис пришлось перевезти из бизнес-центра города, в более бюджетный район. Определённо это негативно сказывается на отношении клиентов к компании, позиционировании и конкурентоспособности.

W3. Высокая текучка

В связи с экономическим кризисом и тяжёлым положением самой компании, многие преподаватели стали искать более выгодные места работы, даже по другой специальности. Коэффициент текучести кадров за лето составил порядка 40%.

W4. Отсутствие программы лояльности

В компании «Окей» не предусмотрена система скидок, компания не проводит никаких акций, способствующих увеличению клиентского интереса.

W5. Усложнённая организационная система

Система руководства компании очень усложнена. Компанией руководит генеральный директор, но технически принятие всех решений происходит только после утверждения ещё двух директоров (директор образовательных программ, финансовый директор). При этом нет отработанной системы коммуникаций, это препятствует работе маркетолога и состава администрации офисов.

W6. Недостаточная\неэффективная маркетинговая и рекламная деятельность	На данный момент в компании нет маркетолога, отсутствует системный анализ деятельности. Отсутствует рекламная деятельность.
W7. Не современное представительство в интернет среде (устаревший сайт, группы в социальных сетях)	У компании есть веб-сайт, но его стилистика и наполнение устарели. Нет красивой визуальной картинке, которая притягивала бы клиентов, отсутствует элемент модернизации. Группа компании в социальной сети не активна.

Возможности

O1. Появление новых технологий	Появление новых электронных программ для онлайн занятий, упрощение создания мобильных приложений.
O2. Рост спроса на обучение	Рост числа платёжеспособных потребителей.
O3. Расширение сети иностранных дистанционных педагогов.	Возможность принять большее количество учеников.
O4. Новые корпоративные клиенты	Новые контракты на корпоративное обучение – финансовая выгода и позиционирование.
O5. Создание новых продуктов в связи с современными тенденциями	Расширение линейки услуг

<p>06. Поиск зарубежных образовательных партнеров</p>	<p>Поиск партнёров для расширения возможностей на российском рынке, продвижении программ выездного обучения, поддержки зарубежного офиса, позиционирование на рынке как компании с международными связями.</p>
<p>07. Рекламные возможности в городе, так как в связи с кризисом снизились цены на рекламу.</p>	<p>Возможности размещения рекламы даже в кризисное время, за счёт снижения цен. Охват большей аудитории, возможности выхода через новые каналы связи.</p>
<p>08. Расширение базы предлагаемых языков</p>	<p>Увеличение количества преподаваемых языков- большее широкий охват аудитории.</p>
<p>09. Охват новых целевых групп</p>	<p>Выход на новый тип клиентов, отход от стандартного клиент-ориентирования.</p>
<p>010. Улучшение уровня жизни жителей Красноярска</p>	<p>Возможности выхода из кризиса и увеличения доходов у населения – соответственно повышение платёжеспособности и рост спроса.</p>
<p>011. Партнёрство в Универсиаде 2019 в Красноярске</p>	<p>В 2019 году в городе Красноярске пройдёт Универсиада – международное мероприятие, для организации которого необходимо обучение иностранным языкам волонтеров и штатных работников, организация команды переводчиков, перевод документов и так далее. Это большая возможность для школы – выйти на новый уровень, потратив определённое количество ресурсов получить большие возможности не только в городе Красноярске.</p>

O12. Повышение стандартов образования (завышенные требования по ЕГЭ)

Каждый год правительство вносит новые корректировки в программу образования, ужесточая требования к выпускникам школ и абитуриентам. Это даёт возможности для языковых школ в плане поиска новых клиентов – всё больше учеников нуждаются в специальной подготовке для сдачи выпускных экзаменов.

Угрозы

T1. Развитие бесплатных/доступных способов изучения языков

Увеличение количества сайтов и приложений по изучению иностранных языков бесплатно. Так как молодое поколение очень модернизировано и хорошо разбирается в интернет среде и мобильных устройствах, что ставит бесплатные устройства на первое место при выборе способа обучения.

T2. Низкая платёжеспособность клиентов

В связи с кризисом – задержки зарплат, снижение уровня жизни. У клиентов пропадает платёжеспособность

T3. Текучесть кадров, снижение уровня обучения

Риск утраты штатного персонала, который по разным причинам уходит из компании.

T4. Большая привлекательность конкурентного бренда

Угроза того, что в глазах клиента компании конкуренты более интересны, по ряду причин, основная из которых «визуальная привлекательность» - современный и стильный брендинг часто играет большую роль чем опыт компании и другие плюсы.

T5. Недостаточное техническое оснащение классов

Отсутствие в классах современной техники, может воспрепятствовать качественному и современному обучению. Отсутствие возможности, в данном случае может стать угрозой – так как оценка возможностей классов сказывается на мнении клиента при выборе школы. Также методы обучения школы соответствуют современным стандартам, которые требуют технического оснащения.

T6. Падение рыночного спроса – финансовая нестабильность

Отсутствие необходимости или желания клиента изучать иностранный язык (в принципе). Это приведёт к финансовой неустойчивости, потому что под платёжеспособность клиента можно подстроиться, но при отсутствии спроса – сложно влиять на проблему.

T7. Дефицит педагогов для очного обучения на рынке услуг

Отсутствие новых педагогов – соответственно угроза потери клиентов\ невозможность принятия новых групп.

T8. Большое количество независимых педагогов-репетиторов

Конкуренция с педагогами репетиторами является большой угрозой, потому что как правило, у них более низкая ценовая политика, что даёт им преимущество, плюс количество этих репетиторов растёт с большой скоростью и даже некоторые из наших штатных сотрудников ранее были замечены за этой деятельностью. Это снижает клиентский оборот компании.

Т9. Изменение условий аренды существующих офисов	Если поднимется арендная плата, у компании не будет возможности её оплачивать и придётся снова переезжать, теряя клиентов, или закрывать филиал совсем.
Т10. Отсутствие у обучающихся доступа в интернет	Отсутствие у потенциальных дистанционных клиентов доступа в интернет – снижает спрос.
Т11. Сокращение бюджета на обучение сотрудников у корпоративных клиентов	Снижение количества корпоративных клиентов и отсутствие новых приведёт к снижению дохода компании на существенном уровне.

Матрица SWOT – анализа и её характеристика матрица возможностей и матрица угроз. Изначально, я провела характеристику анализа, по соотношению SO, ST, WO, WT.

Возможности (O)

Угрозы (T)

S1/S3/S4/S6/S7/S11/O2/O4/O6/O9/

O11/O12 преимущества перед конкурентами.

S2/O5 комбинирование новых продуктов со старыми.

S2/S12/O9 модификация существующих предложений.

S4/O8 кадровые возможности.

S5/O2/O9 максимизация охвата рынка.

S5/O7 рациональное использование рекламных возможностей.

S8/O3 подтверждение стабильности.

S9/O6 упрощение взаимодействия.

S9/O10 организация обучения за рубежом.

S9/O11 показатель состоятельности

S10/O1 использование современных технологий в онлайн обучении.

S10/O3 гарантия стабильности для потенциальных педагогов.

S10/O11 привлечение внештатных сотрудников для участия в работе.

S11/O10 появление новых значимых мероприятий и

S1/T3 показатель стабильности снижает текучку.

S1/T4 сопоставление важности качества над стилистикой.

S1/S2/S3/S4/S6/S7/S8/S11/S12/T3/T4/T7 преимущества перед конкурентами.

S2/T1/T2 создание «бюджетного» предложения.

S2/T10 упор на очное обучение.

S2/T8 упор на групповое обучение.

S4/T8 привлечение независимых репетиторов на обучение.

S4/T5 креативность и активность преподавателя для создания интересного контента при минимальном оснащении.

S5/T1 преимущества квалифицированного обучения в районе проживания.

S5/T4 автоматический охват клиентов района.

S6/T11 поддержание отношений с имеющимися корпоративными клиентами.

S7/T6 поиск зарубежных клиентов.

S7/T7 упор на дистанционное обучение.

S7/T9 перевод финансирования с очного направления на дистанционное.

S7/T8 создание выгодных условий и привлечение их на работу в компании.

Сильные стороны (S)

Слабые
стороны
(W)

W1/O1/O6/O7 отсутствие средств на технологическое развитие.

W1/O9/O10 отсутствие средств на актуальную рекламную кампанию.

W2/O2 несовпадение социального класса района и ценовой политики школы.

W3/O2/O4/O8/O9/O11 нехватка педагогов.

W4/O2/O9/O4 недостаток перед конкурентами, невозможность удовлетворения клиентского спроса.

W5/O3/O6/O7/O11 проблемы с распределением нагрузки и менеджменту необходимых процессов.

W6/O2/O4/O5/O6/O9 отсутствие результативного маркетингового и рекламного плана.

W6/O7 не грамотные решения по выбору рекламных позиций.

W7/O1 отсутствие технических возможностей применения новых технологий на устаревших интернет площадках.

W7/O2/O4/O6/O9/O11

W1/T1/T5/T7/T9/T11 отсутствие финансирования не позволит совершать практические действия для влияния на данные угрозы.

W2/T2 ухудшение показателей данного офиса, в виду отсутствия потенциальных клиентов в районе.

W3/T3 отсутствие стабильного коллектива.

W3/T7 плохое позиционирование перед потенциальными сотрудниками.

W3/T8 переход сотрудников компании к частной деятельности.

W4/T2 невозможность предоставить клиенту возможности обучения соответствующие его финансовым возможностям.

W4/T4/T11 переход даже долгосрочных клиентов к конкуренту, с учетом развитых у них систем скидок.

W5/T3/T7 ограниченность внутренних ресурсов в решении вопроса с удержанием сотрудников/поиском новых.

W6/T6 бессилие перед возможностью привлечения и тех немногих оставшихся потенциальных клиентов.

W7/T4/T8 уход потенциальных клиентов к конкурентам

Матрица возможностей.

Влияние возможностей на организацию

Вероятность использования	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	O2/O10/	O3	O8
Средняя	O1/O4/	O6	
Низкая	O7/ O11/O12	O5	O9

Матрица угроз.

Влияние угроз на организацию

Вероятность использования	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Лёгкие
		состояние	состояние	ушибы
Высокая	T7		T8	T4
Средняя	T6	T3/ T9	T1/T11	T5
Низкая	T2			T10

И исходя из проведённого анализа, я построила две таблицы. В приложении 1, представлена составленная мной, оценочная матрица SWOT-анализа ООО «Языковая школа Окей». В приложении 2, представлена результирующая матрица с проведёнными мной вычислениями. На основе всего анализа я вывела выводы и предложения в Заключение.

Заключение

На основании проведённого мной анализа, я делаю вывод, что компании следует реализовать ряд действий и мер:

Укрепление сильных сторон компании.

Узнаваемость бренда – теоретически, данная сильная сторона, должна играть существенную роль, но на практике компании «Окей» этого не происходит. Товарный знак компании устарел и проигрывает молодым конкурентам, что отражено в угрозе «*Большая привлекательность конкурентного бренда*». Необходимо обновление визуальной составляющей бренда, так как в тренде сейчас находится минимализм – компании будет достаточно упростить нагруженный логотип. И учитывая недорогие рекламные возможности – «заявить» об этом через наружную рекламу.

Большая коллекция отзывов о компании – считаю, что данная сильная сторона используется не на 100%. На данный момент отзывы можно прочитать только на сайте компании, но в городах присутствия, очень популярны оценочные веб-порталы – “Flamp”, “2gis” и другие. Считаю, что было бы актуально перенести эти отзывы туда, а также использовать их в рекламе, так как оценочное мнение третьих лиц может положительно сказаться при выборе языковой школы и является ощутимым показателем опытности компании.

Социальная активность бренда – в этом направлении, компании стоит охватывать новые форматы мероприятий. Сейчас большая часть деятельности сводится к телевизионной экспертной оценке. Но подобного рода региональные передачи, не имеют высокой популярности, поэтому проекты не дают своего оттока. Считаю, что надо делать упор на событийные проекты, связанные с их целевой аудиторией – спонсорство или организация площадок на молодёжных форумах\конференциях, организация совместных мероприятий с молодёжными центрами, спонсорство различных бизнес-мероприятий и так далее.

Индивидуальный подход к созданию предложения – считаю эту сильную сторону стабильной, но теряющей актуальность, ввиду схожего подхода у конкурентов. Для усиления данной стороны – необходимо провести маркетинговый анализ работы конкурентов, для оценки различий в подходе и определения возможностей в этом направлении. Возможно, необходимо упростить систему принятия в школу (сейчас

это анкета, собеседование и тест), ввести систему бесплатного урока. Данная сильная сторона пересекается и напрямую зависит от линейки услуг, она у компании «Окей» шире, чем конкурентная, поэтому и подобрать услугу по специфическим запросам легче.

Офисы в разных районах города – субъективная сильная сторона, учитывая, что недавно компания закрыла офис №3, а офис №2 переехал в более бюджетный район. С одной стороны, это большая проблема потери клиентов (офис переехал далеко от предыдущего местонахождения), проблема рынка нового месторасположения, так как, там сложнее найти клиентов. Но при этом, это хорошая возможность выйти на новые целевые группы, зайти в район с хорошей программой лояльности и обойти конкурентов. Плюс постоянные клиенты могут перейти в офис №1, располагающийся в центре города – что обеспечит дополнительную нагрузку первому филиалу.

Использование возможностей

Новые технологии – сложно предугадать возникновение новых технологий, для этого необходим профессиональный мониторинг и оценка релевантности технического потенциала. Но я считаю, что компания может воспользоваться доступными средствами и создать мобильное приложение для изучения языка, включающее возможности для существующих учеников – возможность зайти в свой кабинет и увидеть расписание, учебные материалы, контрольные задания, связываться друг с другом и учителями. Это требует материальных вложений, как и любая техническая работа – но зато, дало бы большие конкурентные преимущества.

Расширение сети иностранных дистанционных педагогов – по своей сути, возможность, не требующая финансовых вложений (кроме оплаты трудочасов ответственным за процесс лицам), так как работу по набору дистанционных педагогов, можно вести через интернет, используя иностранные форумы, сайты по поиску педагогов, фриланс порталы и даже через социальные сети. Работа над этим пунктом, будет возможностью *расширения базы предлагаемых языков*.

Новые корпоративные клиенты – для быстрого охвата данной возможности, считаю необходимым провести сервис старых клиентов с грамотно подобранным предложением о сотрудничестве и просьбе о рекомендации. Также социальная активность компании может помочь в достижении цели- грамотно выбранное бизнес мероприятие (в виде партнера или посетителя) поможет руководству

«Окей» найти заинтересованных клиентов.

Новые продукты в связи с тенденциями - также как десять лет назад, на рынке услуг стали популярны восточные языки. Можно найти множество способов заинтересовать клиентов, предоставив им совершенно новый продукт, или переоформив уже существующее предложение. Например, новый продукт, как решение проблемы нежелания подростков ходить в «скучную» языковую школу. Можно предложить «современный курс для школьников» - изучение иностранного языка через популярные песни, фильмы, мультики, инстаграммы знаменитостей, иностранные журналы - изучение любого материала из перечисленных сопровождалось бы небольшими грамматическими уроками и было бы интересным и мотивирующим. Или как пример переоформления предложения: курс «Бизнес-английский» - для современных и целеустремлённых людей, желающих открыть свой бизнес за рубежом или иметь возможность разговаривать на высоком уровне со своими иностранными коллегами. По сути, это обычный курс английского в зависимости от уровня знаний студента, сопровождающийся курсом делового английского - но с новым, интересным позиционированием.

Поиск зарубежных образовательных партнеров - эта возможность пересекается с наличием офиса в Европе, так как зарубежные работники фирмы могут взять на себя непосредственные обязанности. Считаю, что компании необходимо заручаться поддержкой иностранных компаний, участвовать в иностранных проектах, в том числе выставках образования. Это положительно скажется на имидже, поможет расширить географию выездных школ и сделать их более интересными.

Рекламные возможности - это те возможности, которые можно и нужно использовать уже сейчас, учитывая перенос офиса - можно использовать наружную рекламу для обозначения места нахождения. Необходимо провести маркетинговый анализ всех рекламных возможностей и выбрать подходящие. Так как это может повлиять на финансовое состояние компании - сейчас новые клиенты необходимы бизнесу и реклама, тем более недорогая и качественная - хорошая возможность их привлечения.

Охват новых целевых групп - компании необходимо фокусироваться на новых типах клиентов. Конкретно я хочу предложить выходить на людей с заработком ниже среднего, прорабатывая возможности предоставления услуги по более низким ценам, или системы скидок. Также я считаю, что компания может охватить категорию «дети», заходя ниже уровня в 7 лет. Считаю это актуальным относительно сложившихся стандартов, когда молодые семьи готовы

финансировать образование детей, ставя это в приоритете.

Партнёрство в Универсиаде 2019. Уже началась работа по организации данного крупного мероприятия, международной важности. Считаю, что это огромная возможность для языковой школы – как рекламная, так и практическая, с большим вкладом в будущее. Учитывая наличие своего филиала в Европе, самый большой опыт работы на рынке в городе и регионе, международную сертификацию компании, собственную программу обучения педагогов и многие другие факторы – компания имеет реальную возможность добиться успеха в рамках данного направления.

Повышение стандартов образования – в рамках данной возможности предлагаю запустить информационную кампанию на сайте компании, в социальных сетях и различных информационных порталах (не от лица школы, а в виде нейтральной информации) – о том, что стандарты по ЕГЭ и ГИА относительно английского языка усилены, описать что необходимо для сдачи экзаменов с высоким балом. Также актуальной будет информация о необходимости иностранных языков для обучения в ВУЗе, поступления на работу – это может дать толчок для занятий иностранным языком на серьёзном уровне. Также необходимо организовать рекламную кампанию о специальном направлении по подготовке к экзаменам, изучение языка при сопровождении школьной\университетской программы.

Нейтрализация слабых сторон и предотвращение угроз.

Недостаток финансовых средств – это очень глобальный риск, для предотвращения которого необходимо много усилий, направленных по разным направлениям. Изначально компания нуждается в кредитовании уже сейчас и необходимо получить кредит под минимальный процент, в этом играет большую роль наличие филиала в Европе, так как кредитование в Европейских банках возможно под более низкий процент.

После получения финансового преимущества, необходимо разработать маркетинговую стратегию, воспользовавшись проведённым SWOT-анализом и выделить основные каналы финансовых затрат и прибыли. Самый главный и очевидный из которых – клиенты, постоянные и новые. Для этого необходимо работать над слабыми сторонами и использовать возможности.

Как основное я считаю, что компании необходимо пересмотреть ценовую политику и сделать её более гибкой. Ранее, до кризиса компания фокусировалась на клиентов с заработком выше среднего, но в настоящее время таких клиентов очень

мало, поэтому, необходимо снизить цены, введением различных акций и скидок – для привлечения большего количества клиентов. Это компенсирует снижение цен и повысит интерес к школе.

Закрытие офиса и переезд второго в более бюджетное место – относительно закрытого офиса, я предлагаю в рамках компенсации клиентам – предложить материальное поощрение в виде скидки на ближайшие 2 месяца, в том числе на дистанционное обучение и предложить им перейти в один из двух оставшихся офисов, либо подобрать преподавателя online. Количество студентов, ушедших даже в этой ситуации необходимо компенсировать. Для этого необходимо воспользоваться рекламными возможностями и провести небольшую рекламную кампанию офиса, который переехал в новый район. Как минимум обозначить местоположение наружной рекламой вблизи офиса и оформить вход для привлечения клиентов. Учитывая специфику района и отталкиваясь от предыдущего пункта, необходимо проработать систему скидок для клиентов нового офиса, фокусируясь на количественные акции. Например, скидка группам друзей от трёх, первый месяц -10% и так далее. Также важной составляющей является сохранение визуальной привлекательности офиса, чтобы любой клиент оставался под впечатлением от статуса школы, вне зависимости от его фактического расположения. А учитывая и угрозу *недостаточного технического оснащения классов* – следует вложить материальные средства для покрытия этого недостатка заранее. Например, приобрести подержанные магнитофоны, проекторы (по одному на офис), установить в нескольких кабинетах телевизоры. Это поддержит имидж успешности школы и будет выгодным вложением.

Высокая текучка и дефицит педагогов для очного обучения, большое количество независимых педагогов – проблема почти всех языковых школ региона. Данную слабую сторону стоит устранять системно. Изначально необходимо проанализировать действительные причины ухода преподавателей. Среди которых точно будет присутствовать недовольство заработной платой, напряжённая атмосфера в коллективе и желание самореализоваться как самостоятельный педагог-репетитор. В рамках работы с этими причинами, я предлагаю: учесть возможности повышения заработной платы, либо за отсутствием возможности увеличения систематических выплат, продумать компенсационную систему среди штатных сотрудников. Также необходимо восстановить баланс в коллективе, выявив причины и устранив фактор стресса. Скорее всего необходимо перепланирование групп, офисов и даже возможно увольнение сотрудников, создающих эмоциональный дисбаланс. Работая на опережение проблемы, следует

провести работу по привлечению преподавателей стажёров – студентов педагогического факультета и иностранных языков. После прохождения практики у некоторых будет желание работать, или рекомендовать школу как место работы.

Также, необходимо использовать желание педагогов работать на себя и привлекать их в виде дистанционных педагогов, под выгодную процентную ставку, предлагая им возможности обучения и повышения квалификации.

Низкая платёжеспособность клиентов и отсутствие программы лояльности – считаю, что в этом вопросе не стоит стараться охватить абсолютно всё, необходимо подойти к вопросу системно. Например, в первую очередь стоит необходимость привлечения клиентов в переехавший офис, о чём я писала ранее. Основной задачей компании в любом случае является количественный показатель клиентов – поэтому скидки и акции лучше базировать на этом – скидки по типу «приведи друга», «семейное обучение», «скидка на первый месяц» и так далее. Я не буду углубляться в конкретные предложения по этому вопросу, так как считаю необходимым продумывать эти действия непосредственно с финансовым отделом компании, так как нет программы лояльности, не влияющей на доходы. Но хочу отметить, что также эти программы лояльности должны соответствовать тенденциям, так как я писала, что школа «Окей» сейчас представляет собой устаревший бренд.

Усложнённая организационная система – на мой взгляд, самый легко решаемый вопрос – необходимо систематизировать управленческие решения в компании. Например, администрация офисов должна непосредственно подчиняться директору образовательных программ, так как 90% их работы сосредоточено на организации образовательного процесса офисов, а вопросы обеспечения офиса должны быть закреплены в служебных обязанностях и систематизированы. Маркетолог должен непосредственно подчиняться генеральному директору, который со своей стороны принимает решение по вопросам, а также совещается с другими директорами компании по необходимости.

Недостаточная\неэффективная маркетинговая и рекламная деятельность – я раскрываю пути решения данной проблемы на протяжении всей работы. Самым важным шагом считаю крайнюю необходимость формирования маркетингового отдела. Также нужно более конкретно определять целевую аудиторию, не гнаться за на первый взгляд популярными средствами рекламы (как радио и телевидение), а также, усовершенствовать бренд и свою рекламную стратегию.

Не современное представительство в интернет среде – опять же, пункт затрагивает ранее сказанное- на данный момент сайт компании, графически и по стилю наполнения не изменялся с момента открытия. Необходима продуктивная работа по редизайну web-страницы, новому её наполнению, реорганизации групп в социальных сетях и разработке маркетингового плана по их наполнению – информативная нагрузка, интерес аудитории, конкурсы и розыгрыши, актуальные новости о компании.

Развитие бесплатных/доступных способов изучения языка. Хочу сделать отсылку на моё предложение по использованию технических возможностей и созданию сайта\приложения для изучения языка. В данное приложение можно внедрять систему лояльности за учебные достижения (прохождение определённых уровней). Это было бы хорошей возможностью привлекать людей, ищущих доступные способы изучения языка и мотивировать их обращаться в языковую школу, предоставляя определённые привилегии и развивая в них мотивацию.

Низкая платёжеспособность клиентов – компания уже столкнулась с данной проблемой и сейчас необходимо работать над снижением ценовой политики и введением программы лояльности, что бы была возможность привлекать новых клиентов и удерживать старых.

Список используемой литературы

1. **Басовский Л.Е.**, Басовская Е.Н. Маркетинг: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – М,: ИНФРА-М, 2009. – 421 с. – (Высшее образование).
2. **Соловьев Б.А.** Маркетинг, учебный курс, интернет версия, УНИВЕРСИТЕТ, 2011.
3. **Петухов Д.В.** Стратегический менеджмент, курс лекций
4. **Зайцев Л.Г.**, Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
5. **Энциклопедия экономиста**, интернет ресурс. URL:<http://www.grandars.ru/>
6. **Образовательный интернет ресурс для маркетологов.** URL: <http://powerbranding.ru/>

Приложение 1 – матрица SWOT-анализа

	Интенсивность	Возможности (O)												Угрозы (I)											
		(Ai)																							
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	
Вероятность появления (Pj)		1	0,4	0,8	0,3	0,4	0,5	0,8	0,6	0,2	0,4	0,4	0,6												
Коэффициент влияния (Kj)		0,8	1	0,5	0,8	0,5	0,4	0,7	0,1	0,5	0,8	1	0,6	0,5	1	0,7	0,1	0,3	0,8	0,8	0,5	0,6	0,1	0,6	
Сильные стороны (S)																									
1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	
2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	2	1	0	3	4	3	4	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	0	4	3	3	0	2	4	4	4	
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	0	3	3	
6	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	3	2	1	1	4	4	4	0	
7	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	1	3	3	3	1	3	1	3	0	3	
8	2	3	4	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
9	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	2	3	4	1	3	4	
10	3	4	3	5	3	7	5	3	5	4	3	5	3	1	3	3	2	3	1	3	0	3	0	3	
11	1	3	1	4	1	4	1	1	3	1	5	1	5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	
12	2	4	2	5	2	2	2	2	2	5	3	2	5	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	
Слабые стороны (W)																									
1	-5	2	1	2	5	5	5	5	2	5	1	5	3	0	0	1	5	5	5	2	4	5	0	4	
2	-4	2	5	1	5	3	1	5	2	5	5	2	1	0	0	4	5	4	5	5	5	3	0		
3	-4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	0	5	4	3	4	5	5	0	5		
4	-5	2	5	5	2	1	1	3	5	4	1	3	3	5	5	2	5	0	5	3	5	0	5		
5	-1	3	1	4	3	4	4	4	3	2	1	5	1	0	0	3	1	1	1	1	1	1	0	0	
6	-4	1	5	3	5	5	2	5	2	5	4	3	4	5	4	4	5	0	4	3	4	0	4		
7	-2	4	2	2	3	4	2	1	2	4	2	4	2	5	0	5	5	0	1	3	4	0	0	0	

	Возможности (О)												Угрозы (П)									
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	Итого	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	
(Ад)	1	0,4	0,8	0,3	0,4	0,5	0,8	0,6	0,2	0,4	0,4	0,6		1	0,8	0,7	0,7	0,6	0,3	0,5	1	
	0,8	1	0,5	0,8	0,5	0,4	0,7	0,1	0,5	0,8	1	0,6		0,5	1	0,7	0,1	0,3	0,8	0,8	0,9	
4	12,8	8	6,4	4,8	3,2	3,2	9	1	2	6,4	8	5,8	70,6	8	6,4	7,84	1,1	1,4	1,9	6,4	6,4	
4	16	8	6,4	3,8	4	4	9	1	2	6,4	8	5,8	74,4	8	9,6	7,84	1,1	1,4	1	0	0	
3	7,2	4,8	3,6	2,2	1,8	1,8	5,4	5,4	1,2	3,6	6	4,8	47,8	3	4	2,94	0,21	1,08	1,44	1,2	3,6	
4	12,8	8	8	4,8	3,2	3,2	9	1	0,8	3,84	8	5,8	68,44	8	12,8	0	1,1	2,16	2,88	0	4,8	
3	7,2	4,8	3,6	2,2	1,8	1,8	6,72	5,4	1,2	3,6	3,6	3,6	45,52	3	7,2	4,41	0,42	1,08	0,72	3,6	3,6	
4	12,8	8	6,4	4,8	3,2	4	9	1	0,8	5,12	8	5,8	68,92	8	3,2	1,96	0,84	1,4	1	1,6	1,6	
3	12	4,8	4,8	2,2	1,8	2,4	5,4	7,2	1,2	3,6	4,8	4,8	55	3	2,4	4,41	0,63	2,16	0,72	3,6	1,6	
2	4	3,2	1,6	1,44	0,8	1,6	2,24	2,4	0,6	1,28	1,6	1,6	22,36	2	3,2	1,96	0,28	1,08	0,48	1,6	2,4	
4	12,8	6,4	8	3,8	4	4	9	1	0,8	6,4	6,4	5,8	68,4	8	3,2	7,8	1,1	2,88	1,92	4,8	8,4	
3	9,6	3,6	6	2,2	2,4	3	5,04	9	1,2	2,88	6	3,6	54,52	1,5	7,2	4,41	0,42	1,62	0,72	3,6	0,6	
1	0,8	1,2	0,4	0,96	0,2	0,8	0,56	0,6	0,3	0,32	2	0,4	8,54	0,5	0,8	0,49	0	0,18	0	0,4	0,4	
2	3,2	3,2	1,6	2,4	0,8	0,8	2,24	2,4	1	1,92	1,6	4	25,16	2	3,2	1,96	0,14	0,72	0,48	1,6	2,4	
	111,2	64	56,8	35,6	27,2	30,6	72,6	37,4	13,1	45,36	64	51,8	Итого	55	63,2	46,02	7,34	17,16	13,26	28,4	28,4	
-5	-20,00	-4,00	-2,00	-2,40	-5,00	-5,00	-14,00	-6,00	-2,50	-1,60	-10,00	-1,80	-74,30	0,00	0,00	-2,45	-1,75	-4,50	-6,25	-4,00	-10,00	
-4	-6,40	-8,00	-1,60	-4,80	-2,40	-0,80	-11,20	-4,80	-2,00	-6,40	-3,20	-1,44	-53,04	0,00	0,00	-7,84	-1,40	-2,88	-4,80	-8,00	-10,00	
-4	-12,80	-8,00	-8,00	-4,80	-4,00	-3,20	-8,96	-12,00	-2,00	-6,40	-8,00	-5,76	-83,92	-2,00	0,00	-9,80	-1,12	-2,16	-3,84	-8,00	-10,00	
-5	-8,00	-10,00	-10,00	-6,25	-2,00	-1,00	-2,80	-7,20	-2,50	-6,40	-2,00	-5,40	-63,55	-12,50	-20,00	-4,90	-1,75	0,00	-6,25	-6,00	-12,00	
-1	-2,40	-0,40	-1,60	-0,72	-0,80	-0,80	-2,24	-1,80	-0,20	-0,32	-2,00	-0,36	-13,64	0,00	0,00	-1,47	-0,07	-0,18	-0,24	-0,40	-0,40	
-4	-3,20	-8,00	-4,80	-4,80	-4,00	-1,60	-11,20	-4,80	-2,00	-5,12	-4,80	-5,76	-60,08	-10,00	-12,80	-7,84	-1,40	0,00	-3,84	-4,80	-8,00	
-2	-6,40	-1,60	-1,60	-1,44	-1,60	-0,80	-1,12	-2,40	-0,80	-1,28	-3,20	-1,44	-23,68	-5,00	0,00	-4,90	-0,70	0,00	-0,48	-2,40	-4,00	
	-59,20	-40,00	-29,60	-25,21	-19,80	-13,20	-51,52	-39,00	-12,00	-27,52	-33,20	-21,96	Итого	-29,50	-32,80	-39,20	-8,19	-9,72	-25,70	-33,60	-33,60	

2 – результирующая матрица SWOT-анализа