**МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

**Кафедра маркетингу**

**\_\_\_Кобець Юрій Валерійович\_\_\_**

*(Прізвище ,ім’я по батькові студента)*

**Курсова робота**

***з дисципліни: „Маркетинг”***

**на тему:**

**«Маркетингова програма підприємства»**

**шифр групи: Е-10-05-ММР (2,6з)**

**спеціальність: Маркетинг**

**спеціалізація: Міжнародний маркетинг та реклама**

**Науковий керівник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(підпис) (посада)**

**Власенко Олена Олександрівна**

**(П.І.Б.)**

**Київ-2006**

**ЗМІСТ**

Зміст 2

Вступ 3

1. Програма маркетингу 6
   1. Види та класифікація програм маркетингу 6
   2. Структура та зміст маркетингової програми 7
2. Приклад маркетингової програми підприємства 34
3. Удосконалення маркетингової програми 38

Висновки 41

Список використаної літератури 43

**Вступ**

Маркетинг, будучи дуже складним явищем, що має першорядне значення для успіху будь-якої фірми, припускає розробку загального плану - стратегії маркетингу для товарів і послуг фірми. Головна задача при розробці маркетингової стратегії полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику, а також забезпечити концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямах розвитку підприємства, фірми. До основних задач стратегічного маркетингу можна віднести [1]:

А) систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розробка концепцій ефективних товарів або послуг, що дозволяють компанії обслуговувати вибрані групи покупців краще, ніж конкуренти;

Б) аналіз потреб фізичних осіб і організацій;

В) уточнення «місії» фірми, визначення мети, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля;

Г) процес розробки стратегічного комплексу-міксу, основних напрямів стратегічної політики фірми в області товару, цін, комунікацій, розподілу і збуту з урахуванням чинників, постійно змінного маркетингового середовища.

Стратегія - набір правил для ухвалення рішень, якими фірма (організація) керується в своїй діяльності. Також стратегія - це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. По суті стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності. [2]

Успіх підприємства в освоєнні ринку і закріпленні на ринку є результатом організації маркетингу як елемента загальної системи управління, яка в цілому спирається на спеціально розроблену програму маркетингу. Програма маркетингу – розроблений, на основі комплексних маркетингових досліджень, стратегічний план-рекомендація виробничо-збутової і науково-технічної діяльності фірми (організації), покликаний забезпечити вибір оптимального варіанту її майбутнього розвитку згідно висунутій меті і стратегії в довгостроковій перспективі [2].

Програма маркетингу може розглядатися у вузькому і широкому значенні. У вузькому тлумаченні - це документ, що визначає конкретну діяльність підприємства на ринку. В більш широкому значенні вона розглядається як безперервний процес аналізу, планування і контролю, направлений на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства вимогам ринку.

*Маркетингова програма* є оцінкою того, як менеджери сприймають їхню власну позицію на ринках відносно конкурентів (з точно певними конкурентними перевагами), які мети вони хочуть досягнути, і як вони збираються досягати їх (стратегії), які ресурси потрібні, і які результати очікуються (бюджети), після цього здійснюється детальне планування і калькуляція витрат.

Отже, маркетингова стратегічна програма підприємства є стратегічним планом дій фірми по досягненню поставленої довгострокової мети. Відразу зупинимося на відмінності плану і програми. Ми часто посилатимемося на методи планування при розгляді маркетингової стратегічної програми. Це зв'язано з тим, що стратегічне планування є проміжним результатом, а маркетингова стратегічна програма заключний акорд в стратегії бачення розвитку фірми, в якому заплановані дії підкріплені практичними заходами з конкретними відповідальними, тактичними заходами, об'ємом фінансування, видом і порогами контролю.

Кажучи про процес планування маркетингу, і його результаті - маркетинговій програмі, слід зазначити, що по формулюванню Г.Л. Багиева, процес планування маркетингу - це впорядкована сукупність стадій і дій пов'язаних з ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою мети (як стратегічної, так і тактичної) маркетингу, здійсненням стратегічного планування (розробка плану), реалізацією маркетингу, контролем за виконанням плану маркетингу [6].

При розгляді маркетингової стратегічної програми підприємства в даній курсовій роботі наведені лише основні етапи розробки програми маркетингу, а також розглянуто класифікацію програм маркетингу.

**1. Програма маркетингу.**

**1.1 Види та класифікація програм маркетингу.**

Які існують програми, як їх можна класифікувати? Досліджуючи методики різних авторів зупинимося більш детально на класифікаціях Бондаренко И.В. і Дубницкого В.И. [1], які на наш погляд підходять більш комплексно до цієї тематики.

**По термінах** всі програми маркетингу можна класифікувати на: довгострокові (на період більше 5 років), середньострокові (на період від 2 до 5 років), короткострокові (на період до 1 року) і оперативні (від декількох тижнів до декількох місяців).

**По обсягу проблематики** програми маркетингу можна класифікувати на інтегровані і окремі, невеликі програми. Перші (інтегровані) - охоплюють всі основні види діяльності підприємства на довгостроковий або тривалий період. Другі охоплюють питання діяльності підрозділів, вдосконалення асортименту, каналів збуту, реклами і т.д.

**По методах розробки** маркетингові програми діляться на децентралізовані, централізовані і стрічні.

*Децентралізованими* (що розробляються «знизу») є окремі програми, які розробляються функціональними підрозділами, потім затверджуються керівництвом і зводяться в єдину програму маркетингу по фірмі.

*Централізовані*, або що доводяться «зверху», - це програми, коли складання загальної програми маркетингу і окремих її частин здійснюється керівництвом фірми на основі інформації дослідницьких служб.

Треті, *зустрічні маркетингові програми*, відрізняються від перших двох тим, що якщо децентралізовані і централізовані програми поєднуються, то розробляються програми маркетингу на основі зустрічного підходу. Керівництво встановлює загальну мету і напрями діяльності, а співробітники розробляють програми їх реалізації.

Маркетингова програма вирішує три основні задачі:

1. Визначення об'єму випуску нової і удосконалення старої продукції в натуральному і вартісному виразі на поточний і перспективний період.

2. Вибір цільового ринку і кінцевого споживача з урахуванням їх вимог і потреб в продукції.

3. Зіставлення витрат виробництва, ціни і прибутки по кожному конкретному продукту

Для вирішення даних задач і створення маркетингової стратегічної програми існують п'ять основних етапів її розробки:

1. Ситуаційний аналіз

2. Маркетинговий аналіз

3. Стратегічне планування

4. Тактичне планування

5. Маркетинговий контроль

**1.2 Структура, зміст та форма маркетингової програми.**

**Ситуаційний аналіз:**

В основі стратегічного планування маркетингу лежить інформація про ресурси підприємства, дії і наміри конкурентів, розвиток ситуації на ринку. Для отримання цих даних у розпорядженні менеджера є багатий арсенал методів дослідження ринку і думок споживачів. Проте в підприємницькій і консультаційній практиці використовується ряд специфічних методів для стратегічного аналізу наприклад, аналіз ринку, потенціалу, конкурентів, шансів - ризику і ін. Схему взаємозв'язку цих методів, а також предмет дослідження у кожному конкретному випадку показаний на рис. 1.

Підприємство

Конкуренти

Ринок

Макросистеми

Аналіз потенціалу

Аналіз конкурентів

Аналіз ринку

Аналіз макросистеми

Аналіз сильних та слабких сторін

Аналіз шансів - ризику

Рис. 1 Схема стратегічного аналізу ситуації

Ситуаційний аналіз направлений на аналіз потенціалу фірми і меж можливостей його використовування. Всю систему ситуаційного аналізу можна розбити на три аналітичні напрями.

Перше - аналіз **зовнішніх умов діяльності фірми**: покупців, ринку, конкурентів, постачальників, маркетингових посередників, аналіз мікро-середовища маркетингу.

Друге - **аналіз системи маркетингу**: контроль мети і системи маркетингу з погляду їх відповідності: зовнішнім умовам, задач, функцій і методів системи маркетингу, аналіз програми і ресурсного забезпечення, організація маркетингової діяльності.

Третій напрям - **аналіз основних елементів маркетингу**: товарів, цінової політики, системи руху товару і організації збуту, реклами, стимулювання збуту.

Якщо говорити про методи що використовуються в практиці ситуаційного аналізу, то їх можна поділити на дві групи методів аналізу:

методи*, що направлені на певний елемент системи*, в якій діє підприємець (наприклад аналіз ринку);

методи, *об'єднуючі результати*, отримані за допомогою декількох методів (наприклад аналіз сильних і слабих сторін) [5].

**Маркетинговий аналіз:**

Маркетинговий аналіз - вивчення ринку товарів і послуг, попиту і пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури, динаміки цін з метою кращого просування своїх товарів.

Знання поточної маркетингової ситуації є необхідною умовою розробки плану і програми маркетингу. Для визначення поточної маркетингової ситуації необхідно провести аналітичну роботу по ряду напрямів, які представлені нижче:

* **Загальні відомості про фірму**

Типовий зміст відомостей про фірму може бути представлений у вигляді довідки, що включає різні розділи, що розміщуються в певній послідовності і даючи якнайповніше уявлення про виробничо-збутову діяльність фірми, її організаційну структуру, фінансове положення, престиж.

* **Аналіз проблем підприємства**

В процесі діяльності підприємство стикається з різними проблемами, які торкаються всіх сфер його діяльності. Правильне їх визначення і вивчення дозволяють розробити необхідні заходи для успішного досягнення мети організацією.

* **Аналіз сильних і слабих сторін**

Аналіз сильних і слабих сторін підприємства служить для того, щоб визначити які області діяльності і функції підприємства потребують поліпшення.

Аналіз проводиться по окремих параметрах, які впливають на конкурентоспроможність і визначають успіх підприємства.

* **Аналіз послуг і продукції підприємства**

Проводиться опис товарів і послуг підприємства з позиції споживача, дається комплексна оцінка і обґрунтовування необхідності вдосконалення продукції або розробки нової.

* **Визначення позицій**

Дані аналізу споживачів і конкуренції є основою для визначення позиції, яку займають товари і послуги підприємства. При цьому проводиться зіставлення продукції підприємства по виявлених споживацьких перевагах з продукцією конкурентів і визначається її місце серед них.

* **Аналіз реалізації**

Аналіз реалізації продукції або послуг підприємства проводиться по декількох аспектах. Для проведення аналізу необхідно знайти відповіді на представлені нижче питання.

* + *Загальний аналіз реалізації.*
  + *Аналіз реалізації по видах продукції і послуг.*
  + *Аналіз динаміки зміни продажів продукції і послуг.*
  + *Аналіз сезонної зміни продажів.*
  + *Аналіз реалізації по споживачах.*
* **Аналіз частки ринку**

Аналіз продажів повинен бути доповнений аналізом часток ринку, оскільки необхідно знати, як йдуть справи у продукції відносно конкуруючих марок, діючих на тому ж базовому ринку.

Розрахунок часток ринку припускає, що фірма точно визначила свій базовий ринок.

* **Аналіз структури збуту**

Даний аналіз необхідний для того, щоб визначити можливу еволюцію різних збутових каналів і зрозуміти мотивацію і очікування торгових посередників по відношенню до фірми.

* **Аналіз культури обслуговування**

Добре обслуговування споживачів грає істотну роль в пріоритетному отриманні замовлень.

* **Аналіз маркетингових витрат**

Аналіз маркетингових витрат оцінює вартісну ефективність різних маркетингових чинників таких, як різні асортиментні групи, методи реалізації, збутові території, учасники каналів збуту, торговий персонал, рекламні засоби і види споживачів, і дозволяє визначити, які витрати ефективні, а які ні, і внести відповідні зміни.

* **Тенденції в галузі**

Щоб сформувати уявлення про ключові чинники успішної діяльності підприємства в даній галузі необхідно знати, від яких чинників, в першу чергу, залежить стійка рентабельність в даній галузі.

* **Аналіз споживачів**

Добре знання споживачів продукції і послуг підприємства є одним з важливих чинників успішної діяльності фірми в ринкових умовах.

* **Вивчення і прогноз попиту**

При вивченні і прогнозуванні попиту на товари і послуги підприємства найбільш поширені методи засновані на експертних думках.

* + *Метод заснований на думці менеджерів*
  + *Метод заснований на оцінках торгового персоналу*
  + *Метод заснований на вивченні намірів покупців*

Вище названі методи є суб'єктивними, проте вони можуть бути відправною крапкою при аналізі і прогнозах попиту.

На рівні з методами заснованими на експертних думках можливо використовування і інших методів.

* **Аналіз конкуренції**

Працюючи в ринкових умовах, підприємство стикається з безліччю різноманітних конкурентів, які прямо або побічно впливають на діяльність організації. Тому, в процесі складання плану маркетингу важливо врахувати існуючу конкурентну обстановку на ринку.

* **Аналіз зовнішнього середовища**

Аналіз проводиться по основних складових зовнішнього маркетингового середовища фірми. Для проведення аналізу по кожній складовій пропонуються наступні питання:

* + *Економічне середовище.*
  + *Політичне середовище.*
  + *Науково - технічне середовище.*
  + *Соціально - демографічне середовище.*
  + *Екологічне середовище.*

В результаті діагностичного дослідження готується звіт, що містить докладний опис маркетингової ситуації компанії.

На основі проведеного аналізу розробляється стратегія, яка ляже в основу концепції компанії, продукції; визначаються сильні і слабі сторони підприємства; розробляється план по зміцненню позицій підприємства; виявляється відповідність прийнятої стратегії ринковим можливостям і ресурсам компанії.

**Стратегічне планування:**

Стратегічне планування - це формування і реалізація мети і задач підприємства по кожному окремому ринку і кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності в повній відповідності з ринковою ситуацією і можливостями підприємства [1].

Активний розвиток стратегічного підходу в управлінні припав на третю чверть ХХ століття. У цей період сформувалась теорія стратегічного планування, яка постійно удосконалювалась і швидко перевірялась практикою. Такий динамізм обумовлювався якісними змінами в ринковому середовищі, що вимагало застосування нових методів управління і принципово інших цільових орієнтирів корпоративної діяльності.

Методологічними витоками стратегічного планування слід вважати теорію довгострокового планування і особливо того її напряму, що передбачав можливість формування перспективних планів в умовах не передбачуваних змін середовища.

Формування перспективних планів здійснювалось при ретельному, за сучасною термінологією, стратегічному аналізі зовнішнього середовища.

Методологія стратегічного планування виникла першою з усіх існуючих зараз теорій стратегічних підходів у корпоративному управлінні. В той час термін "стратегічне планування" повністю відповідав змісту планової діяльності, яка забезпечувала формування стратегії організації. В подальшому з'явилися нові теорії, які отримали назви "стратегічне управління", "стратегічне підприємництво" з великою кількістю різноманітних концепцій, що розвивали базові методології. Відтоді стратегічне планування стало ідентифікуватися як одна з теорій стратегічного регулювання, час якої минув з причини значного ускладнення зовнішнього ринкового середовища і неможливості чітко передбачити його зміни.

Однак стратегічне планування, якщо його розуміти як процес формування раціональних цілеспрямованих дій, що мають забезпечити бажані перспективи розвитку організації, складає базову методологію усіх інших концепцій стратегічного управління. За своєю суттю стратегічне планування — це процес планування стратегічного управління. Жодна теорія управління не може бути реалізована без функції планування. При цьому слід особливо підкреслити, що планування передує будь-якому виду усвідомленої діяльності.

Отже, стратегічне планування — це процес формування перспективних цільових рішень, що обумовлюють:

* вибір адекватної моделі управління, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей;
* обґрунтування напрямів діяльності організації, що складають змістовну основу її стратегії.

Зазначені аспекти стратегічного планування мають каузальний характер: форми стратегії залежать від обраної моделі управління, яка в свою чергу має відповідати особливостям зовнішнього середовища і можливостям організації. Така відповідність є принциповою вимогою, оскільки вона забезпечує узгодженість процесів формування, а в подальшому стає важливою передумовою виконання обраної стратегії. Засобами її набуття і дотримання в динамічному конкурентному середовищі є стратегічна адаптація, під якою розуміють форму розвитку організації, що зберігає її функції шляхом гнучкого пристосування до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Цільовою функцією стратегічної адаптації є відповідність майбутніх внутрішніх можливостей організації змінюваним потребам середовища.

Стратегічна адаптація в динамічному середовищі не може бути параметричною чи структурною, що пов'язано з неможливістю отримання достовірних кількісних параметрів майбутнього розвитку середовища. Її змістом є функціональна адаптація, яка має забезпечити динамічну узгодженість розвитку організації з конкретними умовами середовища і її внутрішніми можливостями.

Слід зазначити, що рівень конкретизації функціональної адаптації має диференційований характер, причиною якої виступає флуктуація передбачуваності змін у динамічному середовищі. Ця обставина обумовлює необхідність вибору моделі корпоративного стратегічного управління і напряму стратегічного розвитку, які б відповідали рівню передбачуваності середовища, визначеним цілям і управлінським можливостям організації. Структурований зміст стратегічної адаптації організації знаходить своє відображення у механізмі її здійснення (рис. 2.).

Адаптивні зв'язки в конкурентному і внутрішньому середовищі організації мають обопільний характер, хоча зрозуміло, що рівень їх взаємовпливу буде різним. Так, регулятивні сили організації у її зовнішньому мікросередовищі будуть меншими за протилежний вектор, а зв'язок з макросередовищем носитиме переважно підпорядкований характер.

Важливою передумовою ефективної стратегічної адаптації організації є правильний вибір напряму стратегічного розвитку. Він має бути узгоджений з потребами суспільства, характером зовнішнього середовища і корпоративними ресурсними можливостями. Засобом реалізації даної задачі виступає процес планування стратегічних цілей.

**Внутрішні можливості організації**

Аналітико-інформаційні і прогностичні можливості

Управлінські можливості

Ресурсні можливості

Характер змін зовнішнього середовища

Суспільні потреби

Стратегічні цілі організації

Напрям стратегічного розвитку

Рівень конкретизації напряму стратегічного розвитку

Передбачуваність змін середовища

Модель стратегічного управління

Рис. 2 Механізм стратегічної адаптації організації: → каузальний зв’язок, ↔ адаптивний зв’язок.

Формування механізму стратегічної адаптації являє собою зміст процесу адаптивного стратегічного планування, що являє собою інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку.

Продуктом адаптивного стратегічного планування є стратегія, узагальнене визначення якої слід давати з врахуванням моделі стратегічного управління, на базі якої вона сформована. Модель стратегічного управління визначає форму стратегії, а її концептуальні ознаки пов'язані з предметом і об'єктом стратегічного регулювання.

Предметом стратегічного планування є система цільових дій суб'єкта ринку, які мають, як правило, довгостроковий характер і визначають головні перспективи його ринкового положення.

**Моделі стратегічного управління.**

Об'єктом стратегічного планування виступають моделі стратегічного управління і напрями стратегічного розвитку, які реалізуються на основі обраної системи управління і забезпечують досягнення конкретних стратегічних цілей розвитку організації. Тоді стратегія організації — це планова парадигма розвитку організації, яка є основою прикладного обґрунтуванням засобів досягнення стратегічних цілей з урахуванням зовнішніх умов і внутрішніх можливостей діяльності суб'єкта ринку.

У свою чергу, форма стратегії визначається обраною моделлю стратегічного управління, а її зміст має виключно індивідуальні ознаки і параметри, що обумовлені особливостями зовнішнього і внутрішнього середовища та цільовими пріоритетами конкретної організації.

Розглянуті положення складають зміст концепції адаптивного стратегічного планування — методологічної основи системи стратегічного планування розвитку, послідовність реалізації якої забезпечує формування ефективної конкурентної стратегії організації.

Найбільш складним і відповідальним етапом стратегічного планування є вибір адекватної моделі стратегічного управління.

Модель стратегічного управління представляє собою еталон системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей засобами, які відповідають певним принциповим підходам і формам їх прояву. Кожна модель має свою сферу ефективного застосування, яка визначається потребами і умовами середовища та внутрішніми управлінськими можливостями і стратегічними пріоритетами об'єкта управління. Внутрішній зміст і архітектоніка моделі визначають форму стратегії та механізм її реалізації.

Адекватний вибір моделі стратегічного управління забезпечує обґрунтування стратегії, форма якої відповідає характеру зовнішнього середовища та аналітико-інформаційним і прогностичним можливостям об'єкта управління. Необхідною передумовою такого вибору є методологічна ідентифікація даних моделей (рис. 3).

**Моделі стратегічного управління**

Управління на основі формалізованої системи процедур

Управління на основі обмежених аналітичних ресурсів

Модель принципо-логічного управління

Модель прогностичного управління

Модель інтуїтивного управління

Модель аналітичного управління

Модель ситуативного управління

Рис. 3 Види моделей стратегічного управління

Моделі стратегічного управління на основі формалізованої системи процедур відрізняються чіткістю регламентації і послідовністю дій, спрямованих на формування і реалізацію стратегії.

**Модель аналітичного управління**

Головним імперативом даної моделі стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговою задачею реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку в нових умовах середовища. Для цього застосовують метод SWOT-аналізу, що допомагає з'ясувати взаємозв’язок зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

**Модель прогностичного управління**

Прогностичне управління передбачає можливість створення широкої інформаційної бази для розробки оригінальної стратегії розвитку на основі індивідуального планування відповідно до особливостей конкурентної ситуації на ринку та цілей організації. Головним правилом формування стратегії є її відповідність накопиченому потенціалу організації як засобу підвищення ймовірності досягнення поставлених стратегічних цілей.

Дана модель управління передбачає розробку стратегії у формі плану з чітко визначеними параметрами стратегічного розвитку.

**Модель ситуативного управління**

Модель займає проміжне місце між формалізованими і аналітико-обмеженими моделями і передбачає застосування стандартизованих базових підходів в управлінні відповідно до змінюваних умов середовища. Вона заперечує доцільність оригінальних стратегічних рішень з причини їх високої ризикованості та надмірної витратоємності процесу розробки і реалізації. У кожного суб'єкта ринку є обмежена кількість ефективних стратегій. Це так звані "ключові стратегії", які можуть принести бажані результати.

**Модель інтуїтивного управління**

Модель позбавлена заздалегідь визначених формалізованих процедур, що передують прийняттю і реалізації стратегічних рішень.

Інтуїтивність управління пов'язується з талантом підприємців, їх сміливою ірраціональністю. Стратегічна перспектива організації визначається керівником-підприємцем, його баченням. Така стратегія є антиподом плану, що виражений у цифрах. Її суть полягає в активному пошуку нових можливостей, тоді як проблеми аналітичного характеру відходять на другий план.

**Модель принципологічного управління**

Принципологічне управління передбачає подолання не передбачуваних змін у середовищі завдяки дотриманню певних правил поведінки, які гарантують життєздатність організації, але обмежують можливість прориву на більш високу позицію на конкурентному ринку.

Стратегія організації за цих умов не має складних форм і не містить змістовних запланованих дій. Вона складається із сукупності певних принципів і правил послідовної поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкта ринку, що мають забезпечити досягнення встановлених цілей у динамічному середовищі.

Така стратегія може формуватися у вигляді певного алгоритму дій, що передбачає покрокове наближення до визначеної цілі.

Таким чином, існує щонайменше п'ять принципово відмінних моделей стратегічного управління, кожна з яких відповідає характеру змін оточуючого середовища і можливостям самої організації пізнавати і усвідомлювати зміст даних змін.

**Відповідність моделей стратегічного управління рівню передбачуваності змін зовнішнього середовища організації.**

Організації повинні передбачувати, а отже і розуміти причини змін, що відбуваються в середовищі, тому модель стратегічного управління має бути адекватною певному рівню передбачуваності організацією майбутніх змін у її зовнішньому середовищі (таблиця 1).

**Відповідність моделей стратегічного управління рівню передбачуваності змін зовнішнього середовища організації:**

*Таблиця 1*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Моделі стратегічного управління | | | | |
| Передбачуваність змін зовнішнього середовища | Аналітична | Прогностична | Ситуативна | Інтуїтивна | Принципологічна |
| Висока | \*\*\* | \*\*\* | \* |  |  |
| Середня | \* | \* | \*\*\* | \*\* | \*\* |
| Низька |  |  | \*\* | \*\*\* | \*\*\* |

Диференціація моделей за ступенем придатності:

\*\*\* - рекомендована

\*\* - прийнятна

\* - допустима

Слід відзначити, що не може існувати жорстка узгодженість між рівнем передбачуваності змін зовнішнього середовища організації і конкретною моделлю стратегічного управління. Практика свідчить, що стратегія реалізується лише за обставин, коли члени організації у своїй більшості сприймають її зміст і діють з переконанням правильно обраного шляху. Тому визначена відповідність моделей стратегічного управління рівню передбачуваності змін зовнішнього середовища організації має рекомендаційний характер, вибір має здійснюватися з позиції суб'єктивної раціональності.

Отже, стратегічне управління реалізується через систему стратегічних моделей. З причини багатовекторності і різноманітності ознак зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей суб'єктів ринку не існує прогресивних або застарілих стратегічних моделей управління. Подальший розвиток суспільних відносин та науки про управління можуть продукувати нові моделі, що будуть придатними для вирішення нових задач в інших умовах. Ствердження непридатності деяких існуючих моделей стратегічного управління може бути обумовлене лише спрощеним баченням одноманітності параметрів зовнішнього середовища, що змінюються під впливом однакових факторів одночасно в усіх сферах господарювання.

Характер і форма стратегії як продукту реалізації системи стратегічного планування визначаються відповідно до змісту кожної моделі стратегічного управління. При цьому розуміння стратегії можуть мати принципові та адаптовані відмінності, пов'язані з характером формування, засобами реалізації та методами оцінки виконання обраної стратегії.

Наведені узагальнення є результатом структурованого підходу до адаптивного стратегічного планування як концепції, що забезпечує вибір моделі стратегічного управління відповідно до імператив зовнішнього середовища і можливостей та потреб суб'єктів ринку. Практична реалізація системи стратегічного планування найтіснішим чином пов'язана з характером конкуренції на ринку та конкурентоспроможністю об'єкта планування. Їх дослідження є необхідною передумовою вибору адекватної моделі стратегічного управління та напряму розвитку, які мають забезпечити цільові конкурентні переваги організації у стратегічній перспективі.

**Тактичне планування:**

Після узгодження стратегій по кожному напряму йде визначення тактики з розробкою тактичного плану, визначенням бюджету. Тактичне планування охоплює планування всіх основних елементів комплексу маркетингу, тобто асортименту продукції, збуту і розподілу, реклами і стимулювання продажів, розробку планів обґрунтовування і зміни цін.

До основних етапів процесу тактичного плану маркетингу можна віднести:

- визначення можливостей і проблем бізнесу (бізнес-оцінка);

- встановлення специфічної і реальної мети бізнесу;

- встановлення відповідальних за виконання програм;

- розробка графіків роботи і контролю виконання програм;

- перехід від мети і програм до прогнозів і бюджетів, які є базою для планування діяльності інших підрозділів фірми [1].

**3міст тактичного плану підприємства.**

У практиці господарювання і планування передбачається певна сукупність основних розділів тактичного плану підприємства:

- Маркетингова діяльність - у ньому розроблені плани маркетингу для основних виробів та всієї продукції, яка виготовляється на підприємстві.

- Виробнича діяльність - у цьому розділі представлені показники випуску продукції в натуральному та вартісному виразі і дано обґрунтування виробничої програми підприємства.

- Інноваційна діяльність - в ньому представлені заходи по створенні та освоєнні нових виробів, що виготовляються чи будуть виготовляються, а також впровадження нових технологій та інші заходи, щодо конструкторсько - технологічних та експерементально - впроваджувальних робіт.

- Праця, кадри та соціальний розвиток колективу. У цьому розділі представлені показники, щодо зростання продуктивності праці, чисельності персоналу, фонду заробітної плати та додаткові потреби та джерела і способи їх задоволення. Також в ньому є перелік заходів, щодо поліпшення умов праці та побуту працівників та соціально-культурного розвитку колективу.

- Капіталовкладення та капітальне виробництво - в цьому розділі представлені обсяги капіталовкладення будівельних, будівельно-вантажних робіт, робіт по реконструкції та технічного переозброєнні підприємства, введення в дію основних фондів, виробничих потужностей невиробничого призначення.

- Матеріально-технічне забезпечення - в ньому представлені потреби за повним їх переліком та джерела забезпечення цих потреб.

- Організаційним підприємствам представлені заходи щодо удосконалення форм і методів, організації виробництва, праці та управління і структур перебудови підприємства.

- Природоохоронна діяльність - в ньому представлений комплекс заходів, щодо охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів.

- Зовнішньоекономічна діяльність - натуральні і вартісні показники та очікувати результати експортно-імпортних операцій.

- Затрати, прибуток, рентабельність включає в себе: собівартість основних виробів товарної валової та реалізованої продукції, коштовних витрат за різними напрямками прибуток, рентабельність по видах діяльності та в цілому по підприємствах.

- Фінансова діяльність підприємства - в ньому представлений баланс доходів і видатків взаєморозрахунку з бюджетом кредитні взаємовідносні і т. д.

Показники планів підприємства та їх класифікація.

Визначаючи зміст планів підприємства необхідно знати склад їх показників через які виражені планові завдання. Показники планів є основою для оцінки діяльності підприємства. Вся система показників планів підприємства може класифікуватися за певними ознаками на відповідні групи:

- За економічним призначенням. Сюди відносяться показники, які виражають кількісну і якісну характеристику продукції. Кількісні показники характеризують абсолютні обсяги виробництва та ресурсів, що споживаються, а якісні показують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу виробництва;

- Заекономічним змістом поділяється на:

1) натуральні;

2) вартісні.

Натуральні виражають матеріально-речовинну форму продукції. Вартісні використовується для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат та доходів. Між ними існує взаємозв’язок. Вартісні показники розраховуються на основі натуральних при допомозі узагальненої вартісної оцінки витрат та результатів.

- За способам характеристики предмету поділяються на:

1) абсолютні;

2) відносні.

Абсолютні показники характеризують ті чи інші показники абсолютно без порівняння з іншими показниками. Відносні показники допомагають зробити таке порівняння і дають більш конкретну характеристику показнику.

Отже, вибір системи планування показників і їх системи для діяльності підприємства є однією з важливих проблем.

**Маркетинговий контроль:**

Контроль маркетингової діяльності – періодична, всесторонньо об'єктивно впроваджена в певній послідовності, перевірка маркетингової діяльності фірми і відповідності маркетингової стратегії зовнішнім умовам. Ревізія маркетингу є комплексним системним, неупередженим і регулярним дослідженням маркетингового середовища фірми, її задач стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей і видачі рекомендацій, що відкриваються, щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності фірми.

Головне призначення маркетингового контролю полягає в забезпеченні менеджменту результатами стратегічного і оперативної оцінки і поведінки організації на ринку в процесі досягнення поставленої мети.

Працюючи на внутрішніх, а особливо на зовнішніх ринках керівництво підприємства повинно регулярно контролювати як діяльність підприємства так і служби маркетингу з метою визначення ефективності роботи та коригування стратегій підприємства на ринку. В ринковій практиці мають місце 3 види маркетингового контролю:

1. Контроль за виконанням планів
2. Контроль прибутковості
3. Стратегічний контроль

Кожен з них має певну мету та прийоми реалізації, які зображені в табл. 2.

## *Таблиця 2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип контролю | Відповідальний за  його проведення | Мета контролю | Прийоми та методи контролю |
| Контроль за виконанням плану | Керівники вищої та середньої ланок | Впевнитись в досягненні намічених результатів | Аналіз можливостей збуту. Аналіз сегменту ринку. Аналіз співвідношення витрат на маркетинг і збут |
| Контроль прибутковості | Контролер по маркетингу | Виявити на чому фірма заробляє гроші | Рентабельність в розгляді по товарах, територіях, сегментах, торгових каналах, об’ємах замовлень |
| Стратегічний контроль | Вище керівництво, ревізор маркетингу | Виявити чи дійсно фірма використовує кращі з наявних у неї маркетингових можливостей та наскільки ефективно вона це робить | Ревізія маркетингу |

Контроль за виконанням планів

Таблиця 3

### Кількісні критерії ефективності діяльності служби маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| Функції служби маркетингу | Показники ефективності |
| 1 | 2 |
| 1. Маркетингові дослідження | Прибуток; обсяги продажу |
| 2. Прогнозування обсягу продажу | Обсяг продажу |
| 3. Планування виробничої стратегії та випуску продукції | Обсяг продажу |
| 4. Розробка нових продуктів та удосконалення тих, що випускаються | Обсяг продажу |

мит

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | | 2 | |
| 5. Ціноутворення | | * Частка ринку * Прибуток | |
| 6. Упаковка, вибір товарної норми | | Збільшення обсягу продукції | |
| 7. Товарні запаси | | * Кількість оборотів товарних запасів * Оборот товарних запасів у днях | |
| 8. Розподіл товарів | | Обсяг продажу | |
| 9. Стимулювання продажу | | Збільшення обсягу продажу | |
| 10. Збут продукції, підтримка зацікавленості працівників служби маркетингу | | Обсяг продажу | |
| 11. Реклама | | Збільшення обсягу продажу | |

**Контроль прибутковості**

Одним з основних показників успішної діяльності підприємства на ринку є контроль виробництва та реалізації продукції.

**Контроль за реалізацією передбачає:**

1. контроль фактичного обсягу реалізації продукції
2. контроль частин або сегментів ринку на яких працює підприємство
3. контроль ціни на продукцію
4. контроль умов купівлі –продажу товарів
5. контроль умов транспортування товарів з точки зору можливої втрати частини продукції
6. контроль асортименту

Особливістю контролю за реалізацією є та обставина, що він може здійснюватися як вибірково так і за повною контролінг програмою, але навіть за умови вибіркового контролю обов’язковим є контроль двох показників: кількості оборотів товарних запасів та тривалості обороту товарних запасів у днях.

 (1)

КО – кількість оборотів товарних запасів

МЗ – матеріальні запаси

 (2)

Отз – обсяг товарних запасів

При великій кількості обертів з найменшою їх тривалістю бізнес буде більш успішніший.

При контролі прибутковості в першу чергу визначається норма прибутку.

 (3)

НП – норма прибутку на вкладений капітал

ЧП – чистий прибуток

О – обсяг продажу

Як засвідчує світовий досвід норма прибутку залежить від частки ринку, яку контролює підприємство, при чому характер залежності зображено на таблиці 4.

## Залежність норми прибутку від частки прибутку

##### *Таблиця 4*

|  |  |
| --- | --- |
| **Частка ринку %** | **Норма прибутку %** |
| <10 | 11 |
| 20-30 | 12 |
| 40 | 22 |
| >40 | 25 |

Таким чином наведена статистика засвідчує, що обчислення обґрунтованою нормою прибутку може бути норма в межах 10-15%. Отримання вищої норми потребує мотивації та обґрунтування.

У зв’язку з тим, що більшість підприємств в Україні планують отримання значно більшої норми прибутку, здійснюється державний вплив на них шляхом указів Президента України.

**Стратегічний контроль.**

У випадку нульового рівня прибутковості або збитків за результатами фінансового року здійснюється ревізія маркетингової діяльності підприємства.

Стандартний план ревізії включає 6 розділів:

1. Ревізія маркетингового середовища
   1. Макро-середовище

При цьому аналізуються

* Економічні фактори ринку або сегменту – можливі економічні кризи, падіння виробництва, нерегулярність виплати ЗП, введення додаткових податків, зборів, підвищення цін або тарифів тощо
* Правові фактори – змінна чинного законодавства, введення додаткових обмежень, введення додаткового контролю за діяльністю
* Науково-технічні фактори - можлива зміна технологій, стандартів, нормативів та вимог до товарів, введення додаткового ліцензування.
* Політичні фактори – політична нестабільність в державі або регіонах
* Фактори культурного рівня – освіта, професія, місце проживання, національність або приналежність до національних меншин.
  1. Мікро середовище

При цьому аналізуються

* Ринки, сегменти та вікна в яких працює підприємство
* Споживачі та покупці
* Конкуренти
* Система збуту на підприємстві
* Постачальники сировини та комплектуючих

1. Ревізія стратегії маркетингу

При цьому аналізуються

* Програма виробничої діяльності фірми (асортимент, конкурентно спроможність кожного товару, взаємозв’язки між виробничими підрозділами та службою маркетингу)
* Завдання та цілі маркетингу (відхилення та їх причини)
* Стратегія маркетингу (можлива зміна стратегії, інтернаціоналізації, диференціації, диверсифікації)

1. Ревізія організації маркетингу

При цьому аналізуються

* Структура управління маркетингом (найчастіше це призводить до впровадження по товарної лінійно-функціональної схеми управління)
* Ефективність структури управління (успішність виконання функціональних обов’язків усіх посадовців структури)
* Взаємодія виробництва НДР (у разі відсутності досліджень товарів, ринків, споживачів)

1. Ревізія системи маркетингу

При цьому аналізуються

* Системи маркетингової інформації
* Система планування маркетингу (відхилення від раніше складених планів та програм)
* Система розробки товарів
* Система контролю маркетингу

1. Ревізія результативності маркетингу

При цьому аналізуються

* Прибутковість
* Ефективність витрат

1. Ревізія складових маркетингу

При цьому аналізуються

* Товари та послуги
* Ціни на товари і послуги
* Системи розподілу та товарорух
* Реклама
* Професійний рівень збутового персоналу

Ревізія як правило здійснюється в такій послідовності:

* + Визначається хто має здійснювати ревізію – власними силами чи з залученням експертів або аудиторних фірм
  + Встановлюються терміни її проведення
  + Визначається сфера ревізії (вибіркова чи загальна)
  + Визначаються форми проведення (співбесіди з працівниками, анкетування, документальна перевірка)
  + Проведення ревізії
  + Передача результатів керівництву підприємства

**2. Приклад маркетингової програми підприємства.**

Основою виробничої діяльності фірми є маркетингова програма, що включає в себе основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно працювати на ринку.

Таким чином, ця програма є основним елементом маркетингу. Вона включає в себе 10 розділів: преамбула; стратегія розвитку цільового ринку; слабкі та сильні місця підприємства; мета і завдання; маркетингова стратегія; товарна стратегія; стратегія формування каналів збуту; цінова стратегія; стратегія формування попиту; бюджет маркетингу.

В зв'язку з тим, що ТОВ "Олена" передбачає роботу на внутрішньому ринку України в Рівненській, Волинській, Хмельницьких областях, а також на міжнародному ринку Білорусії, розроблена схема маркетингової діяльності на вище перерахованих ринках, що наведена у таблиці 5.

Програма маркетингової діяльності ТОВ “Олена”. Таблиця 5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  Розд. | Назва розділу | Короткий зміст розділу | Виконавці | Термін виконання |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Преамбула | Основна мета – задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Поперед­нє вивчення роботи маркетологами показало, що фірма ще не в повній мірі використовує в своїй роботі маркетингову діяльність | Марке-толог | 15.04.2001 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Стратегія розвитку цільового ринку | Для розвитку фірми, а також отримання прибутку необхідно нарощувати кількість послуг, а також розширення асортименту продукції, підви­щення їх якості. В зв'язку з тим, що ринок насичений оргтехнікою та послугами необхідно шукати нові шляхи збуту продукції та своїх послуг за рахунок розширення ринку та спектру послуг. Маркетологи вважають, що збільшення збуту продукції можливий за рахунок зміни структури надання послуг та освоєння більш широкого асортименту продукції. | Марке-толог | 24.04.2001 |
| 3 | Сильні і слабкі місця фірми | Фірма є новою і важко твердити про значний авторитет на ринку; конкурен­тні переваги - велике різноманіття оргтехніки та послуг пов'язаних з нею­, якість товару та послуг, порівняно низькі ціни; фірма добре забезпечена продукцією, джерелами фінансування. | Директор фірми | 10.05.2001 |
| 4 | Мета і завдання | Основною метою фірми є збільшення прибутку, а цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту продукції, та надання послуг. Необхідно виконати: збір інформації про покупців; про­вести роз'яснювальну роботу на забезпечення зацікавленості покупців; розробити безпосередні зв'язки. | Марке-толог | 22.05.2001 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Марке-тингова стратегія | Переважаючою є стратегія сегментації (концентрований маркетинг), тобто вибір максимальної глибини ринкового попиту. Щодо виду стратегії, то виходячи з мети підприємства доцільно використовувати атакуючу стратегію, яка передбачає агресивну позицію під­приємства на ринку, має за ме­ту завоювати і розширити ринкову частку та довести її до опти­мальної. | Марке-толог | 28.05.2001 |
| 6 | Товарна стратегія | Товарна стратегія заключається у новизні послуг та надання гнучких знижок. На сьогоднішній день вигідним буде проводити різні акції в підтримку продукції фірми, та оригінальних послугах. Отже, це дасть змогу більше зацікавити споживача, і відповідно товар буде користуватися більшим попитом­. | Марке-толог | 06.07.2001 |
| 7 | Стратегія формування каналів збуту | Персонал збуту досить кваліфікований. Існує характерний розподіл замовлень. Надалі фірма буде створювати нові канали збуту та прово­дити рекламу своєї продукції. | Марке-толог | 10.07.2001 |
| 8 | Цінова стратегія | Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін на основі використання таких видів знижок: бонусу, спеціальну, прогресивну, складну. | Марке-толог | 16.07.2001 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Стратегія формування попиту | Для формування та збільшен­ня попиту слід розробити систему рекламних заходів - рекламна компанія, яка здійснюється через засоби масової реклами: реклама у пресі, радіореклама. Прийнят­на також буде товарна рек­лама, яка інформуватиме споживача про якість та інші характерис­­тики товару та послуг, яка встановлює контакти з споживачами. | Менеджер з реклами | 20.07.2001 |
| 10 | Бюджет маркетингу | Фінансове забезпечення маркетингової діяльності здійс­нюється з прибутків. Без цих витрат не можливо отримати великі прибутки. | Фінансовий менеджер | 25.07.2001 |

При складанні програми враховувалися такі основні напрямки діяльності маркетингу:

- вивчення оточуючого середовища;

- комплексне вивчення ринку, позиції конкурентів;

- оцінка власних можливостей підприємства;

- формування маркетингових цілей на перспективу;

- максимально можливий контроль за збутом;

* координацію всієї маркетингової діяльності.

**3. Тенденції, що ведуть до удосконалення маркетингової програми.**

У процесі розробки маркетингової програми потрібно пам’ятати про те, що маркетинг є інтегрованою частиною усього бізнесу, а не окремим його компонентом. Нижче наводяться шість головних компонентів для створення успішної маркетингової програми.

1. Загальний опис/ мета

Загальна мета будь-якої маркетингової програми полягає в тому, щоб максимально збільшити прибуток підприємства.

Призначення маркетингової програми може здаватися очевидним для автора/авторів. Проте, формулюючи мету, можна значно чіткіше усвідомити як фінансові цілі, так і плани розвитку. Якщо важко відповісти на запитання "що є метою маркетингової програми", то може виникнути запитання "навіщо займатись маркетингом?" Відповіді на ці питання повинні бути однаковими.

1. Опис ринку/цільовий клієнт

Основою прийняття рішень щодо подальшої роботи підприємства повинна бути наявність достовірної інформації стосовно головних факторів ринкового середовища, в якому воно працює. Наявність такої інформації дає можливість значно знизити ризики та ефективніше планувати діяльність. Її не в змозі замінити ні багатий досвід, ні високий рівень освіченості власників підприємства, а найдостовірнішим джерелом ринкової інформації є маркетингові дослідження.

Щоб залучити своїх цільових клієнтів потрібно знати, хто вони та які їхні загальні характеристики. Це компанії чи окремі люди? Чи знаходяться вони у певній демографічній групі стосовно віку, географічного розташування та рівня доходів? Як вони купують вашу продукцію чи послуги? Як часто вони купують їх? Які особливості їх цікавлять?

Необхідно проаналізувати і своє місце у загальній ситуації на ринку: чи достатньо ресурсів для виконання планів, яка саме ситуація на ринку може посприяти у їхній реалізації, а яка зашкодить? Тому важливо провести SWOT аналіз, тобто визначити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози.

Аналіз конкурентів - ще одна річ, на яку важливо звернути увагу. Необхідно переконатися, що цільовий ринок досить великий, щоб підтримати заплановані комерційні цілі. Потрібно не припускати, хто є цільовим ринком, а чітко визначити його кількісний склад шляхом проведення досліджень. Слід зв’язатися з торговими організаціями, переглянути ринкові дані, використати демографічну інформацію з перепису та інші можливі джерела.

1. Опис продукту та його переваг

Потрібно усвідомити, що продаються не вироби і не послуги. Продаються переваги. Саме у цьому розділі слід їх описати. Які відмінні особливості продукції чи послуг виділяють її/їх серед конкурентів. Це також можна назвати Унікальною Ринковою Пропозицією (УРП). Значно цікавішою на ринку буде виглядати пропозиція, якщо це буде не „такий, як в усіх” продукт, а кращий за рахунок певних додаткових характеристик.

Пакування є ще одним дуже важливим фактором надання продуктові додаткових ринкових переваг.

1. Програма просування на ринку

Уся попередня інформація підводить до рішення, за якою ціною планується продавати продукт, у якому місці та які стратегії просування даного продукту планується використовувати.

Існує кілька альтернативних методів формування ціни, які забезпечують прибутковий рівень виробництва. При прийнятті важливих маркетингових рішень потрібно скористатися перевагою наявності кількох методів.

У даному розділі описується також та чи інша тактика маркетингу, яку планується використовувати, щоб привабити цільових клієнтів - наприклад, реклама, зв'язки з громадськістю або стимулювання збуту. Важливо згадати і про позиціонування своєї продукції. Особливо при пропозиції на ринку нових видів продукції важливо, щоб покупець зміг її у подальшому розпізнавати. Можливо, варто подумати про власну торгову марку?

1. Бюджет програми та фінансові показники

У даному розділі чітко розплановується, які кошти будуть використовуватись для виконання кожного маркетингового заходу: реєстрація торгової марки, реклама, друкування інформаційних листів, можливо, буклетів, розробка власної вебсторінки та ін. А висвітлення запланованих фінансових показників діяльності допоможе чіткіше усвідомити їхню відповідність щодо наших фінансових цілей. Який планується рівень продаж протягом наступних періодів? Чи забезпечить він виконання фінансових цілей?

6. Оцінка та контроль

Оцінка результатів дає змогу переконатися, наскільки успішно виконується маркетинговий стратегічний план та які перешкоди стоять на шляху досягнення запланованих цілей. Вчасне реагування на проблеми, що виникають, допоможе менш болісно їх подолати, забезпечити ефективну діяльність та підвищити прибутки господарства [16].

**Висновок:**

Метою маркетингової програми і її основною ідеєю, є пошук і створення конкурентних переваг.

Процес маркетингового планування - проста логічна послідовність дій, що веде до постанови мети маркетингу і формулювання планів їх досягнення.

*Маркетингова програма* є оцінкою того, як менеджери сприймають їхню власну позицію на ринках відносно конкурентів (з точно певними конкурентними перевагами), які мети вони хочуть досягнути, і як вони збираються досягати їх (стратегії), які ресурси потрібні, і які результати очікуються (бюджети), після цього здійснюється детальне планування і калькуляція витрат.

*Основні вигоди від маркетингового планування:*

1. Більша рентабельність (ніж у компаній, що не планують свою діяльність);

2. Покращена продуктивність.

Ці дві основних вигоди випливають здебільшого з:

• Систематичного пошуку можливостей і загроз;

• Визначення конкурентних переваг;

• Готовність і спроможність реагувати на зміни;

• Покращений зв'язок між виконавцями;

• Скорочення конфліктів між особистостями/департаментами;

• Участь в процесі планування всіх рівнів управління;

• Оптимальний розподіл дефіцитних ресурсів;

• Більш орієнтація, що концентрується на ринок, всієї організації.

**Література**

1. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2001. – 354 с.

2. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. –М.:ЮНИТИ-ДАНА. –1999. –519 с.

3. Вествуд Дж. Маркетинговый план. –СПб:Питер. –2001. –256 с.: - (Серия «Наука делать деньги»)

4. М. Мак-Дональд Стратегическое планирование маркетинга – СПб: Питер. –2000. –320 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»)

5. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. –М.: Центр экономики

6. Багиев Г.Л., В.М. Тарасевич, Х.Анн. Маркетинг: учебник. М: Экономика.- 1999. –703с.

7. Ламбер Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб.: Наука, -1996. –589с.

8. Бухарін М. І. Вибр. твори. — М.: Політвидавництво, 1988. — 489с.

9. Кондратьєв Н. Д. Великі цикли кон'юнктури та теорії передбачування // Вибр. твори. Економіка. — 2002. — 767 с.

10. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр. - М., 1993.

11. Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К. Организация производства и управление в американских корпорациях: Пер. с англ. - М., 1991.

12. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М. 1992.

13. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация и технология. - М., 1990.

14. Голубков Е.П., Герчикова И.Н., Голубкова Е.Н., Секерин Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. - М., 1993.

15. <http://www.amc.gov.ua/papers/2004/issue6_04/smolin.html>

16. http://www.lol.org.ua/ukr/showart.php?id=17846