

Модуль 2
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГ ТА
ОПОДАТКУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ»

Роздатковий матеріал до теми 3
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ:
ДОСВІД КРАЇН ЄС»

*Підготовлено в рамках реалізації Проєкту Європейського Союзу
програми Еразмус+ «Модуль Жана Моне»:
«Міждисциплінарний підхід до дослідження управління відходами:
впровадження практики ЄС»
(621029-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE)*

Тема 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ДОСВІД КРАЇН ЄС

Мета: ознайомитися із основними процесами STP-маркетингу, видами маркетингових стратегій, етапами стратегічного планування на підприємствах, стратегічним плануванням в країнах-членах ЄС у сфері управління відходами.

План

1. Сегментування та позиціонування на ринку (STP-marketing).
2. Розроблення стратегії маркетингу.
3. Етапи стратегічного планування
4. Стратегічне планування в країнах-членах ЄС щодо управління відходами

Результати навчання:

Знати: сутність понять «сегментування», «таргетування», «позиціонування», «стратегія маркетингу», її види, етапи стратегічного планування.

Вміти: розробляти маркетингову стратегію підприємства.

1. Сегментування та позиціонування на ринку (STP-marketing)

Стратегія підприємства є планом дій, який встановлює основні цілі та шляхи досягнення успіху для організації. Вона визначає, як підприємство буде виробляти товари або надавати послуги, як воно буде конкурувати на ринку і яким чином буде забезпечувати стабільне фінансове положення.

Стратегію підприємства можна розглядати на трьох рівнях:

1. Корпоративний рівень: на цьому рівні визначаються загальні цілі і стратегічні завдання підприємства. Сюди входить визначення місії підприємства, цільової аудиторії, обсягів продажів, прибутковості тощо.

2. Бізнес-рівень: на цьому рівні стратегія визначається для окремих бізнес-підрозділів або виробничих напрямів (розробка конкретних продуктів або послуг, ринкова стратегія, цінова політика, маркетингова комунікація).

3. Функціональний рівень: на цьому рівні розглядаються питання, пов'язані з управлінням окремими функціональними сферами підприємства, такими як фінанси, виробництво, маркетинг та ін.

Основою сучасного стратегічного маркетингу є STP-маркетинг.

STP-маркетинг – передбачає здійснення маркетингової діяльності підприємства з обов'язковим виділенням окремих груп споживачів у межах загального ринку, вибором цільових сегментів та позиціонуванням товару в сегменті (*segmentation (сегментація)*), *targeting (вибір цільового ринку)* та *positioning (позиціонування)*).

Сегментація ринку – етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку.

Критерії сегментації ринку:

❖ географічні (кліматичні умови, географічне розташування, ступінь урбанізації, щільність населення, політичний устрій);

❖ демографічні (стать, вік, зріст і вагу, розмір сім'ї, стадія життєвого циклу сім'ї);

❖ соціально-економічні та культурні (рівень доходу, рівень освіти, професія, ставлення до релігії, расова приналежність, національність, звичаї);

❖ психографічні (соціальний статус, особистісні характеристики, стиль життя);

❖ поведінкові (статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь прихильності, шукані вигоди, ступінь готовності покупця до сприйняття товару, рівень лояльності споживача, швидкість адаптації до нового товару, ступінь участі в покупці і споживанні товару, ставлення до товару).

Після поділу ринку на групи споживачів і виявлення можливостей кожної з них, фірма оцінює їх привабливість і вибирає один або кілька сегментів для освоєння (**таргетинг**, *target* – ціль). Кілька відібраних сегментів є *цільовим* ринком фірми, на які вона орієнтуватиме свою діяльність.

Позиціонування (*voice of brand*) – визначення місця товару фірми серед товарів-аналогів у думках споживачів. Для цього встановлюють особливості і характерні риси товару, що відрізняють його від аналогічних товарів-конкурентів.

2. Розроблення стратегії маркетингу

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Таблиця 1 – Інтерпретації трактування поняття «маркетингова стратегія»

Маркетингова стратегія	1) засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу;
	2) напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій;
	3) система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію; передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки та втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків;
	4) раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній; є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми;
	5) процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації;
	6) багаторівнева модель діяльності компанії, в основі якої лежить комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку та споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

Процес розроблення ефективної маркетингової стратегії містить комплекс маркетингових заходів (табл. 2).

Таблиця 2 – Рекомендації щодо розроблення ефективної маркетингової стратегії

1	Дослідження та аналіз	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організація та проведення бренд-сесії необхідних для визначення цілей бренду; ▪ проведення глибинних інтерв'ю з цільовою аудиторією, інтерпретація результатів; ▪ дослідження позицій конкурентів, складання карти позиціонування; ▪ формування нульових гіпотез.
2	Стратегування	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення споживчих сегментів; ▪ вербалізація ціннісних пропозицій; ▪ формування big idea, місії, візії та цінностей; ▪ складання екосистеми каналів комунікації.
3	Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ заповнення брифів; ▪ розроблення стратегії комунікації; ▪ формування команди, визначення термінів виконання поставлених задач та контроль за їхнім виконанням.

Етапи розроблення стратегії маркетингу:

1. Аналіз ринку: дослідження ринку та оцінка його потенціалу, включаючи вивчення конкурентів, цільової аудиторії та їх потреб, тенденцій та інших параметрів.

2. Визначення цілей: встановлення конкретних метою, які компанія хоче досягти за допомогою маркетингових зусиль, наприклад, збільшення продажів, розширення ринку, поліпшення узнаваності бренду тощо.

3. Формулювання стратегії: вибір найбільш ефективного шляху досягнення цілей, наприклад, використання конкретного виду реклами, цільових ринків, каналів продажу тощо.

4. Розробка маркетингових заходів: створення конкретних маркетингових ініціатив, таких як рекламні кампанії, промо-акції, лояльність клієнтів та інші, що допоможуть досягти поставлених цілей.

5. Реалізація та контроль: виконання маркетингових заходів, їх моніторинг та оцінка ефективності, внесення коректив в стратегію при необхідності.

6. Аналіз результатів: оцінка результатів маркетингових зусиль та вивчення впливу на показники бізнесу, такі як прибуток, обсяг продажів, частка ринку тощо. На основі отриманих даних можуть бути внесені зміни в стратегію маркетингу для поліпшення її результатів.

3. Стратегічне планування

Стратегічне планування – це процес визначення мети, завдань, стратегій та ресурсів, які потрібні організації для досягнення своєї мети та успіху на довгострокову перспективу.

Етапи стратегічного планування:

1. Початкова оцінка та аналіз ситуації
2. Формулювання стратегії
3. Реалізація стратегії
4. Моніторинг стратегії

1. Початкова оцінка та аналіз ситуації

Компоненти: візія та місія.

Стратегія – це чітко визначена дорожня карта організації. Він визначає загальну місію, бачення та напрямки організації.

Метою стратегії є максимізація сильних сторін організації та мінімізація сильних сторін конкурентів. Стратегія фірми визначає довгостроковий напрям фірми та широкі напрямки політики.

Це дає фірмі чітке уявлення про напрямки і план діяльності фірми на наступні роки. **Візія** визначає, де організація хоче або має намір бути в майбутньому або де вона має бути, щоб найкраще задовольнити потреби зацікавлених сторін. Вона описує мрії та сподівання на майбутнє.

Місія більшості компаній набагато більше говорять про нинішню сферу діяльності та мету підприємства – «хто ми, що ми робимо і чому ми тут».

Місія – це заява про роль, яку організація має намір служити своїм зацікавленим сторонам. Вона описує, чому організація існує, і, таким чином, забезпечує структуру, у якій формулюються стратегії. Вона також описує, чим займається організація (тобто наявні можливості), кому вона служить (тобто зацікавлені сторони) і що робить організацію унікальною (тобто причина існування).

Основні **цінності** описують переконання та поведінку компанії. Цінності компанії – це переконання, риси та норми поведінки, які персонал компанії повинен демонструвати під час ведення бізнесу компанії та досягнення її стратегічного бачення та місії.

Ціль – це бажаний майбутній стан або мета, яку намагається досягти організація. Цілі визначають, зокрема, те, що має бути зроблено, якщо організація хоче досягти місії чи бачення. Цілі роблять місію більш помітною та конкретною. Вони координують та інтегрують різні функціональні та відділові сфери в організації.

Бізнес-цілі – це визначені, вимірні цілі щодо того, як досягти бізнес-цілей. Цілі дають бізнесу чітко визначену мету. Потім можна скласти плани досягнення цих цілей. Це може мотивувати співробітників. Це також дозволяє компанії вимірювати прогрес у досягненні заявлених цілей.

Найефективніші бізнес-цілі відповідають таким критеріям:

S – Специфічні – цілі спрямовані на те, що робить бізнес, напр. готель може поставити собі за мету заповнити 60% своїх ліжок за ніч протягом жовтня, ціль, специфічна для цього бізнесу.

M – Measurable – підприємство може оцінити мету, напр. 10 000 євро продажів протягом наступних півроку торгівлі.

A – Погоджено всіма зацікавленими сторонами, які намагаються досягти мети.

R – Реалістична – мета має бути складною, але її також можна досягти завдяки наявним ресурсам.

T – Time-bound – вони мають обмеження за часом, коли мета повинна бути досягнута, напр. до кінця року.

Аналіз ситуації

Компоненти: аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища та аналіз конкурентів.

Інструменти: PEST, SWOT, Core Competencies, Critical Success Factors, Unique Selling Proposition, Porter's Five Forces, Competitor Profile Matrix, External Factor Evaluation Matrix, Internal Factor Evaluation Matrix, Benchmarking, Financial Ratios, Scenarios Forecasting, Market Segmentation, Value Chain Analysis, VRIO Framework

2. Формулювання стратегії

Компоненти: цілі, бізнес-рівень, корпоративний рівень і вибір глобальної стратегії.

Інструменти: SPACE Matrix, Boston Consulting Group Matrix, GE-McKinsey Matrix, Porter's Generic Strategies, Bowman's Strategy Clock, Porter's Diamond, Game Theory, Scenario Planning, QSP Matrix.

3. Реалізація стратегії

Компоненти: річні цілі, політика, розподіл ресурсів, управління змінами, організаційна схема, перформанс менеджмент.

Інструменти:: політика, мотивація, управління опором, лідерство, аналіз впливу зацікавлених сторін, зміна організаційної структури, управління продуктивністю

4. Моніторинг стратегії

Компоненти: огляд внутрішніх і зовнішніх факторів, вимірювання ефективності компанії.

Інструменти: система оцінки стратегії, збалансована система показників, порівняльний аналіз.

3. Стратегічне планування в країнах-членах ЄС щодо управління відходами

Стратегічне планування в країнах-членах ЄС щодо управління відходами залежить від багатьох факторів і правових актів, які регулюють цю сферу діяльності.

Основними компонентами стратегічного планування є:

1. Визначення цілей: країни-члени ЄС визначають свої цілі з управління відходами на основі загальних принципів та міжнародних зобов'язань, таких як угода про паризьку кліматичну конференцію. Ці цілі можуть включати зменшення витрат на утилізацію відходів, зниження впливу на навколишнє середовище та промисловість, приведення відходів у відповідність з європейськими законодавчими вимогами тощо.

2. Розробка та виконання планів дій: країни-члени ЄС розробляють плани дій для досягнення своїх цілей з управління відходами. Ці плани можуть включати заходи щодо роздільного збору відходів, переробки та утилізації,

стимулювання екологічної поведінки громадян та промислових підприємств, розвитку нових технологій та інновацій тощо. Країни-члени є також зобов'язані виконувати вимоги європейської директиви щодо управління відходами.

3. Моніторинг та оцінка: країни-члени ЄС мають забезпечувати моніторинг та оцінку своїх планів дій з управління відходами для визначення ефективності та виявлення можливих проблем. Це дозволяє коригувати та покращувати стратегії та заходи та забезпечує досягнення передбачених цілей.

4. Міжнародна співпраця: країни-члени ЄС також співпрацюють з іншими країнами та міжнародними організаціями в галузі управління відходами. Це дозволяє обмінюватись досвідом, вивчати кращі практики та долучатись до спільних проектів з управління відходами.

Стратегічне планування в країнах-членах ЄС щодо управління відходами набуває все більшого значення в сучасних умовах, оскільки проблема відходів є актуальною та вимагає комплексного і системного підходу до її вирішення.