

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

«Стратегічне маркетингове планування підприємства» (ТОВ «ДТЕК»)

Студентки 2 курсу, 3м групи,  
спеціальності 075 маркетинг,  
спеціалізації маркетинг

Женилова К.С.

\_\_\_\_\_

(підпис)

Науковий керівник  
к. т. н., професор  
кафедри маркетингу

Яцишина Л.К.

\_\_\_\_\_

(підпис)

Гарант освітньої програми  
д. е. н., професор  
кафедри маркетингу

Лабурцева О.І.

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Женилова К.С. Стратегічне маркетингове планування підприємства (за матеріалами ТОВ «ДТЕК», Академія ДТЕК). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2019.

Досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного маркетингового планування, зокрема, значну увагу приділено принципам, їх класифікації та розкриттю змісту викладених принципів. На прикладі Академії ДТЕК (ТОВ «ДТЕК») охарактеризовано маркетингове середовище підприємства та проведено стратегічний аналіз його маркетингової діяльності. Надано рекомендації щодо вдосконалення, а саме представлено стратегічний маркетинговий план для підприємства Академія ДТЕК, і виконано оцінювання результативності розроблених рекомендацій.

*Ключові слова:* стратегічне маркетингове планування, терміни планування, організація планування, маркетинговий план.

## ABSTRACT

**Zhenylova K. Strategic marketing planning of the enterprise (based on materials of DTEK LLC, Academy DTEK). - The manuscript.**

Graduation work on the specialty 075 «Marketing». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2019.

The theoretical and methodological aspects of strategic marketing planning are investigated, in particular, considerable attention is paid to the principles, their classification and disclosure of the content of the stated principles. On the example of Academy DTEK (DTEK LLC) the marketing environment of the enterprise is characterized and the strategic analysis of its marketing activity is carried out. Recommendations for improvement were provided, namely, a strategic marketing plan for Academy DTEK” was presented, and the effectiveness of the developed recommendations was evaluated.

*Keywords:* strategic marketing planning, timing of planning, organization of planning, marketing plan.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного маркетингового планування на підприємстві.....</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 2 Аналіз діяльності підприємства Академія ДТЕК (ТОВ «ДТЕК»)</b>	<b>24</b>
2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства Академія ДТЕК.....	24
2.2 Аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.....	32
<b>Розділ 3 Вдосконалення стратегічного маркетингового планування підприємства.....</b>	<b>40</b>
3.1 Розробка стратегії розвитку Академії ДТЕК.....	40
3.2 Оцінка результативності маркетингового плану.....	48
<b>Висновки.....</b>	<b>54</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>56</b>
<b>Додаток А.....</b>	<b>59</b>
<b>Додаток Б.....</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

Зміни, що відбулися у світі за останні кілька десятиліть, істотно змінили умови функціонування бізнесу. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, інтеграції та глобалізації світової економіки дослідження зовнішнього середовища організації стає нагальною потребою будь-якого підприємства. Висока динамічність зовнішнього середовища, поява нових факторів підприємницького ризику, збільшення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках визначили необхідність підвищення якості досліджень зовнішнього середовища.

Якість досліджень маркетингового середовища визначає якість рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства, а ціна питання вибору стратегії і тактики розвитку підприємств досить висока.

При цьому необхідно аналізувати і систематизувати широке коло факторів, що має вплив на ефективність підприємницької діяльності на ринку. Такий підхід дозволяє організації повніше використовувати її можливості на обраних ринках і уникнути негативних наслідків для підприємницької діяльності. Іншими словами, компанія може виключити можливі ризики.

Висока адаптаційна сприйнятливість до сигналів і оперативне реагування на виклики навколишнього середовища робить підприємства більш конкурентоспроможними в умовах ринкової економіки.

*Актуальність даної теми* полягає в тому, що аналіз ринкових можливостей - це важлива відправна точка маркетингової діяльності на кожному підприємстві. Керівництву необхідно знати, як виявляти і оцінювати ці можливості. Для цього використовуються системи маркетингової інформації та досліджень зовнішнього середовища. Кожну можливість необхідно оцінити з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми. Аналіз повинен розкрити ряд привабливих з точки зору фірми ринкових можливостей. Маркетингове середовище підприємства можна аналізувати по складовим, розділивши на дві великі групи: внутрішнє середовище підприємства та зовнішнє середовище.

*Метою роботи* є узагальнення теоретичних і методичних основ стратегічного маркетингового планування на підприємстві Академія ДТЕК.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного маркетингового планування підприємства Академія ДТЕК (ТОВ «ДТЕК»), що є провайдером навчальних програм як для 73 тис. працівників підприємства, так і для зовнішнього ринку України.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування.

Проблему стратегічного маркетингового планування досліджували чимало науковців у своїх працях, серед них провідними є: Г. Ассель, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, Є.П. Голубков, А.П. Дурович, Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, А.П. Панкрухин, А.А. Старостіна, Т.М. Черняхівський, В.Д. Шкардун, Б.Карлоф та ін. Однак в сучасних умовах швидко мінливого середовища керівники підприємств не завжди звертають достатньої уваги на вдосконалення процесу маркетингового планування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що саме і зумовило вибір напряму дослідження.

Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження є положення теорії маркетингу та загальнонаукові методи наукового пізнання, а також дані проведених досліджень існуючих методів маркетингового стратегічного планування підприємств на вітчизняному ринку, поточна оперативна інформація про діяльність Академії ДТЕК (ТОВ «ДТЕК»).

Для досягнення мети вирішувалися наступні завдання:

1. Окреслення та узагальнення наукових уявлень про сутність стратегічного маркетингового планування, його основні завдання, структуру, методи розробки та структурні компоненти.
2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства на основі кількісних показників організації, вивчення сильних та слабких сторін компанії, а також аналіз можливостей і загроз.
3. Розроблення стратегічного маркетингового плану на підприємстві Академія ДТЕК (ТОВ «ДТЕК»).

*Інформаційною базою дослідження стали:* теоретичним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених,

законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

*Публікація.* За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів опублікована стаття «Аналіз маркетингового середовища підприємства Академія ДТЕК».

*Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 57 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці, 15 рисунків і в ній використано 31 джерело.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Успішний маркетинг починається з реалістичного маркетингового плану, складання якого вимагає аналітичного і творчого підходів. Це критично важливо оскільки:

- пропозиція перевищує попит;
- формується глобальний ринок;
- напрями диференціації обмежені;
- технології змінюються;
- конкуренція зростає.

Планування в маркетингу вирішує такі основні завдання [1, с. 22]:

- визначає цілі, основні принципи та критерії оцінки самого процесу планування;
- задає структуру і резерви планів, їх взаємний зв'язок;
- встановлює вихідні дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі та майбутні потреби кінцевих користувачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків і т.п.);
- визначає загальну організацію процесу і рамки планування (рівень компетенції і відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства і т.п.).

План маркетингу - це творчий документ, який має логіку і структуру, являє собою план дій по вирішенню проблем, є результатом маркетингового планування. Перш ніж почати складання маркетингового плану, корисно відповісти на ряд запитань, що охоплюють різні маркетингові чинники, а саме [2, с. 117]:

- Де знаходимося? (аналіз)
- Чого прагнемо? (цілі)
- Як цього досягнути? (можливі стратегії)
- Як найкраще? (вибір стратегії)
- Як досягти мети? (реалізація та контроль)

Існує велике розмаїття визначень маркетингового планування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Варіація визначення терміну «маркетингове планування»**

Автор	Визначення поняття
М.Б. Вуд [3, с. 21]	Маркетингове планування – це процес дослідження, аналізу ринку і конкретної ситуації; подальший процес вироблення цілей, стратегій і планів маркетингу, які відповідають ресурсам, можливостям, місії та цілям даної організації, що супроводжується практичною реалізацією, оцінкою і внесенням корективів, необхідних для досягнення поставлених цілей.
Б.О. Соловйов [4, с. 17]	Маркетингове планування - це діяльність, за допомогою якої забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку. Завдяки маркетинговому плануванню менеджери підприємства зможуть ясно зрозуміти, яку позицію на ринку підприємство має намір зайняти для досягнення своїх цілей.
М. Макдональд [5, с. 36]	Маркетингове планування - це логічна послідовність дій по встановленню маркетингових цілей і планів для їх досягнення. Тобто це - процес управління. Маркетингове планування передбачає структурований підхід до визначення в письмовому вигляді напрямків діяльності, які формують маркетингові цілі компанії, які узгоджуються з її загальними завданнями, а також до складання графіків і кошторисів, що сприяють досягненню обраних цілей.
Є.П. Голубков [6, с. 27]	Під плануванням маркетингу мається на увазі логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробці заходів по їх досягненню за певний період. Ця діяльність є елементом більш загального поняття - системи планування маркетингу, що включає, крім розробки плану маркетингу, також його реалізацію і контроль.
Р. Шоу, Д. Меррік [7, с. 108]	Маркетингове планування - процес обмірковування змін маркетингових дій, активів і ресурсів, які будуть потрібні в майбутньому для доходу компанії і рівня прибутковості, враховуючи зміни на ринку.

Маркетингове планування - це поетапний процес дослідження та аналізу конкретної ринкової ситуації; розробки та документування цілей, стратегій і програм маркетингу; практичної реалізації, оцінки та контролю за діями, спрямованими на досягнення поставлених цілей.

Класифікація планів маркетингу наведена в табл. 1.2.



## Види маркетингового плану [8, с. 53]

Критерій	Види маркетингового плану
Тривалість терміну дії плану маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічний (довгостроковий);</li> <li>• тактичний (середньостроковий);</li> <li>• оперативний (короткостроковий).</li> </ul>
Зміст (широта охоплення проблем об'єкта планування)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтегрований загальний план;</li> <li>• неінтегрований план;</li> <li>• план обороту;</li> <li>• план збуту;</li> <li>• план маркетингових заходів;</li> <li>• план дослідження ринку;</li> <li>• план інформаційного забезпечення.</li> </ul>
Точність або глибина опрацювання плану	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальний (глобальний) план;</li> <li>• детальний (докладний) план.</li> </ul>
Мета планування маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• План розробки проекту;</li> <li>• план організації управління;</li> <li>• план розробки нового продукту.</li> </ul>
Спосіб розробки (ступінь участі у формуванні плану)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зверху вниз;</li> <li>• знизу вгору;</li> <li>• цілі вниз - плани вгору.</li> </ul>

З точки зору формальної структури плани маркетингу можуть складатися з наступних розділів [9, с. 131]:

- анотація для керівництва;
- поточна маркетингова ситуація;
- небезпеки і можливості;
- стратегії маркетингу;
- програми дій.

Зазвичай в програмі коротко охарактеризовані також цілі, на досягнення яких спрямовані заходи програми. Іншими словами, програма - це сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові та інші служби організації, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягти мети маркетингового плану. Якщо розглядати маркетинговий план в класичному розумінні детальніше, то важливо зазначити, що його структура в кожного вченого різна, хоча має багато схожого (табл.1.3).

**Структура маркетингового плану на підприємстві згідно роботам  
Ф. Котлера, Р. Джея та С. Дібба [10, с. 74; 11, с. 108; 12, ст. 83]**

Структура маркетингового плану			
Автор	Ф. Котлер	Р. Джей	С. Дібб
Зміст	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінське резюме.</li> <li>2. Поточний стан ринку (маркетинговий аудит).</li> <li>3. SWOT-аналіз.</li> <li>4. Завдання і проблеми.</li> <li>5. Маркетингова стратегія.</li> <li>6. Маркетинговий комплекс.</li> <li>7. Програма дій.</li> <li>8. Бюджети.</li> <li>9. Контроль.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товар або послуга: <ul style="list-style-type: none"> <li>• опис;</li> <li>• ціна або цінова політика.</li> </ul> </li> <li>2. Споживачі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• характеристика поточних споживачів;</li> <li>• характеристика майбутніх споживачів;</li> <li>• ринки збуту.</li> </ul> </li> <li>3. Прогноз обсягу продажів.</li> <li>4. Можливості.</li> <li>5. Загрози.</li> <li>6. Програма маркетингу (просування і розподіл).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінське резюме.</li> <li>2. Цілі (в т.ч. заяву про місію).</li> <li>3. Передісторія по продуктам / ринкам (маркетинговий аудит).</li> <li>4. СВOT-аналіз.</li> <li>5. Маркетинговий аналіз.</li> <li>6. Маркетингові стратегії.</li> <li>7. Прогноз очікуваних продажів і результатів.</li> <li>8. Маркетингові програми.</li> <li>9. Контроль і оцінка: моніторинг процесу.</li> <li>10. Фінансові бюджети.</li> <li>11. Операційні питання.</li> </ol>

Об'єднавши роботи вищезазначених авторів маркетингу можна описати будь-яке планування (стратегічне, тактичне, оперативне), поділивши його на основні етапи (рис. 1.1)

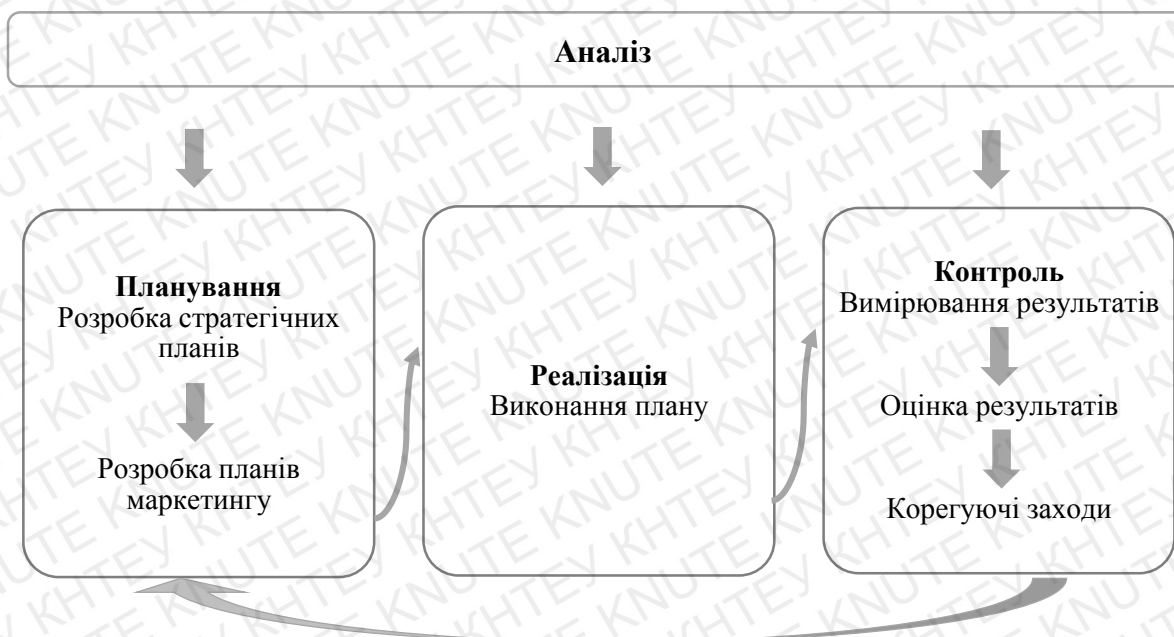


Рис. 1.1 Основні етапи планування [13, с. 66]

Маркетинговий план – основний інструмент щодо направлення і координації маркетингових зусиль. Він розробляється на основі двох рівнів. Стратегічний маркетинговий план, що оснований на аналізі ринкової ситуації та можливостей, визначає цільові ринки та пропозицію цінності. Тактичний маркетинговий план орієнтований на рішення поточних маркетингових задач.

Розглянемо можливі невдачі в маркетинговому плануванні. Маркетинговий план - це інструмент демократичного, гнучкого ринкового управління підприємством [14, с. 202]. Але жодна компанія не застрахована від невдач при його виконанні.

Перша група причин пов'язана з некоректністю цільової орієнтації компанії. Претензії можуть бути занадто завищені, а цілі - нереалістичні. Якщо працівники компанії разом з керівником вибрали мету, спрямовану проти споживача, врешті-решт, вони теж зазнають невдачі. Можливо і те, що маркетологи просто не врахували сформований дисбаланс цілей і ресурсів підприємства.

Друга група причин визначається дефектами команди розробників плану, якщо вони байдужі до якості і виконання плану через відсутність відповідальності або слабкості стимулів. Можливо, що в команді не склалося взаємодія між учасниками розробки, в тому числі відносини керівництва і підлеглих. Може виявитися неефективним сам склад команди: якщо планують одні працівники, а виконувати будуть інші, які не брали участі в розробці плану.

Велика група причин можливих невдач - це дефекти в змісті плану. Наприклад, він може виявитися некомплексним. Якщо з плану виключити хоча б один розділ або навіть частину розділу, то утвориться «чорна діра», яка почне затягувати в себе й інші розділи, що призведе до руйнування плану в цілому. Інші типові помилки цієї групи - нечіткість у визначенні завдань і потрібних ресурсів, опора виключно на інформацію «з других рук» при його розробці, поверховість аналізу і скорочені за термінами прогнози, надмірна централізація (щодо підрозділів) і жорсткість, безальтернативність планів.

Невдачі плану можуть бути зумовлені і дефектами структури управління, взаємовідносин на підприємстві в цілому. Приречений на невдачу план, слабо

підтримуваний керівництвом організації, що виконується безконтрольно, при низькому статусі маркетингу на підприємстві. Теж саме відбувається, якщо між підрозділами - учасниками розробки і виконання плану існують і не вирішуються конфлікти, особливо протиріччя за програмними цілями діяльності.

Створення цінності для покупця, її надання та збереження є необхідними умовами успішного маркетингу і вимагає безліч різних маркетингових заходів. Для цього обов'язковим є стратегічне планування.

Головною умовою освоєння маркетингового менеджменту є освоєння глибоких знань стратегічного планування. стратегічне маркетингове планування є головним в системі стратегічного управління.

Поняття «стратегія» [15, с. 31] увійшло в число управлінських термінів у 50-ті роки, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення. За своєю суттю стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Стратегії мають кілька відмінних рис [16, с. 137]:

1. Процес вироблення стратегії закінчується встановленням загальних напрямів, просування за якими забезпечить розвиток і зміцнення позицій фірми.
2. Сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.
3. Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані етапи росту компанії.
4. У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.
5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів

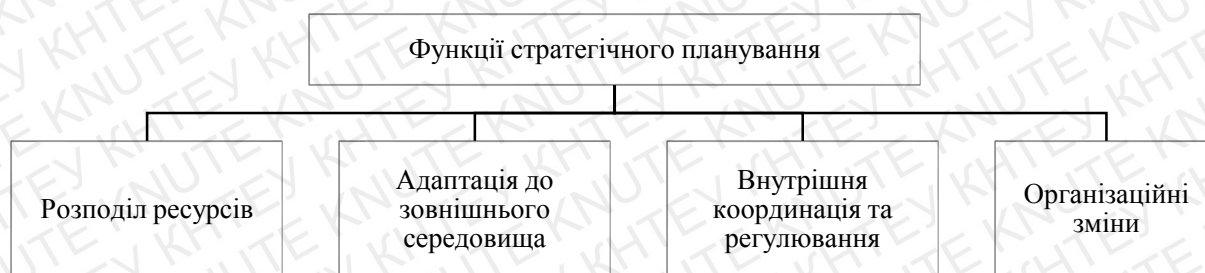
обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

6. Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент будуть служити фірмі орієнтирами, а в другий - стануть її стратегією. Оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири.

Термін «стратегічне планування» був введений з кінця 60-70-х рр. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні [17, с. 55]. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни.

За Хігенса Дж., «стратегічне планування - це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням». Пірс Дж. визначає стратегічне управління «як набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [18, с. 95]. Стратегічне планування являє собою набір рішень, за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, що забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства.

Процес стратегічного планування є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення в області господарської діяльності [19, с. 142]. Його найважливіше завдання забезпечити нововведення і організаційні зміни, необхідні для життєдіяльності підприємства. Як процес, стратегічне планування включає чотири функції (рис. 1.2).



*Рис. 1.2 Функції стратегічного планування [20, с. 253]*

1. Розподіл ресурсів. Даний процес включає планування розподілу ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси та ін. Стратегія функціонування підприємства будується не тільки на розширенні бізнесу, задоволенні ринкового попиту, а й на ефективному споживанні ресурсів, постійне зниження витрат виробництва. Тому ефективний розподіл ресурсів між різними сферами бізнесу, пошук комбінацій їх раціонального споживання є найважливішою функцією стратегічного планування.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова як пристосування підприємства до мінливих ринкових умов. Ринкове середовище по відношенню до суб'єктів завжди містить сприятливі і несприятливі умови (переваги і загрози). Завдання даної функції - скористатися перевагами в конкурентній боротьбі і запобігти різних загроз. Зрозуміло, ці функції виконуються також і в поточному управлінні підприємством.

3. Координація і регулювання. Ця функція передбачає узгодження зусиль структурних підрозділів фірми (підприємств, виробництв) для досягнення мети, передбаченої стратегічним планом.

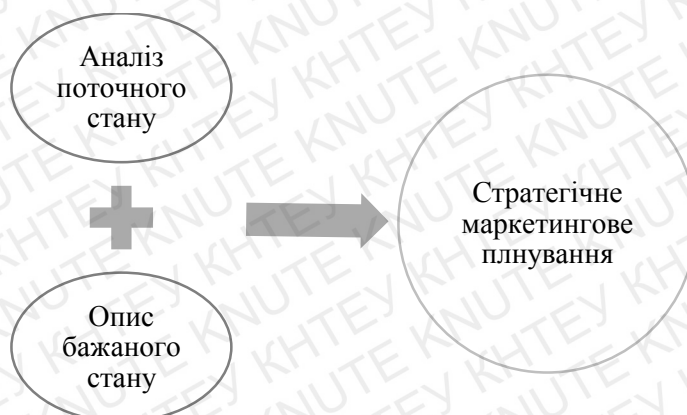
4. Організаційні зміни. Ця діяльність передбачає формування організації, яка забезпечує злагоджену роботу персоналу управління.

Застосування службою маркетингу стратегічного планування дозволяє не тільки здійснювати на практиці нові методи планування і розробляти науково обґрунтовану стратегію вирішення, а й комплекс інших проблем [21, с. 28]:

- Забезпечити кращий облік і контроль результатів діяльності.

- Впровадити більше програм формального планування і здійснювати його на рівні підрозділів.
- Об'єднати стратегічні плани з оперативними і фінансовими.
- Більше думати і зосереджуватися на стратегічних питаннях.
- Отримати більше розуміння і підготовки в галузі стратегічного планування.
- Підняти рівень участі вищого керівництва.
- Підвищити увагу до конкуренції, сегментів ринку і зовнішніх чинників.
- Удосконалити систему передачі інформації від головної штаб-квартири фірми до підрозділів.
- Забезпечити можливість кращого виконання плану.
- Розробити кращі стратегії.
- Встановити чіткі цілі та інформувати про них.

Концептуальна схема стратегічного маркетингового планування представлена на рис. 1.3 [22, с. 136].



*Рис. 1.3 Концептуальна схема стратегічного маркетингового планування*

Процес стратегічного планування складається з 8 взаємозалежних етапів (рис. 1.4) та здійснюється спільно керівництвом фірми і співробітниками маркетингових служб.

Важливо зрозуміти, що цей процес можна застосовувати як для маленьких, так і для великих організацій. Хоча кожен етап процесу планування має специфіку для окремих типів організацій, використання узагальненого стратегічного плану корисно для всіх.

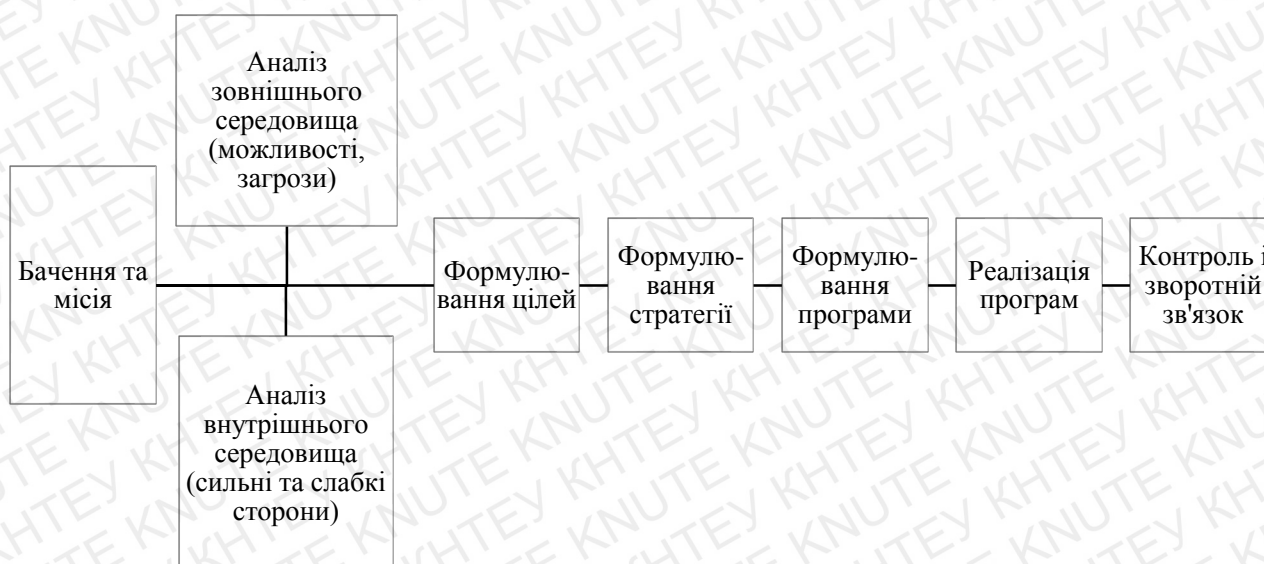


Рис. 1.4 Основні етапи стратегічного планування [23, с. 203]

### 1. Бачення та місія організації.

Цей процес полягає у встановленні сенсу існування фірми, її призначення, ролі та місця в ринковій економіці. Бачення найбільш загальний орієнтир компанії, філософія бізнесу. Бачення показує, яким підприємство бажає стати в майбутньому.

Бачення символізує призначення підприємства та надає йому відчуття місії. Місія – визначення філософії, цінностей та переконань, що покладені в основу діяльності підприємства. П. Друкер запропонував наступні запитання для визначення місії: «У чому полягає наш бізнес? Хто наш покупець? Що є цінним для наших покупців? Яким буде наш бізнес? Яким повинен бути наш бізнес?»

Бачення – це ідеальна картинка підприємства, яка допомагає формулювати цілі, а місія – це сама ціль підприємства, яка може бути досягнута в плановому періоді.

### 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

На другому етапі розробки стратегічного маркетингового плану аналізується та оцінюється інформація щодо зовнішнього та внутрішнього стану підприємства. Будь-яка бізнес-одиночка повинна досліджувати основні фактори макросередовища



(демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні, правові, соціальні, культурні), а також значущі елементи мікросередовища (покупці, конкуренти, посередники, дилери), які впливають на прибуток підприємства. Виявити нові тенденції макро- та мікросередовища та зміни, які в них відбуваються, дає можливість створення маркетингової інформаційної системи. Розглянувши кожну нову тенденцію, можна виявити нові можливості та загрози. Головна ціль дослідження зовнішнього середовища – виявлення нових можливостей. Маркетинг в більшості випадках як раз являє собою майстерність виявлення, користування та отримання прибутку від цих можливостей [24, с. 304]. Для оцінки стану підприємства на ринку доцільно використати SWOT-аналіз.

### 3. Формулювання цілей.

Для ефективного досягнення поставлених цілей, вони повинні відповідати критеріям:

- Організована ієрархія цілей – від першочергових до вторинних. Підприємство зосереджує зусилля, ресурси спочатку на досягнення найважливіших цілей.
- Присутність цифри означає, що в правильно поставленій цілі обов'язково присутні конкретні цифри, яких хоче досягнути підприємство.
- Реалістичність. Цілі підприємства сформовані на основі аналізу можливостей бізнес-одиниці, її сильних сторін.
- Узгодженість. Одна ціль не повинна бути в протиріччі з іншою.

### 4. Формулювання стратегії.

Цілі показують, чого хоче підприємство, а стратегія – це план досягнення бажаних результатів [25, с. 256]. Кожна компанія повинна мати стратегію досягнення поставлених цілей.

Підприємство, розробляючи маркетинговий план, може спиратися на (рис. 1.5):

- стратегію зростання;
- стратегію зберігання існуючого стану (обсяги збуту, прибуток та ін.);
- стратегію скорочення.

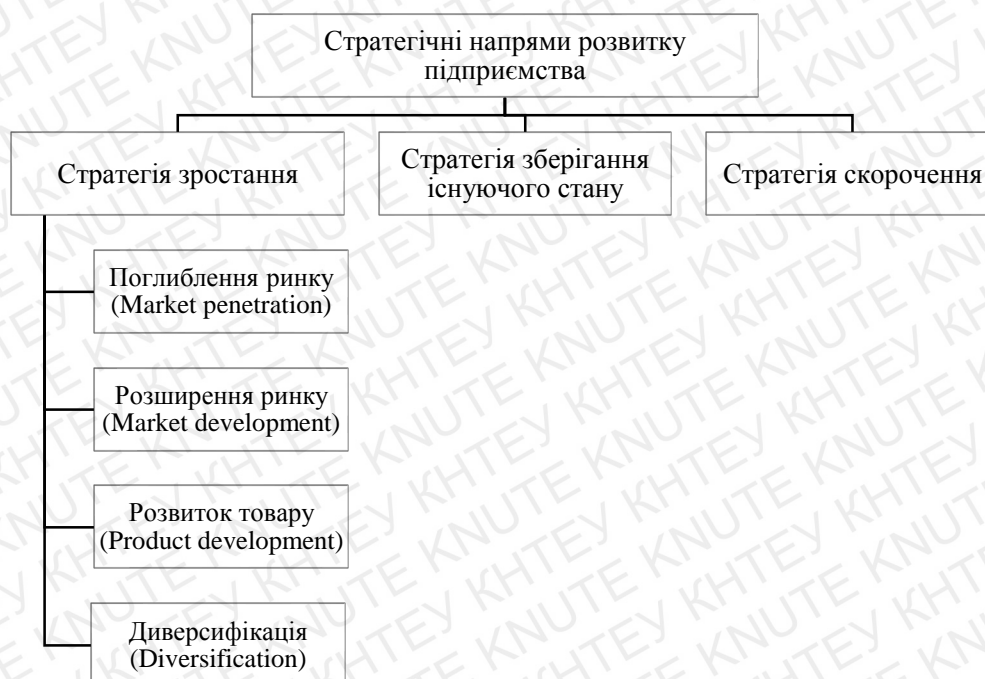


Рис. 1.5 Стратегічні напрями розвитку підприємства [26, с. 119]

Стратегія зростання має чотири різні шляхи розвитку:

1. *Поглиблення ринку.* Відноситься до стратегій концентрованого зростання і рекомендується, коли ринок є швидкозростаючим і ще ненасиченим. Використовуючи стратегію поглиблення ринку, компанія продовжує працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. Суть стратегії полягає в тому, щоб максимально швидко розширити присутність і збут існуючих товарів компанії на ринку, що вже освоєний підприємством. При реалізації такої стратегії компанія повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок більш повного його охоплення.

Стратегія поглиблення ринку відноситься до високозатратних стратегій (так як пов'язана з інтенсивною рекламною підтримкою і стратегіями низьких цін) [27, с. 88].

Є 5 основних умов для успішної реалізації стратегії поглиблення ринку:

- Існуючий товар не досяг своєї межі покриття ринку - має джерела зростання з точки зору дистрибуції і охоплення цільової аудиторії.
- Частка існуючих споживачів може бути збільшена.
- Є можливість захоплення частки ринку у інших гравців за рахунок наявності конкурентної переваги товару компанії.

- Існує економія від масштабу.
- Компанія має можливості до високого рівня інвестицій.

2. *Розширення ринку* - є стратегією екстенсивного зростання і пропонує компанії освоювати нові ринки для існуючих товарів або послуг, і за рахунок залучення нової аудиторії до товару збільшити свій прибуток в довгостроковому періоді. Нові ринки - нові географічні ринки або нові цільові сегменти споживачів. В таких умовах компанія повинна зосередитися на інтенсивному розвитку свого товару серед нової аудиторії. При вдалому застосуванні стратегії в майбутньому періоді компанія зможе застосовувати вже стратегію подальшого поглиблення ринку.

Основні умови для успішної реалізації стратегії:

- Компанія успішна в існуючій діяльності і може поширити свій успішний досвід на нові ринки: у компанії існує унікальний товар, унікальна технологія, унікальна форма побудови і ведення бізнесу.
- На нових ринках існує незадоволений попит в області, в якій успішна компанія.
- Нові ринки мають високі темпи зростання.
- Компанія володіє додатковим капіталом для розвитку і закріплення компанії на нових ринках.

3. *Стратегія розвитку товару* передбачає реалізацію нових товарів (рис. 1.6) на існуючих ринках, існуючим споживачам. При такій стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з брендом або основним товаром компанії, вже є сформований імідж бренду або компанії.

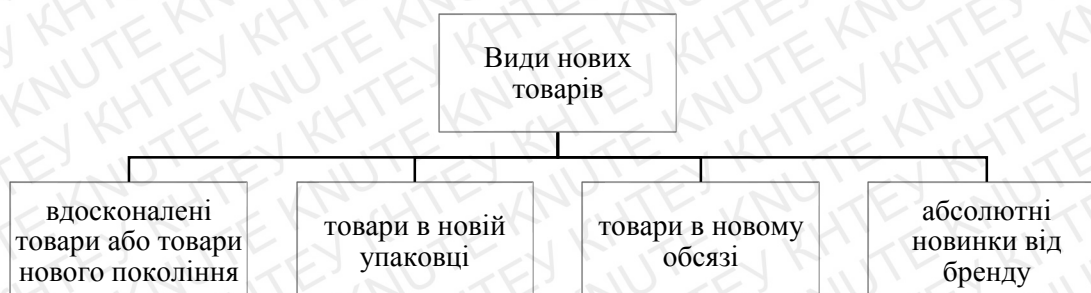


Рис. 1.6 Види нових товарів в стратегії розвитку товару [28, с. 101]

4. Основне джерело зростання доходів і прибутку в стратегії розвитку товару - розширення товарних ліній бренду і вихід в нові споживчі сегменти. У стратегії розвитку товару важливо максимально виключити перемикання споживачів з поточних товарів на нові розширення. Якщо все ж компанія розуміє, що новий товар повністю замінить існуючий товар, то перемикання споживачів на нові товари повинно бути прибутковим і забезпечувати зростання продажів, тобто новий товар повинен бути або більш дорогим, або продаватися в більш високих обсягах, або бути більш рентабельним.

Умови для успішної реалізації даної стратегії:

- Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів.
- Існуючі товари знаходяться на стадії зрілості свого життєвого циклу.
- Посилення конкуренції з боку ключових конкурентів.
- Компанія починає нові види діяльності для яких потрібен новий товар.

5. *Стратегія диверсифікованого зростання* передбачає розробку нових товарів для нових ринків. Дана стратегія є найбільш ризикованою із запропонованих стратегій зростання. Причини вибору стратегії диверсифікації - розподілити ризики компанії між різними сферами бізнесу (в разі, якщо один вид бізнесу буде не успішним, другий забезпечить компанії зростання) або піти з існуючих ринків, які мають негативні темпи зростання і низьку норму прибутку [29, с. 252].

Компанія при виборі стратегії диверсифікації повинна мати можливість інвестування і виділення додаткових ресурсів для розвитку нового бізнесу.

Стратегія зберігання існуючого стану полягає в зосередженні і підтримки існуючих напрямів бізнесу. Будь-який бізнес не може рости постійно. Якщо організація досягла певних успіхів, їй потрібно зберегти їх на певний час. Основна ознака такої стратегії - перехід на економний режим використання ресурсів за рахунок скорочення витрат, пов'язаних з необхідністю укладення нових контрактів, витрат на рекламу, маркетингові дослідження.

Використовуючи таку стратегію, ставку роблять на роботу з постійними клієнтами. Це стосується як покупців, так і постачальників.

Стратегію скорочення вибирають організації, які потребують перегрупування сил після тривалого періоду зростання. Дана стратегія використовується і в ситуації, коли спостерігаються спади, кризові явища в економіці.

Існує чотири основних види стратегій скорочення [30, с. 238]:

- *Стратегія ліквідації*: компанія не може вести подальший бізнес в зв'язку з банкрутством або за рішенням засновників.
- *Стратегія часткової ліквідації*: застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи від реалізації невикористовуваних в виробництві основних засобів, малоцінного майна та матеріальних цінностей. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі і робочу силу, максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочуватися виробництва.
- *Стратегія скорочення*: компанія закриває або продає один або кілька напрямів (підрозділів, бізнесів), щоб здійснити вкладення в більш перспективний, новий бізнес-напрямок.
- *Стратегія скорочення витрат*: пошук можливостей зменшити витрати, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Багато компаній вважає, що для досягнення довгострокових перспектив в конкурентній боротьбі достатньо лише зробити те ж саме, що й компанії-конкуренти, але зробити це краще. Портер М. визначає стратегію як «створення унікальної позиції, що піддається оцінці, яка включає цілий спектр видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів». Компанія може стверджувати, що має стратегію, коли вона виконує ті види діяльності, що не виконують конкуренти, або робить ті ж самі види діяльності, але іншими способами.

6. *Формулювання програми*. Погана реалізація може погубити найкращу маркетингову стратегію, тому після вибору загальної стратегії досягнення

конкурентних переваг компанія переходить до планування маркетингового комплексу. Маркетинговий комплекс – це сукупність вимірюваних маркетингових інструментів, які компанія використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку. Фактично маркетинговий комплекс - це бідь-які можливі дії компанії, що можуть впливати на попит її товарів. Для ефективної моделі розробки маркетингового комплексу пропонуємо роздивитися численні можливості підприємства за допомогою «чотири Р» та «чотири С» (рис. 1.7).

Ефективна маркетингова програма поєднує всі елементи маркетингового комплексу в погоджену програму досягнення маркетингових цілей шляхом надання покупцям споживчої цінності. Маркетинговий комплекс включає в себе набір тактичних прийомів для забезпечення міцного позиціонування на цільових ринках.

Головна проблема «4Р», що вона відображає тільки підхід компанії-продавця, саме тому важливо розглядати її разом з концепцією «4С», яка розкриває цінність даного товару/послуги для споживачів.

Коли програма (маркетинговий комплекс) підготовлена, маркетологи повинні оцінити зв'язані з ними витрати. Виникають наступні запитання: чи варто приймати участь в той чи іншій спеціалізованій виставці? Чи окупиться спеціальна програма мотивації торговельного персоналу? Чи виправдана необхідність залучення додаткових торговельних представників?

Завершальна дія на цьому етапі полягає в тому, щоб визначити, чи забезпечить маркетингова програма результати, що оправдовують понесені витрати.

### *7. Реалізація стратегії.*

Розробити маркетингову стратегію простіше, ніж реалізувати її на практиці, однак ці обидва етапи є обов'язковими для досягнення успіху. У деяких компаній можуть бути схожі стратегії, але виграє на ринку та, яка швидше та ефективніше реалізує її.

Успішна реалізація маркетингових планів залежить від уміння компанії використовувати потенціал співробітників, організаційну структуру, систему

прийняття рішень та культуру загалом (маркетингова стратегія повинна відповідати корпоративній культурі компанії).

#### *8. Контроль.*

При здійсненні своєї стратегії компанія повинна відстежувати проміжні результати і контролювати зміни в середовищі. Одне з неодмінних умов успіху реформ, особливо в переддень кризи, - наявність в компанії менеджера-лідера. Ключ до здоров'я організації - в її готовності до дослідження середовища, що змінюється і до прийняття нових цілей і стилів поведінки.

Отже, орієнтоване на ринок стратегічне планування – це управлінський процес досягнення і підтримки стабільної рівноваги цілей, можливостей, навичок і ресурсів організації та змінюваних ринкових можливостей. Ціль стратегічного планування – формування бізнесу і продукції компанії, спрямованих на досягнення цільової прибутковості та темпу росту.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### АКАДЕМІЯ ДТЕК (ТОВ «ДТЕК»)

#### 2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства Академія ДТЕК

Ринок освітніх послуг постійно розвивається, пропонуючи нові формати під змінювані очікування бізнесу. Як відзначають експерти ринку тренінгових послуг та консалтингу, сьогодні замовники освітніх програм ставлять в основу насамперед результативність навчання. На ринку стали неактуальні розважальні шоу, коли під етикеткою «тренінг» проводились різноманітні заходи, розраховані виключно на гру і гумор. Вимоги замовників виросли, і тренінгові компанії змушені пропонувати виключно високоефективні інструменти для вирішення злободенних стратегічних і тактичних бізнес-завдань.

Попит на освітні послуги за 2018 рік виріс на третину. При цьому бізнес став більш уважно підходити до корпоративної освіти, вдаючись до послуг зовнішніх провайдерів для впровадження дійсно життєво - необхідних змін в компаніях.

Академія ДТЕК - лідер корпоративного навчання України, освітній майданчик для бізнесу та суспільства. Компанія пропонує продукти і технології, засновані на передових досягненнях в галузі освіти. Детальніше загальна характеристика досліджуваної компанії представлена в табл. 2.1.

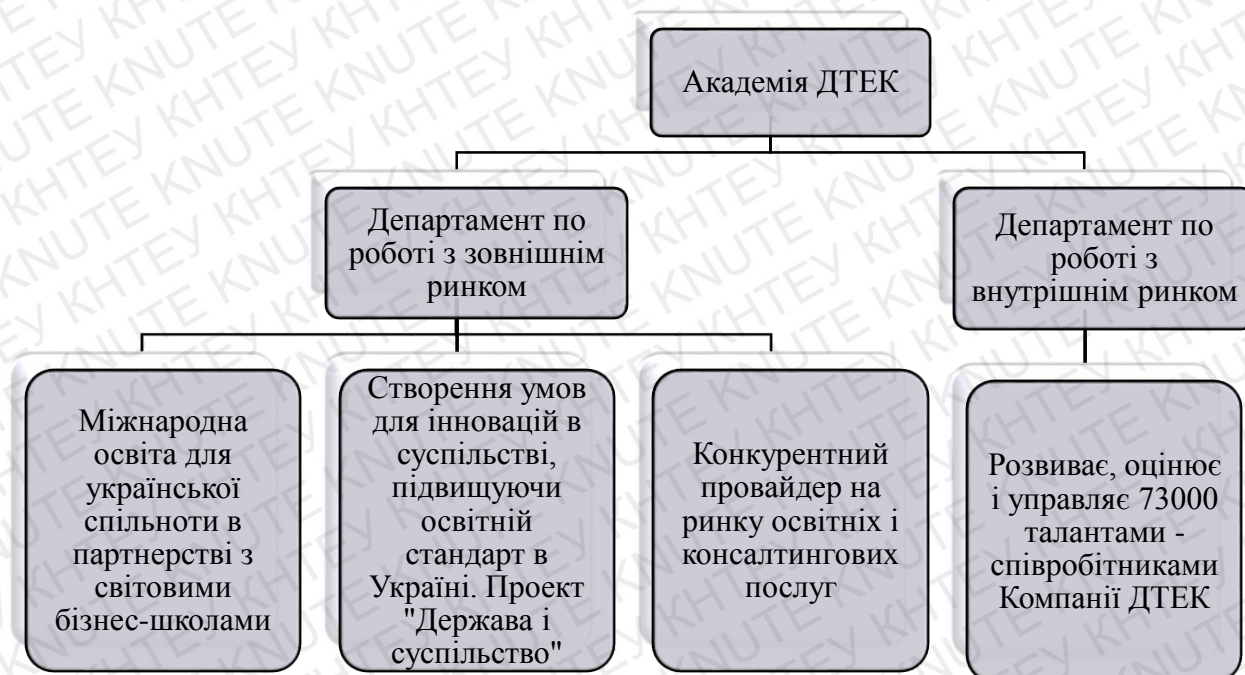
Таблиця 2.1

#### Основна характеристика Академії ДТЕК [авторська розробка]

<b>Рік заснування</b>	2010 р.	
<b>Кількість філіалів</b>	15 філіалів в містах України	
<b>Концепція розвитку</b>		
<b>ДТЕК.</b> Ми будемо сприяти досягненню стратегічних цілей Бізнесів, створюючи для Компанії найкращі послуги з навчання, оцінки та розвитку	<b>Держава / суспільство.</b> Ми будемо ініціювати реформи системи освіти України, активно брати участь в розробці та впровадженні державних професійних і освітніх стандартів, співпрацювати з державними органами влади та громадянським суспільством	<b>Зовнішній ринок.</b> Ми будемо активно взаємодіяти із зовнішніми організаціями з метою обміну знаннями та ідеями, просування продуктів і послуг Компанії та встановлення взаємовигідних довгострокових відносин з партнерами та клієнтами



Академія ДТЕК була створена як корпоративний університет компанії ДТЕК у 2010 році і виконувала HR-функції підприємства (впроваджена модель компетенцій, згідно якої проходять майстер-класи для працівників підприємства, розроблена програма ТОП-50 та Кадровий резерв та ін.). З 2013 року виникають запити з українських компаній щодо освітніх програм та консалтингу, тому відкривається новий напрямок – робота з зовнішнім ринком. На даний час в компанії розвиваються такі основні напрями (рис. 2.1).



*Рис. 2.1* Схема основних напрямів діяльності Академії ДТЕК

[авторська розробка]

У 2018 році згідно інформації підприємства:

1. На території Академії ДТЕК було проведено **2 942 заходи**.
2. Відвідали Академію ДТЕК більше **40 тис. гостей**.
3. Рівень задоволеності споживачів послуг згідно анкетування склав **93%**.

Сприятлива або позитивна кон'юнктура має місце тоді, коли ємність товарного ринку зростає, виробники отримують достатні для організації доходи, споживачі – необхідні їм товари в потрібній кількості і необхідної якості за доступними цінами [31, с. 372]. Академія ДТЕК вивчає потреби своїх клієнтів і їх бізнес, щоб запропонувати максимально ефективні рішення, конвертуючи їх в послуги (табл. 2.2) щодо розвитку та навчання.

**Портфель послуг Академії ДТЕК для споживачів  
[авторська розробка]**

<b>Назва послуги</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Ціна (лютий 2019 р.)</b>
Тренінги та майстер-класи у відкритому та корпоративному форматах	Розвиток знань та навичок на теми: «Лідерство на 100%», «Тренінг для тренерів», «Управління змінами», «Ефективний менеджмент», «Ефективна HR-система», «Управління ресурсами», «Ефективні переговори», «Емоційний інтелект», «Ораторське мистецтво» і т.д.	36 000,00 грн. тренінг-день
Консалтингові послуги	Психодіагностика, побудова HR-системи/ Оцінки 360 / системи Щорічної оцінки діяльності / Кадрового резерву та ін.	Залежно від проекту
Модульні програми	Тривалі за часом розвиваючі програми, що складаються з 4 модулів: «Ендорфін продаж», «HR-аналітика», «HR Бізнес-партнер», «People-аналітика»	Від 42 000,00 грн. за 4 модулі
Бізнес-тури	Тури в Європу, Америку та Китай у відкритому та корпоративному форматах для отримання інсайтів і внутрішньої інформації найбільш інноваційних компаній світу.	Залежно від запиту
Програми з участю бізнес-школ	Конференції та модульні навчальні програми за участю INSEAD, IE Business School, KMBS.	Залежно від програми
Тимбілдинг	Навчання та розважання в одному форматі. Проводяться такі ігри як «Вежа влади», «Кюгельбан», «Гонка» та ін.	Залежно від запиту
Стратегічні та фасилітаційні сесії	Заходи для створення стратегії компанії, плану щодо випуску нової продукції або генерація нових ідей щодо конкретної проблеми.	Від 40 000,00 грн.

Аналізуючи напрями діяльності підприємства, можна зробити висновок, що в основному Академія ДТЕК надає інформаційно-консультаційні послуги. Основними клієнтами тренінгових програм, консалтингових проектів є: Миронівський Хлібопродукт, JTI, PwC, Укролія, Такеда, Метінвест, Visa, Ніссан Мотор Україна, Новус Україна, ПУМБ, Форвард Банк, Артеріум та інші. Академія ДТЕК реалізує свої послуги компаніям з різних сфер діяльності (важка/легка промисловість, банківська справа, медицина, ритейл та інше).

Цінова політика освітніх програм на ринку є різною (табл. 2.3). Вона залежить від типу продукту (довготривалі програми або тренінг-день, онлайн-програми та інше), бренду компанії (міжнародна бізнес-школа чи українська тренінгова компанія). Для повноти даних про освітні продукти (їх види та цінову політику), що надаються замовнику, аналізуємо не тільки Україну, а й світові компанії, послуги яких замовляють українські компанії.

Таблиця 2.3

**Аналіз цінової політики освітніх програм на світовому ринку  
[авторська розробка]**

Вид послуг	Назва компанії	Вид продукту						
		Soft skills тренінги	Hard skills тренінги	Довгострокові програми	Онлайн-програми	Конслати та дослідження в HR-сфері	Оцінка 360	Центр оцінки
		Ціна (тис. грн.)/2019 рік						
<b>Академія ДТЕК</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Онлайн-платформи	Coursera	-	-	-	2	-	-	-
	L.a.b.a	-	-	-	5	-	-	-
	<i>Середнє знач. по групі</i>	-	-	-	3,5	-	-	-
Тренінгові компанії	NRG	35	35	-	-	-	-	-
	«Живе діло»	50	50	-	-	-	-	-
	Golden Staff	35	40	-	-	-	-	-
	Develor	36	45	-	-	-	-	-
	<i>Середнє знач. по групі</i>	39	42,5	-	-	-	-	-
Міжнародні компанії/асоціації	EY	45	50	60	-	35	-	-
	PWC	40	45	60	-	40	-	-
	EBA	35	40	60	-	-	-	-
	SHL	-	-	-	-	-	35	30
	Talent Code (GFK)	-	-	-	-	22	65	60
	<i>Середнє знач. по групі</i>	40	45	60	-	32	33	63

Українські бізнес-школи	KMBS	65	90	100	-	-	-	-
	LBS	55	70	80	-	-	-	-
	MIM	60	80	70	-	-	-	-
	МІБ	60	80	70	-	-	-	-
	<i>Середнє знач. по групі</i>	60	80	80	-	-	-	-
Світові корпоративні університети	Сбербанк	81	100	150	-	-	-	-
	GE	216	270	270	-	-	-	-
	<i>Середнє знач. по групі</i>	148,5	185	210	-	-	-	-
Міжнародні бізнес-школи	INSEAD	1280	1600	1600	-	-	-	-
	IE	850	960	960	-	-	-	-
	Stanford	945	1000	945	-	-	-	-
	<i>Середнє знач. по групі</i>	1025	1187	1168	-	-	-	-

Конкуренція є необхідною умовою існування, вона виступає фундаментом всієї економіки ринку - дає можливість ціною виконувати функції координації, виступати індикатором наявності дефіциту або надлишків [32, с. 64]. Ринок буде існувати тільки при наявності конкуренції. Вона є контролюючим фактором ефективності функціонування підприємництва - стимулює структури, які неефективно використовують всі наявні ресурси, йти з «поля економічної гри». В результаті конкуренція виступає запорукою підвищення ефективності підприємництва та економічного зростання в країні.

Порівняльний аналіз конкурентів проводиться з метою [33, с. 158]:

- виявлення сильних і слабких сторін у діяльності конкурентів;
- визначення за сукупною оцінкою найбільш сильних і найбільш слабких конкурентів;
- вибору атакових або оборонних стратегій по відношенню до конкретних конкурентам.

Найбільш часто зустрічається в літературі методика – оцінка основних конкурентів по деякому числу чинників за допомогою бальної системи. Досліджується це експертним шляхом. Всі параметри для кожної компанії визначаються за шкалою від 1 до 5 балів, в якій п'ять балів означає «відмінно», а

один бал - «незадовільно». Якщо по якомусь параметру проставлена оцінка 1, то це означає, що саме цей параметр є слабкою стороною підприємства, і, навпаки, в разі проставлення оцінки 5 - підприємство є лідером за цим параметром.

Визначимо конкурентоспроможність компанії Академія ДТЕК в порівнянні з найнебезпечнішими і найближчими конкурентами:

- Golden Staff;
- Ernst&Young (EY).

Перший етап включає опитування експертів і оцінку Академії ДТЕК (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Оцінка конкурентоспроможності Академії ДТЕК [авторська розробка]

Фактори	Експерти							Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	
Цінова політика компанії	5	4	5	4	4	5	5	4,57
Кількість програм	5	4	5	5	4	5	5	4,71
Різновиди форматів навчання	5	3	4	5	3	5	3	4,0
Професійність викладачів	5	4	5	5	5	5	5	4,86
Інноваційність програм	5	5	5	5	5	4	5	4,86
Практичність програм	5	4	5	5	4	3	5	4,43
Рівень рекламної діяльності	3	2	4	4	2	4	3	3,14
Рівень обслуговування	5	5	4	5	5	4	5	4,71

Таким способом оцінюємо конкурента 1 – Golden Staff (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентоспроможності компанії Golden Staff [авторська розробка]

Фактори	Експерти							Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	
Цінова політика компанії	5	5	5	5	4	5	5	4,86
Кількість програм	5	3	4	5	4	5	4	4,29
Різновиди форматів навчання	4	5	4	5	5	5	4	4,57
Професійність викладачів	4	3	4	3	2	3	4	3,29
Інноваційність програм	3	5	3	3	2	4	4	3,43
Практичність програм	5	5	3	5	4	4	4	4,29
Рівень рекламної діяльності	5	4	4	5	5	4	5	4,57
Рівень обслуговування	4	4	5	4	5	3	4	4,14

Останнім кроком оцінюємо конкурента 2 – EY (табл. 2.6).

**Оцінка конкурентоспроможності Ernst&Young [авторська розробка]**

Фактори	Експерти							Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	
Цінова політика компанії	4	2	3	3	4	3	3	3,14
Кількість програм	5	5	4	3	4	5	4	4,29
Різновиди форматів навчання	5	5	5	5	5	5	4	4,86
Професійність викладачів	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Інноваційність програм	5	5	5	5	4	5	5	4,86
Практичність програм	5	5	4	5	5	5	5	4,86
Рівень рекламної діяльності	5	5	4	5	5	4	5	4,71
Рівень обслуговування	5	4	5	4	5	4	4	4,43

Значимість кожного з факторів зазначені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка значимості кожного фактору конкурентоспроможності компаній [авторська розробка]**

Фактори	Експерти							Сума	Значимість
	1	2	3	4	5	6	7		
Цінова політика компанії	5	5	5	5	5	5	4	34	0,14
Кількість програм	5	3	4	3	4	4	4	27	0,11
Різновиди форматів навчання	2	2	4	5	3	3	4	23	0,10
Професійність викладачів	5	5	4	5	4	5	5	33	0,14
Інноваційність програм	5	5	4	5	4	5	4	32	0,13
Практичність програм	5	5	5	5	5	5	5	35	0,14
Рівень рекламної діяльності	5	3	4	2	5	3	5	27	0,11
Рівень обслуговування	5	5	4	5	3	4	5	31	0,13
Всього:								242	1

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності визначаємо необхідні значення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Значення для побудови багатокутника конкурентоспроможності [авторська розробка]**

Фактори	Академія ДТЕК	Golden Staff	Ernst&Young
Цінова політика компанії	0,64	0,68	0,44
Кількість програм	0,52	0,47	0,47

Різновиди форматів навчання	0,40	0,46	0,49
Професійність викладачів	0,68	0,46	0,70
Інноваційність програм	0,63	0,45	0,63
Практичність програм	0,62	0,60	0,68
Рівень рекламної діяльності	0,35	0,50	0,52
Рівень обслуговування	0,61	0,54	0,58



Рис. 2.2 Модель конкурентоспроможності підприємства [авторська розробка]

Найбільш конкурентною перевагою володіє Ernst&Young (конкурент 2), за такими факторами, як рівень рекламної діяльності, професійність викладачів, практичність програм та різновиди форматів навчання. Що стосується компанії Golden Staff (конкурента 1), то його положення менш привабливе, але їх цінова політика є найнижчою.

Отже, за допомогою аналізу отримано інформацію:

- значний вплив на замовлення освітніх послуг надає імідж підприємства, прихильність замовника до певного бренду;
- цінова політика на освітні послуги в Україні більш приваблива, ніж у світі;

- компаніям-покупцям пропонується широкий вибір як освітніх програм, так і форматів їх проведення;
- практичність програм, цінова політика та професійність викладачів є найбільш важливими факторами для компаній-споживачів;
- рівень рекламної діяльності та різновидів форматів навчання Академії ДТЕК низький порівняно з компаніями-конкурентами;
- Академія ДТЕК є лідером за рівнем обслуговування та кількістю програм.

## 2.2 Аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

Бажання отримати прибуток змушує виробника-продавця шукати безліч таких покупців-споживачів, які забезпечили б йому досягнення цієї мети [34, с. 87]. Таке бажання виробника може бути задоволено за допомогою сегментації ринку.

Підприємство Академія ДТЕК, що досліджується в роботі, має 3 концепції розвитку (табл. 2.1), згідно яких розділяється цільова аудиторія (рис. 2.3).



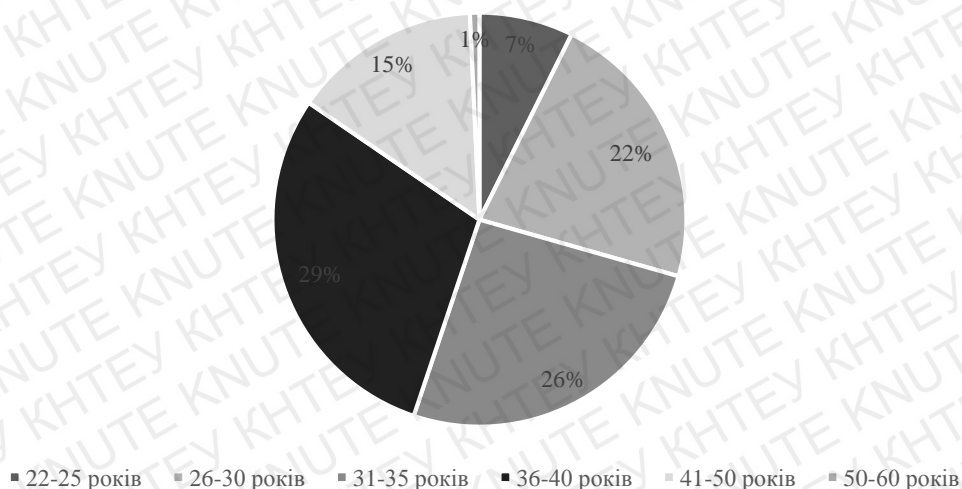
Рис. 2.3 Цільові аудиторії згідно концепції розвитку Академії ДТЕК

[авторська розробка]

В якості основних споживачів послуг Академія ДТЕК розглядає жителів міст у віці від 22 до 60 років. Саме ця вікова група найбільш активно замовляє послуги з розвитку та навчання (рис. 2.4). Це пояснюється тим, що в основному

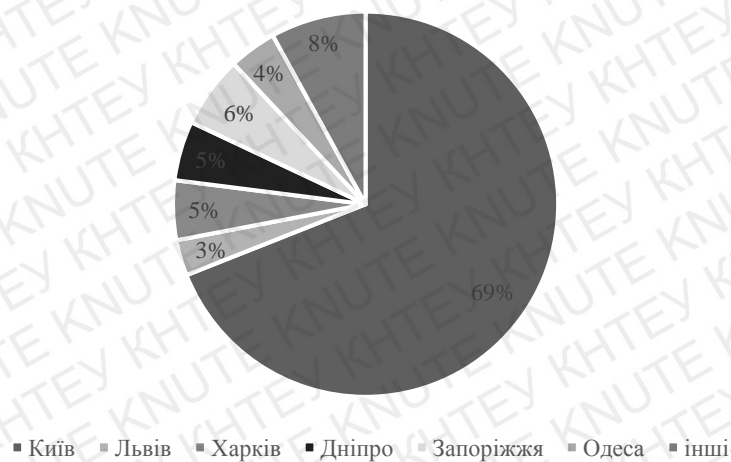


відвідувачами таких установ є працюючі городяни, що зацікавленні у постійному розвитку своїх навичок.



*Рис. 2.4 Вікова група основних споживачів [авторська розробка]*

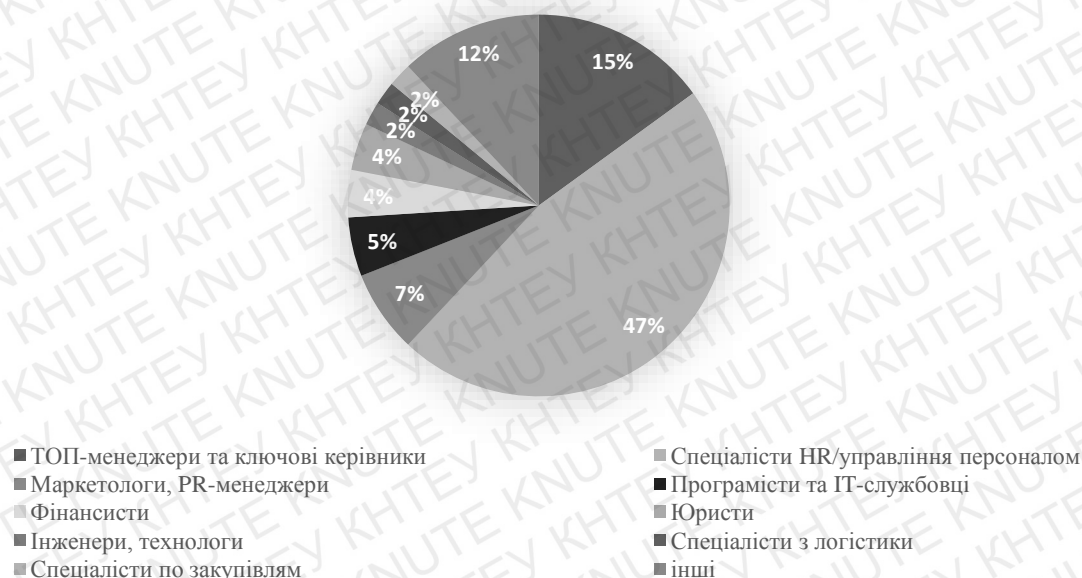
Найбільш зацікавлені споживачі знаходяться в містах-мільйонниках (рис. 2.5) України: Київ, Львів, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Одеса.



*Рис. 2.5 Міста проживання замовників послуг в Академії ДТЕК [авторська розробка]*

Для збільшення конкурентоспроможності послуг організації ринок постійно вивчається, визначаються категорії споживачів. Якщо розглядати портрети замовників освітніх послуг за професіями (рис. 2.6), розумно зробити висновок, що найбільш широкою ланкою цільової аудиторії є HR-директора та менеджери з управління персоналом. І це не є дивним, адже Академія ДТЕК несе за собою всі HR-функції холдингу ДТЕК. При цьому головні менеджери HR-сфери часто

відвідують світові компанії (Google, Amazon, Facebook, Twitter, GE та інші) для того, щоб привнести найкращі практики світу в Україну.



*Рис. 2.6 Професійна приналежність споживачів послуг Академії ДТЕК*

[авторська розробка]

Працівники підприємства спрямовують всі зусилля на створення умов для розробки високоякісних послуг, щоб задовольняти бажання і потреби споживача.

Поліпшення діяльності організації залежить від наступних цілей [35, с. 144]:

- постійного підвищення результативності системи управління якістю;
- підвищення бюджету на просування послуг Академії ДТЕК;
- проведення маркетингових досліджень з вивчення ринків, аналізу послуг конкурентів;
- дослідження ступеня задоволеності споживачів;
- розширення ринків надання навчальних послуг;
- підвищення економічного добробуту організації.

Для здійснення ефективної виробничої діяльності даному підприємству необхідно чітко усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, оцінювати та прогнозувати свої можливості та загрози. Для оцінки становища підприємства на ринку, проводиться SWOT-аналіз. Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Деякі керівники проводять SWOT-аналіз самотужки, оскільки вони бачать цілісну картину, однак краще це робити всією командою. На першому етапі оцінюються фактори макро- та мікросередовища діяльності підприємства, які є найбільш важливими і мають тенденцію до змін, створюючи тим самим нові можливості або загрози (табл. 2.9). Дослідити це можна експертним шляхом, проранжувати всі параметри для підприємства за шкалою від 1 до 10 балів. В табл. 2.9 занесені усереднені результати експертного опитування.

Таблиця 2.9

### Аналіз можливостей та загроз Академії ДТЕК [авторська розробка]

Фактори	Важливість, балів $B_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_{i^3}$	$P_{i^3} * B_i$ *	Імовірність, $P_{\zeta^3}$	$P_{\zeta^3} * B_i$ *
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Тенденція розвиватися та постійно підвищувати кваліфікацію (і в корпоративному, і відкритому форматах) серед українців	9	0,8	<b>7,2</b>	0,2	1,8
Купівельна спроможність населення навчатися	10	0,4	4,0	0,6	<b>6,0</b>
Довіра споживачів щодо якості навчальних програм на українському ринку	6	0,2	1,2	0,8	<b>4,8</b>
Ринок прозорий = можна порівняти цінову політику	5	0,5	2,5	0,5	2,5
Динамічний ринок надання тренінгових послуг на етапі насичення	8	0,3	2,4	0,7	<b>5,6</b>
Конкуренція в якості послуг на ринку	9	0,2	1,8	0,8	<b>7,2</b>
Доступ до міжнародної експертності та нововведень в сфері розвитку та навчання	10	0,7	<b>7,0</b>	0,3	3,0
Підвищення потреби компаній в тимблдингах з розвиваючою складовою (бізнес-ігри)	6	0,8	<b>4,8</b>	0,2	1,2
Більшість українців проходять навчання в Україні через економічну складову	9	0,7	<b>6,3</b>	0,3	3,7
Довіра компанії-виробнику (ДТЕК – промислова компанія), як досвідченій організації в створенні ефективних та безпечних виробничих процесів	9	0,9	<b>8,1</b>	0,1	1,9
<b>Всього:</b>			<b>45,3</b>		<b>37,7</b>

У підприємства Академія ДТЕК загроз визначено менше, ніж можливостей.

Наступним етапом визначаємо конкурентні позиції корпоративних університетів компаній (табл. 2.10), які поширюють свою експертність і на зовнішній ринок (або ключові фактори успіху). Для цього оцінюється за 10-бальною шкалою важливість факторів (стовпчик 2) та рівень, досягнутий кожним конкурентом за цими факторами (стовпчики 3, 5, 7 табл. 4; найкраще значення – 10 балів, найгірше – 1 бал). Конкурентами є компанії Ernst&Young та Golden Staff.

Таблиця 2.10

### Аналіз сил та слабкостей Академії ДТЕК [авторська розробка]

Фактори	Вага $P_i$	Ernst&Young		Golden Staff		Академія ДТЕК			
		$\dot{A}_{1i}$	$P_i * \dot{A}_{1i}$	$\dot{A}_{2i}$	$P_i * \dot{A}_{2i}$	Звичай на $\dot{A}_{\dot{i}i}$	$P_i *$	Абсо- лютна $\Delta_{\dot{i}i}$	$P_i * \Delta_{\dot{i}i}$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Поєднання теорії з практикою в бізнесі	0,10	<b>10</b>	1,00	5	0,50	10	1,00	0	0,00
Кількість експертів	0,10	<b>10</b>	1,00	6	0,60	9	0,9	-1	-0,10
Доступ до передової інформації у сфері освіти та технологій	0,10	<b>9</b>	0,90	5	0,50	10	1,00	1	0,10
Сталий бренд на ринку. Імідж	0,20	<b>9</b>	1,80	6	1,20	9	1,80	0	0,00
Висока оцінка задоволеності клієнтів	0,10	<b>7</b>	0,70	4	0,40	10	1,00	3	0,30
Партнерство з міжнародними освітніми організаціями	0,05	<b>8</b>	0,40	4	0,20	10	0,50	2	0,10
Широта асортименту послуг	0,15	<b>7</b>	1,05	6	0,90	9	1,35	2	0,30
Маркетингове просування	0,10	<b>7</b>	0,70	8	0,80	6	0,60	-1	-0,10
Клієнтський сервіс під час надання послуги	0,10	<b>6</b>	0,60	5	0,50	9	0,90	3	0,30
<b>Конкурентна сила:</b>			<b>8,15</b>		<b>5,60</b>		<b>9,05</b>		<b>0,9</b>

Академія ДТЕК, що розглядається, має звичайну конкурентну силу 9,05, конкурент 1 – Ernst&Young – 8,15, а конкурент 2 – Golden Staff – 5,60, що робить позицію досліджуваного підприємства найкращою. У підприємства Академія ДТЕК абсолютна конкурентна сила додатна ( $0,9 > 0$ ), тобто воно має більше сильних сторін, ніж слабких.

Наступним кроком складається перша матриця SWOT-аналізу (табл. 2.11), де в порядку зменшення фіналізують фактори, що є можливостями або загрозами та сильними або слабкими сторонами Академії ДТЕК.

Таблиця 2.11

**Перша матриця SWOT-аналізу на прикладі підприємства  
Академія ДТЕК [авторська розробка]**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока оцінка задоволеності клієнтів (0,3).</li> <li>2. Широта асортименту послуг (0,3).</li> <li>3. Клієнтський сервіс під час надання послуг (0,3).</li> <li>4. Має доступ до передової інформації у сфері освіти та технологій (0,1).</li> <li>5. Партнерство з міжнародними організаціями (наприклад, кращими бізнес-школами світу INSEAD, IE BS) (0,1).</li> <li>6. Компанія поєднує в навчальних програмах теоретичну базу з практикою в бізнесі (0,00).</li> <li>7. Сталий бренд на ринку. Відомість (0,00).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанія має недостатню кількість експертів (-0,10).</li> <li>2. У компанії досить малий бюджет на рекламу та просування (-0,10).</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довіра компанії-виробнику, як досвідченій організації в створенні ефективних та безпечних виробничих процесів (8,1).</li> <li>2. Тенденція на постійне підвищення своєї кваліфікації, на проходження розвиваючих програм (і в корпоративному, і відкритому форматах) серед українців (7,2).</li> <li>3. Співпраця з міжнародними освітніми закладами – додатковий PR за кордоном. Можливість продавати свої послуги на інших ринках (7,0).</li> <li>4. Через економічну складову більшість українців проходять навчання в Україні (6,3).</li> <li>5. Підвищення потреби корпорацій в тимбилдингах з розвиваючою складовою (бізнес-ігри) (4,8).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція в якості послуг на ринку (7,2).</li> <li>2. Купівельна спроможність населення навчатися (6,0).</li> <li>3. Динамічний ринок на етапі насичення (5,6).</li> <li>4. Зниження довіри споживачів щодо якості навчальних програм на українському ринку (4,8).</li> </ol>

За допомогою першої матриці важливо побачити, що сильних сторін та можливостей у підприємства Академія ДТЕК більше, ніж загроз та слабких сторін. Наступним етапом будемо заключну матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.12).

### Заключна матриця SWOT-аналізу Академії ДТЕК [авторська розробка]

	<p align="center"><b>Можливості (О)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Довіра компанії-виробнику, як досвідченій організації в створенні ефективних та безпечних виробничих процесів (8,1).</li> <li>- Тенденція на постійне підвищення своєї кваліфікації, на проходження розвиваючих програм (і в корпоративному, і відкритому форматах) серед українців (7,2).</li> <li>- Співпраця з міжнародними освітніми закладами – додатковий PR за кордоном. Можливість продавати свої послуги на інших ринках (7,0).</li> <li>- Через економічну складову більшість українців проходять навчання в Україні (6,3).</li> <li>- Підвищення потреби корпорацій в тимбілдингах з розвиваючою складовою (бізнес-ігри) (4,8).</li> </ul>	<p align="center"><b>Загрози (Т)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція в якості послуг на ринку (7,2).</li> <li>- Купівельна спроможність населення навчатися (6,0).</li> <li>- Динамічний ринок на етапі насичення (5,6).</li> <li>- Зниження довіри споживачів щодо якості навчальних програм на українському ринку (4,8).</li> </ul>
<p align="center"><b>Сили (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока оцінка задоволеності клієнтів (0,3).</li> <li>- Широка асортименту послуг (0,3).</li> <li>- Клієнтський сервіс під час надання послуг (0,3).</li> <li>- Має доступ до передової інформації у сфері освіти та технологій (0,1).</li> <li>- Партнерство з міжнародними організаціями (наприклад, кращими бізнес-школами світу INSEAD, IE BS) (0,1).</li> <li>- Компанія поєднує в навчальних програмах теоретичну базу з практикою в бізнесі (0,00).</li> <li>- Сталий бренд на ринку. Відомість (0,00).</li> </ul>	<p align="center"><b>Поле SO («Максі-Максі»)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробити підлаштовані під промислові підприємства програми щодо ефективних та безпечних виробничих процесів на експертизі ДТЕК.</li> <li>- Створення програм з поступовим підвищення кваліфікації для українського населення з відповідною ціновою політикою.</li> <li>- Розроблення пропозиції різних видів тимбілдингу з розвиваючою складовою.</li> <li>- Створення пакету послуг на світовий рівень та розроблення комунікаційної стратегії для PR за кордоном.</li> </ul>	<p align="center"><b>Поле ST («Максі-Міні»)</b></p>

## Продовження табл. 2.12

Слабості (W)	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компанія має недостатню кількість експертів (-0,10).</li> <li>- У компанії досить малий бюджет на рекламу та просування (-0,10).</li> </ul>		

Пріоритетною стратегією для Академії ДТЕК буде SO («сили-можливості» або «максі-максі»), яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей.

Проаналізувавши вищезазначене можна дійти висновків щодо діяльності компанії Академія ДТЕК:

- Ринок освітніх послуг є дуже насиченим, проте підприємство має велику перевагу – навчальні програми сформовані на основі теоретичної бази та її застосуванні в бізнес-процесах; великий досвід компанії щодо виробничих систем.
- Тенденція розвиватися та отримувати постійно нові знання серед населення, що дає додаткові можливості росту.
- Організація також є лідером з точки зору доступності інноваційних технологій/підходів, що дасть можливість, в свою чергу, задовольняти більше запитів клієнтів на ринку.
- Необхідність більш чітких орієнтирів в бізнесі: зосередження на створенні нових продуктів та розроблення комунікаційної стратегії для найбільш ефективного просування іміджу Академії ДТЕК на світовому ринку.
- Необхідність створення «доступних знань» зі soft skills та hard skills для українського споживача.
- Маючи доступ до міжнародних бізнес-закладів, у компанії є можливість збільшити прибутковість і чітко позначити свою бізнес-орієнтованість.

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Розробка стратегії розвитку Академії ДТЕК

Основне питання щодо стратегії Академії ДТЕК, яке повинне задавати собі керівник, звучить так: "Як ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти в майбутньому?" (табл. 3.1) Відповіді на це питання і складають стратегічне бачення. Кожна компанія повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, оскільки тільки постійна підтримка соціальної значущості забезпечує їй виживання та стійке функціонування в майбутньому. Місія сприяє формуванню або закріпленню певного бажаного іміджу підприємства в представленнях суб'єктів зовнішнього середовища.

*Таблиця 3.1*

**Бачення, місія та цінності Академії ДТЕК [авторська розробка]**

<b>Місія компанії</b>	Ми допомагаємо людям розкрити свій талант і досягти найкращих результатів в бізнесі.
<b>Бачення</b>	Ми - команда професіоналів, для яких розвиток людей є ключовою цінністю. Нас відрізняє відкритість, прагнення до досконалості, інноваційне мислення.
<b>Цінності</b>	Професіоналізм, відповідальність, згуртованість, відкритість та прагнення до досконалості.

За допомогою матриці SWOT-аналізу у 2 розділі підприємство Академія ДТЕК надалі має наступні цілі:

1. Знайти до кінця 2019 року можливість підвищення маркетингового бюджету на 50% для просування освітніх програм як в Україні, так і закордоном на 2020 рік та скласти комунікаційну стратегію щодо використання бюджету.
2. Підвищити впізнаваність підприємства закордоном. Отримати мінімум 10 замовлень на проведення освітньої програми до кінця 2020 року.
3. Підвищити прибуток на 7% за рахунок розробки та просування нових програм.



4. Розробити для промислових компаній тренінги щодо ефективних та безпечних виробничих процесів (на основі експертизи компанії ДТЕК). Мінімум 5 програм/мінімум 2 замовлення.
5. Створення доступних програм з підвищення кваліфікації (hard skills) та розвиваючих програм (soft skills) для українського населення. Мінімум 7 програм та мінімум 100 замовлень.

Цілі підприємства є орієнтирами його діяльності. Вони повинні бути в синергії з місією, баченням та цінностями підприємства. Дана умова дотримана на підприємстві Академія ДТЕК.

Будь-яка маркетингова стратегія передбачає після визначення цілей підприємства вибір цільової аудиторії та позиціонування. Проведений в 2 розділі аналіз цільових сегментів задовольняє подальші кроки щодо просування послуг Академії ДТЕК. Але є необхідність провести більш детальну сегментацію ринку, оскільки підприємство має цілі вийти на новий ринок (міжнародний) та запропонувати нові послуги.

Сегментація проводиться за допомогою вибору основних змінних [36, с. 79]:

- соціальні (нація – мова, вік, стать, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, професія, рівень освіти);
- економічні (рівень доходів);
- географічні (країна, регіон, клімат, місто);
- психологічні фактори (відношення до послуг; ступінь готовності до сприйняття нового, покупки, реклами);
- споживчі мотиви (ціна, сервіс, якість, економічність, бренд);
- психографічні принципи (спосіб життя, тип особистості).

Оцінюється ступінь привабливості отриманих сегментів Академії ДТЕК до нових послуг, стосовно того, як до цієї послуги відповідає поведінковий принцип на основі шуканих.

Шукані висновки - одна з дієвих форм сегментування - класифікація покупців на основі тих переваг, які вони шукають в товарі або послугах, тобто основними покупцями товару будуть наступні споживачі (табл. 3.2).

## Цільові сегменти Академія ДТЕК [авторська розробка]

Фактори для сегментації	Підвищення впізнавання бренду підприємства закордоном	Створення доступних програм з підвищення кваліфікації (hard skills) та розвиваючих програм (soft skills) для українського населення
<b>Соціальні фактори</b>		
Нація (мова)	Англійська, російська, українська	Українська, англійська
Вік	18-30	18+
Стать	Чоловіча/жіноча	Чоловіча/жіноча
Рівень освіти	Вищий	Вищий
<b>Економічні фактори</b>		
Рівень доходів	Низький, нижче середнього, середній	Нижче середнього, середній, вище середнього
<b>Географічні фактори</b>		
Країна	Англія, США, Канада, Австралія, Казахстан, Білорусія, Грузія, Молдова, Естонія, Литва (англомовні та російськомовні країни)	Україна
<b>Психологічні фактори</b>		
Відношення до освітніх програм	Позитивне	Позитивне, у захваті
Ступінь готовності до сприйняття нового	Суперноватори, новатори	Помірковані, новатори, суперноватори
Ступінь готовності до освітніх послуг	Охочі, зацікавлені	Охочі, зацікавлені, проінформовані
Очікувані вигоди	Якість, сервіс	Ціна, сервіс, якість, престиж
Ступінь прихильності	Помірний споживач	Активний та помірний споживачі
<b>Психографічні фактори</b>		
Стиль життя	Молодіжний, спортивний (активний)	Молодіжний, спортивний (активний), елітний
Тип особистості	Імпульсивна натура, конформіст	Імпульсивна натура, авторитарна натура, конформіст

Маркетингове сегментування розкриває можливості різних сегментів ринку, на яких і належить бути підприємству Академії ДТЕК.

Існують наступні види охоплення ринку:

- недиференційований маркетинг;
- диференційований маркетинг;
- концентрований маркетинг.

Керівництво Академія ДТЕК буде враховувати в діяльності підприємства різні види маркетингових програм, виходячи з того, на якому ринку пропонує освітні послуги (український, міжнародний). Це означає, що підприємство буде використовувати диференційовану стратегію сегментації ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Особливість диференційованої стратегії сегментації ринку

Сутність	Характерні риси
Різні товари/послуги і (або) програми маркетингу розробляються для кожного сегмента ринку	Диференційовані продукти і способи їх реалізації; більш високий ступінь переваги покупки певних видів товару; більш висока собівартість. В практиці часто є найбільш дорогим для компанії-виробника, але має найменші ризики.

Правильно визначена стратегія відображає, як саме компанія буде досягати своїх цілей, після чого розробляється детальна маркетингова програма.

Маркетингова програма - це документ, що викладає, обґрунтовує і деталізує маркетингові цілі і маркетингові плани компанії [37, с. 305]. Маркетингова програма - документ для внутрішнього користування компанії. Вона потрібна для:

- планового досягнення поставлених цілей (Management by Objectives - МВО в маркетингу);
- оптимізації та економії виділених на маркетинг ресурсів;
- як інструмент періодичного моніторингу ринку.

Таким чином, маркетингова програма корисна як для внутрішнього користування відділу маркетингу, так і для керівництва компанії, оскільки саме вона робить маркетинг в компанії прозорим для її керівників.

При розробці маркетингових програм слід враховувати умови, перспективи та обмеження, як у розвитку ринку, так і у внутрішньому розвитку підприємства, необхідність пристосування до мінливих запитам ринку і активного впливу на формування та розширення ринкового попиту. Маркетологам необхідно розрахувати найбільш доцільні варіанти такої структури виробництва і збуту, які могли б найбільшою мірою врахувати вимоги ринку і надати активний вплив на формування нових потреб на ринку або його сегментах [38, с. 11].

Оскільки вибрана диференційована стратегія, для кожної послуги (щодо поставлених цілей) розробляється окрема маркетингова програма (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Програма реалізації цілей підприємства 2020 [авторська розробка]

Ціль	Показник виконання цілі	Заходи	Період реалізації	Відповідальний виконавець
Підвищення маркетингового бюджету для просування освітніх програм як в Україні, так і закордоном. Розробка комунікаційної стратегії щодо використання бюджету.	Погоджений бюджет на 50% більше, ніж у 2019 році, розроблена комунікаційна стратегія	<p>1. Для розробки ефективної комунікаційної стратегії важливо врахувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- головна ціль – підвищити впізнання бренду;</li> <li>- розробка нового позиціонування, виходячи з місії та бачення підприємства;</li> <li>- план щодо розробки етапів лояльності споживача до бренду;</li> <li>- фільтри для створення комунікаційних повідомлень;</li> <li>- комунікаційна програма щодо виконання плану комунікаційної стратегії (до 3 років).</li> </ul> <p>2. Захист комунікаційної стратегії перед керівництвом. Погодження бюджету на маркетинг.</p>	3 місяці	Департамент з комунікацій
Підвищити впізнання підприємства закордоном.	Мінімум 10 замовлень на проведення освітньої програми	<p>1. Чітке виконання комунікаційної стратегії. В кінці 2020 року дослідження щодо впізнання бренду на ринку.</p> <p>2. Для отримання позитивної конверсії щодо замовлення на проведення освітніх програм необхідно створити пропозицію у формі презентації щодо діючих продуктів підприємства. Важливо зауважити: пропозиція має бути на англійській та російській мовах.</p>	Пункт 1 – 1 рік. Пункт 2 – 2 місяці.	Департамент з комунікацій, відділ методології, департамент по роботі з зовнішнім ринком.

Підвищити прибуток за рахунок розробки та просування нових програм.	У 2020 році прибуток складе +7% порівняно з 2019 роком.	Підвищення прибутку можливе в результаті створення нових програм та ефективного впровадження їх на існуючий та новий (міжнародний) ринки.	1 рік	Департамент по роботі з зовнішнім ринком, Інститут внутрішніх тренерів.
Розробити для промислових компаній тренінги щодо ефективних та безпечних виробничих процесів (на основі експертизи компанії ДТЕК).	Нові програми - 5 шт., мінімум 2 замовлення	1. Створення програм, як саме забезпечити ефективні та безпечні процеси на виробництві – конкретні інструменти, вправи. 2. Створення пропозиції в формі презентації щодо нових програм та їх користі.	2 місяці	Відділ з методології, відділ з навчання персоналу, департамент по роботі з зовнішнім ринком.
Створення доступних програм з підвищення кваліфікації (hard skills) та розвиваючих програм (soft skills) для українського населення.	Розробка нових програм – 7 шт. Мінімальна кількість замовлень – 100.	1. Аналіз попиту на конкретні актуальні теми програм (наприклад, «швидкочитання», «сторітелінг», «дизайн-мислення» тощо.) 2. Пріоритизація за допомогою опитування програм. Вибір ТОП-7. 3. План щодо створення програм (методологія + залучення експертів з подібних програм). 4. Презентація для просування програм на ринок.	4 місяці	Відділ з методології, відділ з навчання персоналу, департамент по роботі з зовнішнім ринком.

Часто компанія виставляє хорошу ціну (price) на продукт, але має поганий сайт (place). Або компанії пропонує хороший продукт (product), але розміщує його на поганому сайті (place). Або підприємство має високого рівня сайт (place) і низьку ціну (price), але реклама неефективна (promotion). У всіх цих випадках бізнес буде розвиватися менш динамічно, ніж при правильному використанні всіх чотирьох чинників: продукту, ціни, місця і просування.

Для реалізації даного плану дій за моделлю 4P рекомендовано наступне:

## 1. Товар (product)/послуга:

- асортимент: в портфелі освітніх послуг підприємства Академія ДТЕК розробити програми з актуальними темами на ринку та для різних категорій споживачів (залежить від ціни програми);
- якість: зазначені в програмі інструменти/вправи є реалізовані в компанії; інформація, що надається протягом дня є актуальною, конкретною та максимально практичною для учасників;
- післяпродажне обслуговування: обов'язково після проведення будь-якої навчальної програми необхідно запросити зворотній зв'язок від учасників (це можливо зробити за допомогою розробленої форми);
- сервіс: необхідне створення Customer Journey Map для того, щоб продумати план дій на кожній точці взаємодії клієнта з Академією ДТЕК.

## 2. Місце (place):

- формат надання освітніх послуг: може бути реалізовано як очно (конкретне місце), так і в дистанційному режимі (електронний курс, який можна дивитися в зручний час та в будь-якому місці), що дозволяє охопити більшу частку ринку.
- канали збуту: зручний для використання та візуально привабливий сайт, на якому розміщені всі види програм та умови їх придбання; сторінка підприємства в Facebook, що дозволяє працювати з існуючими підписниками (оголошення, реклама, нагадування про бренд) та отримувати відгуки від користувачів.

## 3. Ціна (price):

- цінова політика: розробка ціни, яка сприяє продажу послуг та водночас забезпечує дохід підприємству;
- знижки: надання спеціальної пропозиції для постійних клієнтів;
- умови оплати: мінімум 50% від повної вартості до початку надання послуг;

#### 4. Просування (promotion):

- реклама: створення ефективної таргетированої реклами в Інтернеті (Google та соц. мережі);
- впровадження демо-версій освітніх програм в форматі 2-х годинного безкоштовного майстер-класу та оголошення щодо повної програми учасникам в кінці; впровадження коротких вебінарів від експертів Академії ДТЕК;
- створення на сайті Академії ДТЕК блогу зі статтями експертів Академії ДТЕК; в кінці кожної статті повинно бути посилання на навчальну програму, де можна дізнатися більше;
- персональний продаж: створення мотивації продавців;
- реалізація комунікаційної стратегії.

Отже, підприємство Академія ДТЕК може досягти всіх вище визначених цілей при реалізації програми дій. Компанія має всі необхідні ресурси для цього.

Основними висновками є:

- цілі компанії конгруентні щодо місії, бачення та цінностям Академії ДТЕК;
- необхідно проаналізувати актуальні теми освітніх програм на ринку та запропонувати свої послуги;
- економічно вигідним для підприємства та зручним для користувача є варіант надання освітніх послуг в дистанційному режимі: електронні курси;
- у підприємства є можливість розширити ринок, якщо надавати послуги англомовним та російськомовним країнам (Англія, США, Канада, Австралія, Казахстан, Білорусія, Грузія, Молдова, Естонія, Литва).

### 3.2. Оцінка результативності маркетингового плану

Бюджет представляє собою прогноз доходів і витрат, різниця між якими дає очікуваний прибуток. Інакше кажучи, складання бюджету як елементу фінансового планування являє собою трансформацію всіх запланованих програм в витрати з подальшим їх покриттям за рахунок обсягу очікуваних продажів. Процес бюджетування представляє, зазвичай, найбільшу складність [39, с. 149].

Основні фактори, що визначають методику складання маркетингових бюджетів, включають: організаційну культуру, політику і організацію розподілу ресурсів компанії, наявність й аналіз минулої і поточної інформації, розподіл відповідальності за прибуток, наявність навичок і професіоналізму в складанні бюджетів, відношення до маркетингу і рівень усвідомлення його важливості для розвитку компанії [40, с. 204].

Для визначення цінової політики нових продуктів Академії ДТЕК необхідно розрахувати собівартість даних позицій. Для 1 тренінгової програми собівартість складає 83 тис. грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Собівартість створення тренінгової програми [авторська розробка]

Назва показника	Вартість, грн.
Заробітна плата методолога за 1 годину	400 грн.
Кількість годин (середнє значення)	80 годин (2 робочих тижня)
Всього:	400 грн.*80 год. = 32 000 грн.
Залучення експерта для створення якісного контенту тренінгу (середнє значення)	45 000 грн.
Заробітна плата дизайнера за 1 годину для створення презентації	250 грн.
Кількість годин (середнє значення)	24 години (3 робочі дні)
Всього:	250 грн. * 24 год = 6 000 грн.
Сума всіх витрат становить:	83 000 грн.

Оскільки Академія ДТЕК має ціль створити 5 навчальних програм для промислових компаній щодо ефективних та безпечних виробничих процесів, собівартість складає: 83 тис. грн.\*5 програм = 415 тис. грн. Дані освітні програми є актуальними тільки для промислових компаній та будуть надаватися в корпоративному форматі, де більше всього запитів зі сторони клієнтів.



При створенні одного електронного курсу собівартість складає 126,6 тис. грн. (табл. 3.6). При цьому електронні курси є більш гнучкими, оскільки їх можна вивчати споживачам з будь-якого місця і в зручний для нього час. Для підприємства це можливість привернути увагу до себе більшу кількість споживачів, а значить отримати більше замовлень, що дасть змогу в майбутньому отримувати більший дохід, не вкладаючи додаткового ресурсу, крім просування.

Таблиця 3.6

### Собівартість створення електронного курсу [авторська розробка]

Назва показника	Вартість, грн.
Заробітна плата методолога за 1 годину	400 грн.
Кількість годин (середнє значення)	60 годин (7,5 робочих днів)
Всього:	400 грн.*60 год. = 24 000 грн.
Залучення експерта для створення якісного контенту тренінгу (середнє значення)	45 000 грн.
Заробітна плата розробника (ІТ-спеціаліста з розробки електронних курсів) за 1 годину для створення презентації	720 грн. (30\$)
Кількість годин (середнє значення)	80 годин (2 робочі тижні)
Всього:	720 грн. * 80 год = 57 600 грн.
Сума всіх витрат становить:	126 600 грн.

У підприємства Академія ДТЕК вже є платформа для викладання електронних курсів, яка наразі коштує 300-500 тис. грн. Це суттєво знижує собівартість каналу збуту курсу.

Оскільки підприємство має за мету створити 7 програм з підвищення кваліфікації (hard skills) та розвиваючих програм (soft skills), загальна собівартість складає: 126,6 тис. грн.\*7 програм = 886,2 тис. грн. В дану ціну вкладені такі особливості курсу, як: дизайн, верстка, дикторська озвучка, моушн-дизайн (створення анімаційної графіки та спецефектів відео), можливість продивитися курс на українській, російській та англійській мовах (що задовольняє потреби підприємства для виходу на міжнародний ринок).

Варто зазначити, що дані електронні курси можуть бути корисними як для зовнішніх клієнтів, так і для внутрішніх, оскільки однією з функцій Академії ДТЕК, як корпоративного університету компанії ДТЕК, є навчання співробітників, що, в

свою чергу, частково покриває КРІ (ключові показники ефективності, що ставляться один раз в рік) підприємства перед холдинговою компанією.

Бюджети є базою для порівняння фактичних і запланованих витрат. Існує практика прогнозування маркетингових бюджетів. Методами формування маркетингового бюджету найчастіше є: «все, що можемо собі дозволити», відсоток від продажів, метод конкурентного паритету та метод цілей та задач.

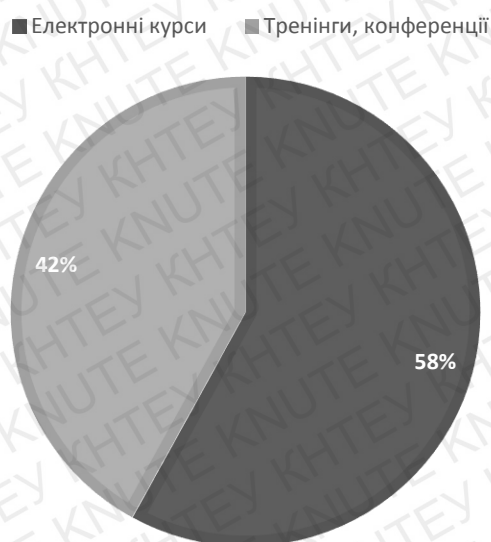
Таблиця 3.7

### Оцінка результативності маркетингового плану [авторська розробка]

Показники	Значення показників за послугами			
	грн.		%	
	Тренінги	Електронні курси	Тренінги	Електронні курси
<i>План продажу в гривнях на 2020 рік</i>				
План (на 7% більше, ніж в минулому періоді)	5 348 000	7 402 000	100	100
<i>Собівартість розроблених тренінгів та електронних курсів</i>				
Собівартість нововведеної продукції	415 000	886 200	7,8	12
Валовий прибуток	4 933 000	6 515 800	92,2	88
<i>Інші витрати для реалізації плану</i>				
Витрати на маркетинг (+50% порівняно з планом 2019 року):				
- реклама (Facebook, Google) на всі продукти Академії ДТЕК	225 000	242 300	4,2	3,27
- радіо-реклама	97 000	129 000	1,8	1,7
Всього витрати на маркетинг становлять:	322 000	371 300	6	5
Накладні витрати щодо всіх продуктів Академії ДТЕК (утримання приміщень, зарплата персоналу, витрати на організацію надання освітніх послуг)	1 986 000	3 036 000	37,1	41
<i>Чистий прибуток</i>				
Чистий прибуток підприємства	<b>2 625 000</b>	<b>3 108 500</b>	<b>49,1</b>	<b>42</b>

Найбільш доцільно використати метод цілей та задач (таблиця 3.7), оскільки він передбачає формулювання всіх маркетингових задач, які сприяють досягненню короткострокових цілей, та визначення витрат, які забезпечать їх виконання. Даний метод задовольняє задачу підприємства.

Виконання вищезазначеної програми дій можливе за конкретними показниками продажу освітніх послуг Академії ДТЕК. Оскільки загальним планом обсягу продажів є 12 750,00 тис. грн., частка продажу електронних курсів становить 58% (рисунок 3.1), а тренінгових програм 42%.



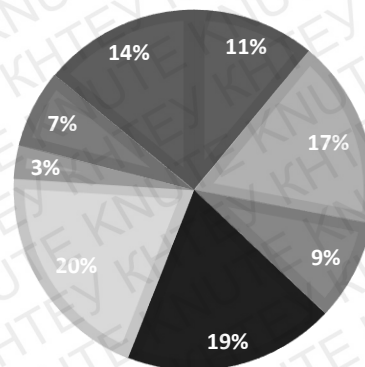
*Рис. 3.1 Частка продуктів в загальному плані [авторська розробка]*

Виконання вищезазначеної програми дій можливе за конкретними показниками продажу освітніх послуг Академії ДТЕК, за допомогою яких здійснюватиметься і контроль за виконанням маркетингового плану.

Академія ДТЕК продовжує роботу по існуючим продуктам також, нові послуги становлять 14% (рис. 3.2) річного плану прибутку підприємства, що дорівнює 1 785 тис. грн.

Якщо нові продукти в річному плані принесуть прибуток компанії у розмірі 1 785 тис. грн., то з цієї суми: тренінги – 749,7 тис. грн., а електронні курси - 1 035,3 тис. грн.

- Тренінги та майстер-класи у відкритому та корпоративному форматах
- Консалтингові послуги
- Модульні програми
- Бізнес-тури
- Програми з участю бізнес-школ
- Тимбілдинг
- Стратегічні та фасилітаційні сесії
- Запропоновані послуги (електронні курси та нові тренінги для промислових підприємств)



*Рис. 3.2 Частка всіх продуктів в загальному плані [авторська розробка]*

Враховуючи цінову політику на ринку, яку досліджено в другому розділі, логічно запропонувати наступне:

- ринкова ціна на корпоративну програму в Україні становить в середньому 39 тис. грн, при цьому спеціалізовані програми бізнес-шкіл становлять в середньому 60 тис. грн. Рекомендовано запропонувати для унікальної програми по ефективному та безпечному виробництві для промислових підприємств на основі експертизи ДТЕК ціну 50 тис. грн. день. Зважаючи на контент та вузькопрофільність програми мінімальна кількість тренінг-днів становить – 3. Отже, загальна ціна для 1 промислового підприємства становитиме 150 тис. грн. Для виконання плану необхідно 5 продаж даного продукту.

- 7 електронних курсів є на 3 мовах, що означає покриття інших територій, крім України. В Україні ціна електронного курсу в середньому становить 3,5 тис. грн. Для виведення нової послуги на ринок від бренду Академія ДТЕК рекомендована ціна становить 3 тис. грн. За кордоном середня ціна становить близько 10 тис. грн., тоді як досліджуване підприємство запропонує ціну – 7 тис. грн. Таким чином, для виконання плану необхідно 104 клієнта в Україні та 103 клієнта за кордоном.

Для контролю реалізації дій щодо виконання цілей підприємства встановлюємо показники щомісяця (рис. 3.3). При безперервному процесі

управління маркетингом контроль завершує його цикл і одночасно дає початок новому циклу.

Аналіз виконання плану маркетингу необхідний для вдосконалення маркетингової діяльності протягом наступного планового періоду.

Маркетинговий контроль дозволяє виявити позитивні і негативні моменти в діяльності організації та внести відповідні корективи в її програми та плани. Основною метою маркетингового контролю є створення основи для подальших управлінських рішень.

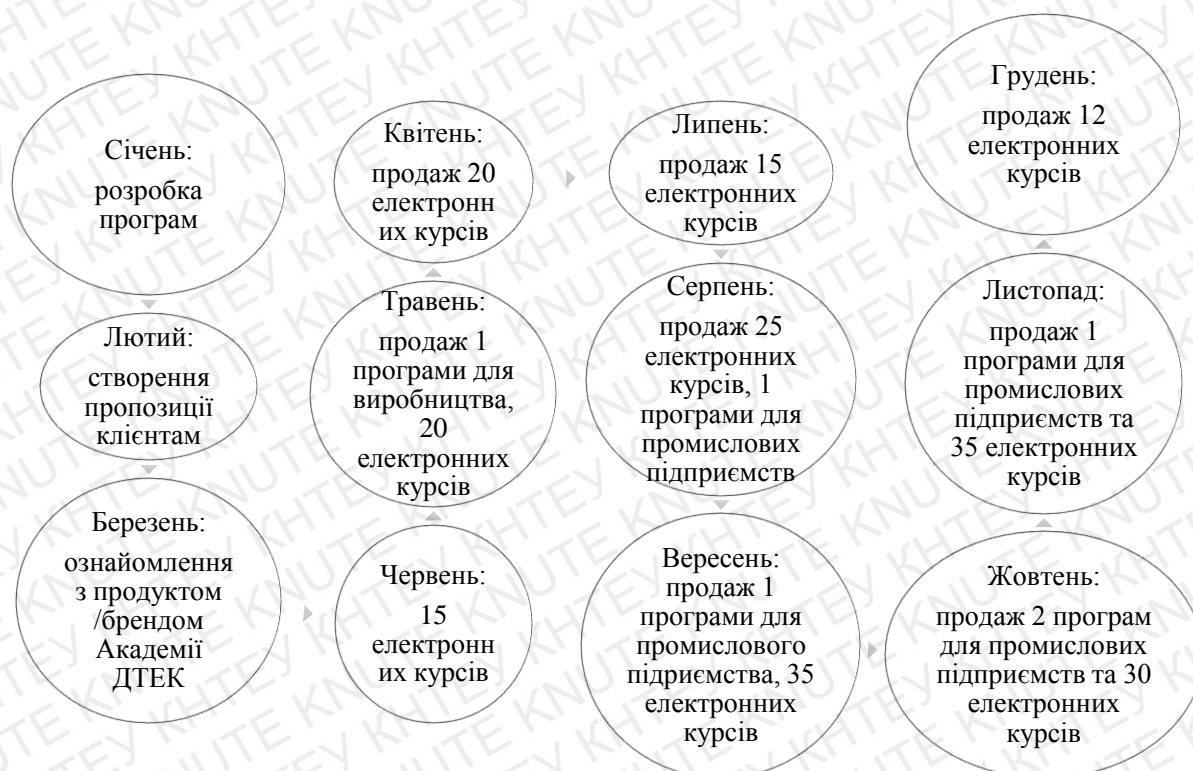


Рис. 3.3 Показники виконання плану [авторська розробка]

Отже, Академія ДТЕК має всі необхідні ресурси для виконання маркетингового плану дій. Для підвищення прибутку на 7% порівняно з минулим періодом та за допомогою розробки нових програм співробітники зможуть досягти загального плану – 12 750 тис. грн. При цьому 14% припадає на нові програми. За допомогою запропонованих дій Академія ДТЕК отримає чистий прибуток у розмірі 5 733,5 тис. грн. та нових споживачів. При правильному наданні освітніх послуг через сервіс підприємство має можливість втримати даних клієнтів і взаємодіяти з ними по іншим послугам, що надасть додатковий дохід.

## ВИСНОВКИ

Глобалізаційні процеси та економічні кризи в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки і впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингу. Сучасний маркетинг виступає як визначальний напрям успішного управління підприємством, включаючи цілі, стратегії і функції, що забезпечують стратегічну орієнтацію підприємства та її реалізацію на конкурентному ринку. Значення маркетингу з кожним днем зростає, оскільки відносини між суб'єктами на ринку постійно ускладнюються, стають більш мобільними і суперечливими.

Серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значущим в умовах економічної нестабільності, ускладненні маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього фірми не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі.

В першому розділі розглянуто місце стратегічного маркетингу в структурі управління маркетингом підприємства (тобто в структурі маркетингового менеджменту), що охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і маркетингових стратегій.

Для успішного здійснення маркетингової діяльності підприємством може бути використаний досить широкий набір інструментів.

В другому розділі проаналізована діяльність підприємства Академія ДТЕК - лідера корпоративного навчання України, освітнього майданчика для бізнесу та суспільства. Компанія пропонує продукти і технології, засновані на передових досягненнях в галузі освіти.

Проведений аналіз показав, що ринок освітніх послуг є дуже насиченим, проте підприємство має велику перевагу – навчальні програми сформовані на основі теоретичної бази та її застосуванні в бізнес-процесах; великий досвід компанії щодо виробничих систем.

На вибір споживачів щодо придбання послуг підприємства Академія ДТЕК впливають такі фактори як: широкий вибір як освітніх програм, практичність програм, цінова політика, професійність викладачів та рівень обслуговування. Рівень рекламної діяльності та різновидів форматів навчання Академії ДТЕК низький порівняно з компаніями-конкурентами.

В третьому розділі за допомогою аналізу діяльності підприємства розроблені цілі на майбутній період (1 рік): розроблення комунікаційної стратегії для найбільш ефективного просування іміджу Академії ДТЕК на світовому ринку, необхідність створення «доступних знань» зі soft skills та hard skills для українського споживача (собівартість розробки складає 12% або 886,2 тис. грн. від загального річного плану прибутку), розроблення програм для виробничих компаній на основі експертизи досліджуваного підприємства (собівартість розробки складає 7,8% або 415 тис. грн. від загального річного плану прибутку).

В останньому розділі запропонована можливість розширення ринку споживачів Академії ДТЕК, якщо надавати послуги англійськомовним та російськомовним країнам (Англія, США, Канада, Австралія, Казахстан, Білорусія, Грузія, Молдова, Естонія, Литва).

Рекомендовано запровадження освітніх програм в дистанційному режимі, що суттєво знизить собівартість робочого часу працівників та інші витрати, пов'язані з проведенням заходу (аудиторія, кейтерингові послуги, роздруковані матеріали). Додатковою перевагою даного формату є зручність для користувача.

Академія ДТЕК має всі необхідні ресурси для виконання маркетингового плану дій. Для підвищення прибутку на 7% в 2020 році порівняно з минулим періодом та за допомогою розробки нових програм співробітники зможуть досягти загального плану.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Л. К. Яцишина. – К. : МВЦ «Медінформ», 2013. – 22 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; [вид. 2-е, виправл. і доп.]; [за ред. Василенка В. О.]. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 117 с.
3. Мэриан Берк Вуд. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке [пер. с англ. под ред. д.э.н. А.А.Старостиной, к.э.н. В.А.Кравченко]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007 – 21 с.
4. Соловйов І.О. Маркетинг відносин в АПК: орієнтири на майбутнє / І.О. Соловйов, О.В. Самчук // Маркетинг в Україні.– 2004. – №5. – 17 с.
5. Малькольм МакДональд Плани маркетинга: как их составить и использовать [пер. с англ. Касимовой И.О.]. - М.: Технологии, 2014 (РГУП Чебоксар. тип. N1). - 36 с.
6. Голубков Е.П. Маркетинг. Учебник / Е. П. Голубков - М.: Издательский дом "Дриада", 2000. – 27 с.
7. Шоу Р., Меррик Д. Прибутковий маркетинг / Р. Шоу, Д. Меррик – К.: Companion Group, 2007. – 108 с.
8. Берк В. М. Маркетинговий план / Вуд Меріан Берк. - М.: "Вільямс", 2007. - 53 с.
9. Анікеев С. Н. Методика розробки плану маркетингу / С. Н. Анікеев - М.: Фоліум, 2006. - 131 с.
10. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. - Т.: Економічна думка, 2007.- 74 с.
11. Джей Р. Низкозатратный маркетинг/ Р. Джей. — Finland: WACALA, 2011.— 249 с. 108 с.
12. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. — СПб. : Питер, 2001. – 83 с.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 2005. - 66 с.



14. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П.Афанасьев.- М.: Финстатинформ, 2005. - 202 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко; [4-те вид. доп.]. - Київ: Лібра, 2006. – 31 с.
16. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Интерэксперт, Экономика, 2003. - 137 с.
17. Гірченко Т. Д. Маркетинг: навчальний посібник / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. - Київ: "Фірма "ІНКОС"", ЦУЛ, 2007. – 55 с.
18. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. - 95 с.
19. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Питер Дойль; [пер. с англ.]; [под ред. Ю. Н. Каптуревского]. - СПб.: Питер, 2001. – 142 с.
20. Амблер Т. Практичний маркетинг / Т. Амблер - Спб.: Видавництво "Пітер", 2005. - 253 с.
21. Ивашова Н. В. Отдел маркетинга предприятия и маркетинговое агентство: партнеры или конкуренты? // Н. В. Ивашова. Журнал "Маркетинг и реклама". - 2007. - №2 (61). – 28 с.
22. Яцишина Л.К. Маркетинговый менеджмент: навчальний посібник / Л. К. Яцишина. – К. : МВЦ «Медінформ», 2013. – 323 с.
23. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е.Дихтль, Х.Хершген Пер. с нем. А .Н .Макарова; Под ред. И .С..Минко.- М.: Высш. шк., 2002.-203 с.
24. Ковалев А. И. Промышленный маркетинг (Часть 1) / А. И. Ковалев. - М.: ООО Фирма "Благовест-В", 2002. - 304 с.
25. Райе Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райе, Дж. Траут ; [пер. с англ.]; [под ред. Ю.Н. Каптуревского]. - СПб. : Питер, 2001. - 256 с.
26. Дорошев В. І. Введення в теорію маркетингу / В. І. Дорошев. - М.: ІНФРА, 2005. - 119с.
27. Большаков А. С. Менеджмент: Навчальний посібник / А. С. Большаков - Спб.: Пітер, 2004. - 88 с.
28. Багієв Г. Л. Основи організації маркетингової діяльності на підприємстві / Г. Л. Багієв - Спб.: Обл. держ. ВНТТЕ, 2006. - 101 с.

29. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві. — Донецьк: Юго-Восток, 2006. — 252 с.
30. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегії, плани, структури / Е. П. Голубков - М.: Видавничо-торговий будинок "Російська Редакція", 2005. - 238 с.
31. Котлер Ф. Управління маркетингом: аналіз, планування і контроль / Ф. Котлер - М.: Інфра-м, 2004. - 372 с.
32. Бай С.І. Менеджмент організацій – К.: КНТЕУ. – 2008. – 64 с.
33. Шатовал М. П. Теорія конкурентоспроможності /Економіка – 2006 - №11(29).- 158 с.
34. Зав'ялов П. С. Формула успіху: маркетинг / П. С. Зав'ялов, В. Е. Демидов - М.: ЮНІТІ, 2003. - 87 с.
35. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – 144 с.
36. Богомолова В. В. Маркетинговий аудит на підприємстві / Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-Економічний розвиток України. Європейській вибір». У 2 ч. / за заг. ред. А. А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2010 р. – Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – 79 с.
37. Дж. О'Шоннесі Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід / Дж. О'Шоннесі, пров. з англ. - СПб.: Питер, 2001. – 305 с.
38. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності / Маркетинг в Україні. – №1. – 2008. – 11 с.
39. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. – К.: ЦУЛ, 2010. – 149с.
40. Анісімов Ю. П. Управління бізнесом при розвитку інновацій/ Ю. П. Анісімов та ін: Воронеж: ВГТА, 2004. - 204 с.

## Розроблена анкета зворотнього зв'язку

**ФОРМА ДЛЯ ОЦІНКИ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ***(заповнюється учасником після проходження освітньої програми)*

Заповнивши цю форму, ви допоможете нам зробити наші навчальні програми краще

ПІБ учасника: \_\_\_\_\_

Підприємство/компанія: \_\_\_\_\_

Назва програми: \_\_\_\_\_

Тренінг « \_\_\_\_\_ »

ПІБ тренера: \_\_\_\_\_

Дата закінчення

Дата старту програми: \_\_\_\_\_

програми: \_\_\_\_\_

Місце проведення: Академія ДТЕК, м. Київ

1.	Пройдене навчання відповідає моїм цілям на:	4	3	2	1
2.	Мені було важливо отримати на навчанні інформацію про:				
3.	Отримані навички і знання застосовні в моїй роботі на:	4	3	2	1
4.	Вже завтра я буду застосовувати такі інструменти:				
5.	Для того, щоб ефективно застосовувати нові знання та навички в роботі мені необхідно:				
6.	Я рекомендую Академію ДТЕК своїм друзям, колегам (ПІБ, електронна пошта, номер мобільного телефону)				

## Приклад оформлення розробленої тренінгової програми

**Тренінг «Ефективний менеджер»**

<b>10:00-12:30</b>	<b>Блок 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Знайомство. Збір очікувань.</li><li>• Опитування аудиторії. Які функції повинен виконувати керівник?</li><li>• Теоретичний блок. Основні управлінські функції.</li><li>• Основні управлінські функції. Гра «Зberi пазл».</li><li>• Управління по цілях. Вправа «Князь Володимир та Ілля Муромець».</li><li>• Теоретичний блок. Правила постановки цілей.</li><li>• Постав правильно задачу. Вправа «Купівля тувель».</li><li>• Вправа «Постановка робочих цілей».</li></ul>
<b>12:30-12:50</b>	Кава-брейк	
<b>12:50-14:30</b>	<b>Блок 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обговорення з аудиторією. Що таке делегування?</li><li>• За і проти делегування. Вправа для учасників.</li><li>• Теоретичний блок. Що можна, що не можна делегувати.</li><li>• Тест «Делегування повноважень».</li><li>• Теоретичний блок. Процес делегування.</li><li>• Кейс. Делегування завдань.</li></ul>
<b>14:30-15:30</b>	Обід	
<b>15:30-18:00</b>	<b>Блок 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обговорення. Яким чином ви здійснюєте контроль над роботою підлеглих?</li><li>• Теоретичний блок. Види контролю. Специфіка вибору.</li><li>• Вправа «Шкідливі поради».</li><li>• Теоретичний блок. Помилки контролю.</li><li>• Гра «Асоціації».</li><li>• Теоретичний блок. Оцінка в компанії.</li><li>• Вправа «Позитивний і негативний зворотній зв'язок».</li><li>• Рольова гра «Зворотній зв'язок».</li><li>• Підводимо підсумки дня.</li></ul>