

**Київський національний торговельно-економічний
університет Кафедра маркетингу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне позиціонування підприємства в бренд-менеджменті»

(за матеріалами ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»,
спеціалізації «бренд-менеджмент»

Мелешко Маргарити Василівни

підпис студента

Науковий керівник, кандидат
економічних наук, доцент

Цимбаленко Наталія
Володимирівна

підпис керівника

Гарант освітньої програми, кандидат
технічних наук, доцент кафедри
маркетингу

Клібанська Олена Миколаївна

підпис гаранта

КИЇВ 2021

АНОТАЦІЯ

**Мелешко М.В. Стратегічне позиціонування в бренд-менеджменті. –
Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Бренд-менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячено теоретико-методичним і практичним засадам стратегічного позиціонування підприємства в бренд-менеджменті. У роботі розкрито сутність поняття “позиціонування” та визначено його місце в системі маркетингових комунікацій підприємства. На основі аналізу стратегічного позиціонування підприємства розроблено напрямки вдосконалення стратегічного позиціонування в системі маркетингових комунікацій ТОВ «ГЛОВОАПП Україна».

Ключові слова: маркетинг, бренд-менеджмент, позиціонування, маркетингові комунікації, маркетингове середовище.

ANNOTATION

Meleshko M.V. Strategic positioning in brand management. - Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Brand Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical and methodological and practical principles of strategic positioning of the enterprise in brand management. The essence of the concept of "positioning" is revealed in the work and its place in the system of marketing communications of the enterprise is defined. On the basis of the analysis of strategic positioning of the enterprise the directions of improvement of strategic positioning in the system of marketing communications of LLC GLOVOAPP Ukraine are developed.

Key words: marketing, brand management, positioning, marketing communications, marketing environment

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ГЛОВОАПП УКРАЇНА»	21
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	21
2.2. Аналіз маркетингових інструментів стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна»	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «ГЛОВОАПП УКРАЇНА»	39
3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства	39
3.2. Розробка заходів щодо стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна»	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В сучасних умовах господарювання, які характеризуються насиченням товарних ринків різноманітною продукцією, підприємствам для того, щоб виділити свої товари серед аналогічних, необхідно спрямовувати значні зусилля на диференціювання товарних пропозицій. З цією метою використовується стратегічне позиціонування брендів.

Розвиток ринкових і конкурентних відносин сприяє тому, що брендинг набуває все більшого значення у діяльності підприємств. Сьогодні брендинг став одним із найвищих пріоритетів управління за рахунок зростання розуміння серед фахівців того, що бренди є одним із найцінніших нематеріальних активів, що належить підприємству.

Постійні зміни щодо умов ведення економічної діяльності в Україні, посилення вимог споживачів до товарів і послуг, а також інформаційна перенасиченість товарних ринків – все це спричиняє ускладнення процесу досягнення і збереження українськими підприємствами сталих ринкових позицій. Одним з основних засобів реалізації успішного маркетингового управління в таких умовах є використання підприємствами системи ринкового позиціонування продукції. Для успішного підприємства є важливим не лише початкове формування дієвої стратегії позиціонування, але і її моніторинг, збереження привабливості конкурентної позиції для споживачів і вчасне її коригування з метою збереження чи посилення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженню теоретичних та практичних проблем стратегічного позиціонування бренду на ринку присвячені праці відомих зарубіжних науковців, як-от Д. Аакер, І. Ансоф, Г. Асель, С. Діб, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Нільсон, М. Портер, Е. Райс, Дж. Траут та ін. Серед

вітчизняних науковців, які досліджували цю тему, необхідно відзначити таких вчених, як-от Н. М. Вишневська, О. А. Ковальчук, О. І. Ковтун, Я. С. Ларіна, О. М. Ніфатова, Г. Я. Студінська та інші.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – узагальнити теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо стратегічного позиціонування підприємства ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні основи стратегічного позиціонування підприємства в бренд-менеджменті;
- дати характеристику маркетингового середовища підприємства;
- проаналізувати маркетингові інструменти стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»;
- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку підприємства;
- розробити заходи щодо стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

Об'єкт дослідження – процес стратегічного позиціонування підприємства ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного позиціонування підприємства в бренд-менеджменті.

Методи дослідження. В роботі були використані наступні методи:

- метод системного аналізу, логічний метод, метод узагальнення застосовувались для дослідження теоретичних аспектів стратегічного позиціонування підприємства в бренд-менеджменті;
- індуктивно-дедуктивний аналіз, метод аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи використовувались при дослідженні маркетингового середовища підприємства;
- метод прогнозування та планування був задіяний при виробленні шляхів вдосконалення стратегічного позиціонування підприємства;

– графічний метод використовувався з метою ілюстрації аналітичної інформації.

Інформаційною базою дослідження є монографії та навчальні посібники, нормативно-правові акти України, статті періодичного друку, статичні дані і аналітичні огляди, дані щодо господарської діяльності підприємства і його фінансова звітність, інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів дослідження передбачає впровадження розроблених маркетингових заходів на підприємстві ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

Структура роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ

Посилення конкурентних процесів у світовій економіці та зміщення акцентів конкурентних переваг свідчить про зростання ролі брендингу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Бренд виступає вирішальним чинником конкуренції, тому що являє собою набір сприйнятів у споживача про даний товар чи послугу. Позичіонування бренду полегшує процес вибору потрібного товару для покупця серед величезної кількості товарів – аналогів. Позичіонування ґрунтується на тому, як споживачі сприймають та розцінюють користь, переваги, якість та безпека товару.

Позичіонування передбачає два взаємозалежних процесів. По-перше, роботу з потенційними споживачами, що дозволяє оцінити, як споживач реально сприймає товар. По-друге, безпосередню роботу з товаром, яка дозволяє визначити дії, необхідні для того, щоб цей товар зайняв певну нішу серед товарів – конкурентів. Позичіонування містить у собі комплекс маркетингових елементів, за допомогою яких цільову аудиторію можливо переконати в тому, що придбання даного товару є необхідною і доцільною дією. При цьому можна використовувати різноманітні підходи та методи. До них належать:

- позиціонування відмінних переваг товару;
- позиціонування через певну категорію споживачів, які вже купили товар, чи шляхом порівняння;
- позиціонування за допомогою стійких уявлень про товар;
- ставлення товару до товарної марки конкурента [3].

Зважаючи на велику кількість наукових шкіл, можна виокремити декілька підходів до опису сутності позиціонування у фаховій літературі. Наприклад, у своїх працях відомі маркетологи, автори концепції «позиціонування» Е. Райс та Дж. Траут відзначають, що «позиціонування починається з продукту, товару, сервісу, компанії, установи і навіть персони» [55, с. 45]. Їхнє розуміння терміну позиціонування є близьким до поняття брендинг, оскільки значною мірою ґрунтується на емоційному ефекті прийняття споживчих рішень. Дж. Траут відзначає, що «позиціонування починається з товару. Це може бути продукт, послуга, компанія, соціальний інститут чи навіть людина. ... Але позиціонування не є те, що виробник робить зі своїм товаром. Позиціонування – це операція на свідомості потенційних покупців. Тобто ви позиціонуєте продукт в умах своїх клієнтів» [55, с. 45].

Своєю чергою Ф. Котлер визначає позиціонування як «дії з розробки пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб посісти відособлене становище у свідомості цільової групи споживачів» [16, с. 167].

Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Незалежно від позиції на ринку, структури галузі, її зрілості та інших особливостей, – конкурентні стратегії підприємства мають бути спрямовані на створення реальних унікальних відмінностей власних товарів. Саме таке позиціонування підприємства (у широкому розумінні) надає йому можливість найкращого доступу до обраних цільових сегментів ринку, сприяє такій конфігурації видів діяльності, що створюють конкурентну споживчу цінність.

У вузькому розумінні стратегії позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних властивостях своїх товарів та послуг.

Для реалізації стратегій позиціонування використовуються як реальні (фізичні), так і уявні характеристики товарів. Безперечно, позитивне сприйняття товару споживачами значною мірою залежить від комбінації реальних його характеристик, зокрема таких як функціональні властивості, ціна, зручні та доступні канали розподілу, рівень післяпродажного сервісу тощо. Проте ця комбінація має бути адекватною щодо уявлень споживачів. Наприклад, якість продукції підприємства може бути вищою, а рівень цін – нижчим відносно аналогічних товарів конкурентів. Однак, якщо з певних причин в цьому не вдалось переконати споживачів, ціна в їхніх уявленнях є несправедливо завищеною відповідно до якості товару – підприємство буде втрачати ринкові позиції. Реальною ринкова позиція стає тільки тоді, коли вона визнається споживачем.

Існують вісім основних стратегій позиціонування бренду:

1. Конкурентне позиціонування. В основі такої стратегії позиціонування – протиставлення бренду конкуренту, у якого планується відвоювати частку ринку. Бренд може презентуватись як антипод конкурентам чи такий, що перевершує їх за якістю. Така стратегія позиціонування бренду використовується проти лідерів ринку тими компаніями, які займають 2-3 місця. Конкурентне позиціонування враховує слабкі сторони лідерської компанії і ґрунтується на незадоволених бажаннях споживачів. При виборі цієї стратегії варто бути чесними зі споживачами. Бренд повинен відповідати заявленим перевагам перед лідером ринку, інакше споживачі не оберуть його [39, с. 188].

2. **Позиціонування категорії.** При розробці позиціонування бренду в певній категорії маркетингова кампанія акцентує на просуванні бренду як лідера у конкретній товарній категорії. Ця стратегія особливо вигідно використовується при створенні нового ринку. Таке позиціонування матиме успіх лише в тому випадку, якщо у компанії є: інноваційне рішення для ринку; товар має унікальні властивості; є попит на новий підхід до вирішення проблеми.

3. **Позиціонування за споживачем.** Створення позиціонування бренду рекомендовано в тому випадку, якщо рекламна кампанія бренду акцентує увагу на конкретній цільовій аудиторії. Ця стратегія також підходить для невеликих компаній, які випускають товар зі специфічними властивостями.

4. **Позиціонування за вигодою.** Цей вид позиціонування бренду може будуватися як на емоційних, так і на раціональних вигодах. Позиціонування має давати однозначну відповідь на питання покупця «Що я отримаю, обираючи цей бренд?». Дана стратегія має низьку ефективність на висококонкурентних ринках, де запропоновані вигоди швидко втрачають свою актуальність, тому всі компанії починають копіювати один одного.

5. **Цінове позиціонування бренду.** Є кілька підходів при такому позиціонуванні. Те ж саме за меншу вартість. Цінове позиціонування бренду як дешевого, підходить для компаній, товари яких не можуть похвалитися високим ступенем залучення споживачів і які обираються раціонально. Стратегія має успіх, якщо на ринку є лідери, які продають товари невиправдано дорого. Більша за велику вартість. Споживачі вважають, що якісні товари повинні коштувати дорого. При цьому вони купують не тільки сам товар, а й престиж, можливість належати до категорії людей, «які можуть собі це дозволити». Менше за меншу вартість. Підходить для людей, які не хочуть переплачувати за те, без чого вони можуть обійтися [39, с. 188].

6. **Позиціонування застосування.** Товар прив'язується до певної ситуації споживання. Таким чином, споживач купуватиме саме цей товар в необхідній ситуації. Чим унікальніша ситуація, тим більш вузький ринок, що дозволяє швидко зайняти лідерські позиції. При цьому необхідно постійно відстежувати захоплення і поведінки споживачів, адже їх звички можуть змінитися, і стратегія позиціонування швидко застаріє.

7. **Позиціонування за атрибутом.** Така стратегія використовує відмінні характеристики бренду і є найбільш поширеною. Позиціонування акцентується не так на відмінностях від конкурентів, як на унікальних властивостях товару, які роблять його особливим.

8. **Позиціонування престижу.** На відміну від щастя, престиж легко можна купити – завжди є люди, готові заплатити за особливе ставлення до себе, можливість побути VIP. Таке позиціонування підходить для компаній, які випускають по-справжньому люксові або преміальні товари [39, с. 189].

У табл. 1.1 представлені різні напрямки та види позиціонування бренду.

Таблиця 1.1

Види позиціонування бренду

Види позиціонування	Напрями маркетингової діяльності
Позиціонування за особливостями товару	Даний вид застосовується при виведенні на ринок нового якісного товару, який за своїми властивостями відрізнятиметься від товарів – аналогів.
Позиціонування за користю	Цей спосіб ґрунтується на пропозиції споживачам специфічної користі. Наприклад, при придбанні відомого бренду, покупець набуває додаткові вигоди.
Позиціонування щодо використання товару	При використанні такого способу основний наголос робиться на нестандартне використання традиційного товару.
Позиціонування за користувачами	Вибраний метод передбачає використання сегментування споживачів за географічними, психічними графічними, а також соціально-демографічними особливостями.
Цінове позиціонування	Виробник може запропонувати споживачам знайомий товар за новою високою чи низькою ціною, тим самим додаючи даному товару позитивні характеристики.
Позиціонування з дистрибуції	Цей спосіб формулюється обраними каналами розповсюдження та просування товару.

Позиціонування бренду включає декілька основних етапів:

1. Насамперед необхідно сформулювати мету створення та призначення бренду, виявити, яку користь він приносить споживачам і чи задовольняє всі бажання клієнта. Необхідно з'ясувати загальне ставлення та сприйняття споживачів до даного товару, тому що внутрішній аналіз дає можливість визначити необхідне позиціонування товару чи послуги, яке надалі може виступати у ролі основного завдання рекламою діяльності компанії.
2. Далі аналізують всі наявні конкурентні бренди в різних товарних групах (замінники, прототипи тощо).
3. Після того, як виробники-конкуренти розформовані за ступенем впливу на цільовий сегмент, необхідно зібрати повну інформацію про сприйняття споживачів товарів-аналогів. Необхідно дослідити, як ці бренди позиціонують себе, оцінити лояльність споживачів до цього виробника, визначити, які почуття викликають дані бренди у споживачів, якими властивостями наділяють товар споживачі тощо.
4. За попереднім етапом слід поділити всіх потенційних споживачів на цільові групи – сегменти. Для здійснення процесу позиціонування бренду необхідно мати чітко сформульоване уявлення про цільову аудиторію. Це потрібно для того, щоб здійснити вибір потрібних характеристик товару та інструментів комплексу маркетингу, які, на думку споживача, забезпечать конкурентні переваги. Іншими словами, це той набір властивостей, якими повинні володіти товар чи послуга з метою відмінності від товарів-аналогів. Головним завданням при проведенні аналізу ринку виступає знаходження як різних обмежень, так і можливостей ринкового середовища, а також цільової аудиторії, на які, своєю чергою, орієнтовані бренди.

5. Завершальним етапом виступає формулювання можливих позицій бренду залежно від переваг та вигод, слабких сторін конкурентів та важливість даної позиції для цільової аудиторії.

Брендинг дає змогу [18, с. 826]:

- підтримувати запланований обсяг продажу на ринку і реалізовувати на ньому довгострокову програму щодо формування і закріплення у свідомості покупців образу товару чи товарної групи;
- забезпечити збільшення прибутковості підприємства внаслідок розширення товарного асортименту та знань про їх унікальні якості, що впроваджуються за допомогою колективного образу;
- передати в рекламних кампаніях особливості культури країни, регіону, міста, де виготовляється товар, врахувати запити покупців, для яких він призначений;
- використовувати критерії, які є важливими для звернення до цільової аудиторії: менталітет, історичні корені, сучасні реалії та прогнози на перспективу.

Швидка зміна споживчих переваг, насиченість однотипними товарами та розвиток технологій, що сприяють виходу більш яскравих та цікавих упаковок і логотипів, призводять до втрати актуальності багатьох брендів. У зв'язку з цим ребрендинг допомагає зробити свій бренд актуальним, залучити нових споживачів, що призведе до розширення частки ринку та допоможе підвищити показники прибутку. Крім того, потреба в ребрендингу виникає у компаній, що бажають перепозиціонувати себе на ринку або навіть змінити негативне ставлення до бренду. У зв'язку з цим актуалізація бренду, підвищення його привабливості в очах споживачів, тобто ребрендинг стає одним з шляхів повернення своєї частки ринку та зміцнення позиції на ринку.

Спочатку новостворений бренд не потребує ніяких змін, проте з часом уподобання клієнтів змінюються, на ринку з'являються нові конкуренти, а

бренд уже може не задовольняти усіх споживачів. Тоді підприємству необхідно проводити ребрендинг, суть якого полягає в тому, що бренд спочатку опирався на одну цінність, яка була важливою для певної цільової аудиторії, проте наразі він представляє іншу цінність, що може бути важливою вже для іншого кола покупців чи принципово нових цільових аудиторій [27, с. 145].

Повноцінний ребрендинг зачіпає ідеологію компанії (корпоративну культуру та її місію), внутрішні та зовнішні комунікаційні потоки (взаємини з клієнтами та власними співробітниками, маркетингові комунікації, систему обслуговування), візуальну ідентифікацію (від упаковки та обстановки в офісі до зміни логотипу й назви).

Загалом ребрендинг повинен виконувати наступні завдання:

- посилювати бренд (задля зростання лояльності покупців);
- диференціювати бренд серед конкурентів (задля посилення унікальності);
- збільшувати цільову аудиторію (задля залучення нових клієнтів).

Ребрендинг необхідно проводити в таких випадках (рис. 1.1) [54].

Метою ребрендингу може бути вихід на новий рівень, залучення нових клієнтів, збільшення цільової аудиторії, збільшення індивідуальності (диференціації) бренду, підвищення затребуваності, лояльності клієнтів. Проведення ребрендингу дає власнику можливість здійснити аудит закладу, його конкурентоздатність та попит серед споживачів, визначити сильні та слабкі сторони закладу, потенціал розвитку, зміну стилю закладу, концепції [19].



Рис. 1.1. Умови необхідності проведення ребрендингу [54]

Процес проведення ребрендингу повинен бути продуманим, в першу чергу необхідно проаналізувати поточний стан підприємства, адже саме в неправильній діяльності компанії криються причини незадоволення споживачів. Потрібно з'ясувати, чого їм не вистачає. У випадку, коли ніяких підстав для ребрендингу немає, а є лише певні здогадки, що щось потрібно міняти, то у такому випадку ребрендинг краще не проводити, оскільки це може призвести до дезорієнтації споживачів [27, с. 145].

Процес розробки стратегії ребрендингу передбачає проходження таких етапів [28, с. 35]:

- виявлення проблеми;
- постановка задачі та способу її досягнення;
- проведення підготовчих робіт (оцінка витрат, ефективності ребрендингу та реальності досягнення мети);
- формування концепції ребрендингу;
- формування плану маркетингових заходів;
- запуск тесту ребрендингу;
- оцінка ефективності результатів.

Складовими процесу ребрендингу є рестайлінг і репозиціонування:

- рестайлінг є зміною візуальних атрибутів марки з врахуванням її нового позиціонування і нових характеристик;
- репозиціонування є зміною основних характеристик марки і закріплення їх у свідомості цільової аудиторії.

Рестайлінг – зміна смаків і переваг в існуючій цільовій групі споживачів. Тобто по суті рестайлінг – це такий «полегшений» варіант ребрендингу. Проведення ребрендингу повністю змінює внутрішню сутність бренду, тоді як його метою є зовнішні зміни (логотипу, упаковки, елементів фірмового стилю, тощо).

Рестайлінг допустимо проводити не частіше ніж раз у 3–5 років, адже в сьогоденній складній економічній ситуації покупці прагнуть бачити стабільні орієнтири, а не парад нових логотипів.

Репозиціонування – це сукупність комплексних заходів зі зміни бренду у свідомості споживачів з метою відповідності характеристик бренду цільовій аудиторії, високої диференціації від конкурентів задля стимулювання зміни ставлення споживачів до нього. Завданням репозиціонування є створення довгострокової позитивної тенденції зростання бренду на ринку і зростання ринкової вартості торгової марки.

Перед проведенням аналізу поточної ситуації бренду здійснюється тільки аналіз поточних сегментів, однак, використовуючи вищезазначені висновки, згідно з якими ефективність розробки стратегії репозиціонування також залежить від ринку та конкурентів, в етапи розробки репозиціонування необхідно обов'язково додати аналіз ринку та конкурентів, які існують. Залежно від конкурентної ситуації вимагає репозиціонування не тільки марка, а й товарна категорія [28, с. 33].

На сьогодні відомі чотири методи репозиціонування бренду:

- виділення нових сфер використання;
- надання нового іміджу;

- перехід до нової товарної категорії;
- наголошення на нових властивостях товару.

Найчастіше репозиціонування бренду потрібно проводити, якщо необхідно: внести зміни до сформованого образу марки, при злитті чи поглинанні компаній, при перезапуску нового продукту під старою маркою.

Таким чином, якісне проведення ребрендингу повинно стати значним поштовхом до переходу підприємства на якісно новий рівень, оскільки модернізований і релевантний бренд забезпечує його можливість встановлювати більш високі ціни на власні товари і послуги, підвищити рівень продажів і досягти рівня зростання попиту, сприяти зростанню конкурентних переваг та диференціації, а також підвищити рівень задоволення потреб споживачі

На основі дослідження, проведеного у даному розділі, слід зробити наступні висновки. Бренд виступає вирішальним чинником конкуренції, тому що являє собою набір сприйнятих у споживача про даний товар чи послугу. Позиціонування бренду полегшує процес вибору потрібного товару для покупця серед величезної кількості товарів – аналогів. Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Існують вісім основних стратегій позиціонування бренду:

1. Конкурентне позиціонування. В основі такої стратегії позиціонування – протиставлення бренду конкуренту, у якого планується відвоювати частку ринку.

2. **Позиціонування категорії.** При розробці позиціонування бренду в певній категорії маркетингова кампанія акцентує на просуванні бренду як лідера у конкретній товарній категорії.

3. **Позиціонування за споживачем.** Створення позиціонування бренду рекомендовано в тому випадку, якщо рекламна кампанія бренду акцентує увагу на конкретній цільовій аудиторії.

4. **Позиціонування за вигодою.** Цей вид позиціонування бренду може будуватися як на емоційних, так і на раціональних вигодах.

5. **Цінове позиціонування бренду.** Є кілька підходів при такому позиціонуванні. Те ж саме за меншу вартість. Цінове позиціонування бренду як дешевого, підходить для компаній, товари яких не можуть похвалитися високим ступенем залучення споживачів і які обираються раціонально.

6. **Позиціонування застосування.** Товар прив'язується до певної ситуації споживання. Таким чином, споживач купуватиме саме цей товар в необхідній ситуації.

7. **Позиціонування за атрибутом.** Така стратегія використовує відмінні характеристики бренду і є найбільш поширеною. Позиціонування акцентується не так на відмінностях від конкурентів, як на унікальних властивостях товару, які роблять його особливим.

8. **Позиціонування престижу.** На відміну від щастя, престиж легко можна купити – завжди є люди, готові заплатити за особливе ставлення до себе, можливість побути VIP.

Метою ребрендингу може бути вихід на новий рівень, залучення нових клієнтів, збільшення цільової аудиторії, збільшення індивідуальності (диференціації) бренду, підвищення затребуваності, лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ГЛОВОАПІ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Підприємство ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» зареєстроване 16.10.2018 за юридичною адресою 01011, місто Київ, вул. Мирного Панаса, будинок 11, офіс 2/21. Керівником організації є Расновський Д. В. Розмір статутного капіталу складає 23 731 258,41 грн. Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД – 46.17 «Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».

ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» є представництвом компанії Glovo – міжнародної компанії, центральний офіс якої розташований в Іспанії. Glovo надає послуги сервісу доставки із використанням мобільного додатку. Glovo – це сервіс, який дозволяє організувати доставку продуктів харчування в межах певного населеного пункту. ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» об'єднує користувачів, компанії та кур'єрів для виконання кожного замовлення. Проект був створений з метою покращення способу життя клієнтів, цей сервіс дозволяє економити час на здійснення покупок і особливо є популярним в умовах карантинних обмежень [35].

Здійснимо характеристику маркетингового середовища підприємства. Місія ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – це задоволення потреб клієнтів у своєчасній та якісній послугі доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо.

Основна мета діяльності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на ринку України полягає в підтриманні лідерських позицій в секторі послуг доставки

продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо, нарощуванні частки на ринку даних послуг.

На рис. 2.1 наведемо опис основних функціональних стратегій аналізованого підприємства.

Корпоративна стратегія	утримання лідерських позицій на ринку, розширення представленості в регіонах, збільшення обсягів замовлень
Фінансова стратегія	здійснення ефективного управління економічним та фінансовим потенціалом підприємства
Кадрова стратегія	ефективне управління трудовими ресурсами підприємства із метою підвищення показника продуктивності праці та мотивації персоналу

Рис. 2.1. Опис функціональних стратегій ТОВ «ГЛОВОАПП Україна»

Отже, функціональні стратегії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» спрямовані на підвищення загальної результативності діяльності підприємства та передбачають ефективне використання комплексу ресурсів, необхідних для її здійснення: фінансових, кадрових та матеріальних.

До складу маркетингового комплексу ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» входять наступні складові, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Опис складових маркетингового комплексу ТОВ «ГЛОВОАПП Україна»

[10, 35, 49]

№	Складова маркетингового комплексу	Опис
1	2	3
1	Маркетингова товарна політика	<p>Продукт – послуги доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо. Структура доходів підприємства за основними видами послуг наведена в табл. 2.2.</p> <p>Головна умова надання послуги – предмет доставки повинен вміститися в рюкзак кур'єра, а його вага не перевищувала 9 кг. Такі обмеження обумовлені тим, що кур'єри компанії Glovo для пересування по місту використовують мопеди або велосипеди</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2	Маркетингова цінова політика	<p>Компанія застосовує стратегію низьких цін. Інформацію про ціни на послуги за результатами 2020 року представлено в таблиці 2.3.</p> <p>Ціна послуги включає оплату послуги кур'єра, амортизацію транспортних засобів (мопеди та велосипеди), матеріальні витрати (придбання рюкзаків та форми) + націнка 25%, яка і лежить в основі формування прибутку компанії.</p> <p>Бізнес-модель сервісу доставки ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» працює завдяки комісії: після підписання договору з певним рестораном, компанія починає отримувати комісію розміром понад 30% від суми замовлення, також ресторани платять повну вартість доставки. Отримані кошти ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» витрачає на виплати кур'єрам, службу підтримки, банківську комісію за безготівкові розрахунки, а також операційну діяльність.</p>
3	Маркетингова політика збуту	<p>Покупцями підприємства є фізичні та юридичні особи (наприклад, замовлення обідів з ресторану для офісу). Компанія виконує роль посередника при купівлі продуктів харчування, ліків тощо юридичними та фізичними особами</p>  <p>Це гіперлокальний маркетплейс із тристоронньою структурою, який поєднує користувача із магазином, бізнесом або рестораном, дозволяючи розмістити замовлення, яке доставить один із кур'єрів Glovo. Основне завдання компанії – утримувати баланс між трьома учасниками платформи: користувачами, партнерами та кур'єрами</p>
4	Маркетингова політика просування	<p>Існують два шляхи замовлення послуги доставки через сервіс Glovo: через спеціальний мобільний додаток або через сайт компанії. Для замовлення послуги через додаток необхідно завантажити додаток App Store або Google Play. Процедура оформлення замовлення через сайт схожа з процедурою розміщення замовлення через мобільний додаток. Тільки в даному випадку не потрібно завантажувати мобільні додатки, необхідно зайти на офіційний веб-ресурс сервісу і пройти реєстрацію (Додаток А)</p> 

Конкурентоспроможність аналізованого підприємства ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» характеризується як здатність підприємства до здійснення ефективної господарської діяльності, надання якісних та вчасних послуг та забезпечення досягнення високого рівня прибутковості в умовах конкурентного ринку.

Проаналізуємо конкурентоспроможність ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна», використовуючи стратегічну модель аналізу п'яти сил конкуренції Портера (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» із використанням стратегічної моделі аналізу п'яти сил конкуренції Портера [35, 36, 37, 50]

№	Сила за моделлю Портера	Опис
1	2	3
1	Бар'єри входу нових конкурентів	Новим компаніям складно вийти на ринок, оскільки цей бізнес потребує залучення суттєвих інвестицій та суттєвим витрат на придбання нематеріальних активів (мобільні додатки для розміщення замовлень, програма для організації роботи з кур'єрами тощо). Враховуючи, що ринок достатньо монополізований, новим операторам вийти на ринок буде досить важко.
2	Конкуренти	Bolt Food, Uber Eats (пішов з ринку в 2020 році), Rocket. Bolt Food – відносно новий гравець, який вийшов на ринок практично після уходу Uber Eats. Спеціалізується на доставці їжі з ресторанів. Rocket націлений на вузький сегмент – доставку ресторанної їжі, працює в 26 містах. 3 травня 2020 року сервіс відмовився від «безкоштовної» для клієнта моделі і тепер вартість доставки становить 40 грн.
3	Послуги-замінники	Доставка напряму з магазинів та ресторанів – ритейл з деяким запізненням але запустив послуги доставки продуктів із супермаркетів (zakaz.ua, Foodex24, доставка продуктів із мережі «Сільпо» тощо). Але незважаючи на це, ринок доставки продуктів харчування досі не перевищує 2% офлайн-ритейлу. Потенціал для зростання бізнесу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – величезний. Особливо це набуває актуальності в умовах карантинних обмежень.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
4	Постачальники	Супермаркети, аптеки, ресторани та інші точки продажу продуктів харчування, лікарських засобів та медичних препаратів, їжі тощо. Обираючи між варіантом роботи з великим гравцем на ринку доставки (Bolt Food, Rocket та Glovo) і власним сервісом з доставки їжі, багато невеликих ресторанів або локальних виробників найчастіше організовують власну кур'єрську службу. Клієнт реєструється на платформі компанії, зайнятої кур'єрською доставкою, тож невеликі заклади ризикують втратити клієнта. Робота з компанією – кур'єром досить дорого коштує малому і середньому бізнесу в копійку. Великі гравці кур'єрської доставки беруть більше ніж 40% комісії, що майже покриває маржу невеликого закладу.
5	Споживачі	Фізичні та юридичні особи (наприклад, замовлення обідів з ресторану для офісу).

Варто наголосити, що розвиток ринку доставки їжі та продуктів харчування в Україні можна поділити на два етапи: до 2018 року і після 2018 року. В 2018 році в Україні працювали кур'єрські служби на зразок Royal Service і «Экипаж Сервис», які доставляли їжу з 2002 і 2009 року відповідно. У 2014 році запустив свою роботу агрегатор Eda.ua, він масштабувався до представництва у 25 містах України. Головного поштовху в 2018 році цьому сегменту дав вихід на український ринок іспанського сервісу Glovo, який доставляє не лише їжу, а й будь-які продукти. У березні 2018 року було запущено пілотний проєкт оператором Rocket. На початку 2019 року до цієї категорії увійшов ще один міжнародний гравець – Uber Eats.

Uber Eats залишив український ринок після менш ніж 20 місяців роботи, відразу після цього про вихід з України заявила й вірменська компанія Menu Group, яка рік тому придбала оператора Eda.ua. Головним конкурентом Glovo після виходу Uber Eats у таких умовах став український оператор Rocket [48].

Для аналізу дії окремих сил конкурентного середовища на ринку для ТОВ «ГЛОВОАПП Україна», наведеної в табл. 2.3, використані результати

проведеної експертної оцінки за участю фахівців підприємства, зокрема комерційного директора, операційного директора та фінансового директора.

Таблиця 2.3

Аналіз дії окремих сил конкурентного середовища на ринку для
ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за моделлю Портера

№	Сила за моделлю Портера	Характеристика дії на ринку	Експертна оцінки (1 мінімальна оцінка, 5 максимальна оцінка)
1	Ризик входу потенційних конкурентів на ринок послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо	Низький через великий обсяг інвестицій Ринок достатньо монополізований, що ускладнює вихід на нього нових операторів	2
2	Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) зі сторони покупців	У покупців відсутні можливості впливу на цінову політику підприємства, проте через цінові акції конкурентів можлива втрата клієнтів	3
3	Загрози зі сторони послуг, що заміщують основний асортимент	Висока, оскільки наразі супермаркети організують самостійно доставку продуктів харчування, аптеки – лікарських засобів та медичних препаратів Організація кур'єрської служби доступна лише великим компаніям та великим ресторанам. Невеликі магазини та ресторани користуються послугами доставки даного сегменту ринку	4
4	Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) зі сторони партнерів	Високі у випадку розширення переліку послуг та пропонування привабливих акційних пропозицій	3
5	Конкуренція серед існуючих компаній, представлених на ринку послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо	Ринок достатньо монополізований	3
	Сукупна дія сил		15,00

Таким чином, серед вказаних конкурентних сил найбільший вплив чинять загрози зі сторони послуг, що заміщують основний асортимент. Наразі супермаркети самостійно організують доставку продуктів харчування, аптеки – лікарських засобів та медичних препаратів, що відволікає частину клієнтів ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на себе, а відповідно знижує його доходи.

На другому місці за суттєвістю впливу на ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – можливості «торгуватися» (знижувати ціни) зі сторони покупців та конкуренція серед існуючих компаній. У покупців відсутні прямі можливості впливу на цінову політику підприємства, проте цікаві акційні пропозиції конкурентів можуть залучати більшу кількість замовників, тому можна стверджувати, що покупці чинять непрямий вплив на цінову політику підприємства. Що стосується ринку послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо, то він достатньо монополізований.

Як вже згадувалось, основними конкурентами ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» є Bolt Food та Rocket. Здійснимо аналіз конкурентоспроможності підприємства. Наразі частка ринку ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» становить 80%, Bolt Food – 7%, Rocket – 8%, інші компанії – 5%.

Дослідимо рівень конкуренції в галузі. Для розрахунку індексів Херфіндаля–Хіршмана, Розенблюта та концентрації необхідно виокремити частку ринку кожного з її основних учасників. Частка ринку ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» = 80%.

Визначимо показник концентрації – CR4 (Concentration Ratio), який є загальною часткою перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на аналізованому ринку. Ранжуємо частки ринку. У 2020 р. 3 підприємства займали частку

ринку вище 5%. Розрахуємо частку ринку 3 підприємств на ринку за

$$\text{формулою: } C_4 = \sum_{i=1}^n C_i = 95\%.$$

Коефіцієнт концентрації вважається високим, адже на 3 підприємства припадає 95% ринку.

Індекс Херфіндаля–Хіршмана (Ih) приймає значення від 0 до 1. Якщо вважати ринкові частки у відсотках, індекс прийматиме значення від 0 до 10000. Чим більше значення індексу, тим вища концентрація на ринку і слабша сила конкуренції.

Якщо $Ih < 0,4$ – низька концентрація фірм над ринком, конкуренція дуже висока (чиста конкуренція), якщо $0,4 \leq Ih \leq 0,8$ – середня концентрація фірм на ринку, висока конкуренція (монополістична конкуренція), якщо $Ih > 0,8$ – висока концентрація фірм над ринком, низька конкуренція (олігополія).

Визначаємо концентрацію на ринку за формулою: $HHI = \sum_{i=1}^n y_i^2 = 80^2 + 7^2 + 8^2 = 6513$ або 0,6513. Отже, концентрація ринку середня, висока конкуренція (монополістична конкуренція).

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» пропонується обрати таку систему показників: якість послуг (e1), рентабельність компанії (e2), система збуту (e3), широта асортименту (e4) та цінова політика (e5). Оцінювання критеріїв здійснюється за 10-бальною шкалою, де 10 – максимальне значення. Інтегральний показник конкурентоспроможності знаходиться за формулою:

$$K = \sqrt[w_1+w_2+w_3+w_4+w_5]{e_1^{w_1} * e_2^{w_2} * e_3^{w_3} * e_4^{w_4} * e_5^{w_5}} \quad (2.1)$$

Маємо вихідні дані оцінок по кожному з визначених критеріїв (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вихідні дані для визначення конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»

№	Підприємство	Критерії оцінювання					КСП
		Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	
		якість послуг W1 = 10	рентабель ність W2 = 9	система збуту W3 = 6	широта асортименту W4 = 7	цінова політика W5 = 8	
1	Bolt Food	7	7	8	7	7	1,6328
2	Rocket	8	8	8	7	7	1,6869
3	ГЛОВОАПІ	9	9	9	8	8	1,7368

$$\text{КСП Bolt Food} = \sqrt[10+9+6+7+8]{7^{10} * 7^9 * 8^6 * 7^7 * 7^8} = 1,6328$$

$$\text{КСП Rocket} = \sqrt[10+9+6+7+8]{8^{10} * 8^9 * 8^6 * 7^7 * 7^8} = 1,6869$$

$$\text{КСП ГЛОВОАПІ} = \sqrt[10+9+6+7+8]{9^{10} * 9^9 * 9^6 * 8^7 * 8^8} = 1,7368$$

Отримуємо рейтинг підприємств:

- 1 – Bolt Food;
- 2 - Rocket;
- 3 – ГЛОВОАПІ.

Таким чином, ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» має найвищий рівень конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами.

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» складає 30 осіб – це в основному адміністративний персонал, який здійснює кадрове, фінансове та стратегічне управління підприємством. Кур'єри працюють на умовах договорів підряду.

Здійснимо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2020 р. в порівнянні із головним конкурентом Rocket. Отже, дохід ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в 2020 році склав 720,9 млн грн. Дохід основного конкурента – Rocket набагато менший і складає 157 млн

грн. При цьому чисті збитки ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» становлять 17,5 млн грн, а Rocket – 46,9 млн грн [50].

Таблиця 2.5

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2020 р. в порівнянні із головним конкурентом Rocket

№ з/п	Показники	ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»	Rocket
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	720,9	157
2	Чистий прибуток, млн грн	-17,5	-46,9
3	Активи, млн грн	-735,8	-92,9
4	Рентабельність діяльності, %	-2%	-30%
5	Рентабельність активів, %	2%	50%
6	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	30	25
7	Продуктивність праці, тис. грн / тис. грн	24,03	6,28
8	Середня кількість замовлень в місяць, тис.	100	85

Таким чином, рентабельність діяльності обох підприємств збиткова, проте ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» здійснює свою діяльність ефективніше, про що свідчить суттєве перевищення показника продуктивності праці порівняно із конкурентом. За словами регіонального менеджера ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна», частка ринку компанії в Україні за результатами 2020 року оцінювалась в 75-80%.

Слід відзначити, що потенціал українського ринку доставки продуктів харчування та їжі великий. У Великій Британії частка доставки складає 12% від ринку послуг громадського харчування. В Україні – менше 1%. Головне завдання ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – зробити так, щоб люди повірили в цей сервіс і почали ним користуватися активніше [48].

Доцільно здійснити аналіз чистого доходу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2019-2020 рр. за основними видами діяльності (за стратегічними зонами господарювання).

Таблиця 2.6

Аналіз чистого доходу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2019–2020 рр. за основними видами діяльності (за стратегічними зонами господарювання)

№ з/п	Показники	2019	2020	Відхилення 2020/2019	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн (в т.ч. СЗГ):	537,4	720,9	183,5	34%
	доставка продуктів харчування	289,6	427,2	137,6	48%
	доставка лікарських засобів та медичних препаратів	121,7	152,8	31,1	26%
	доставка їжі з ресторанів та кафе	89,6	120,9	31,3	35%
	інші послуги	36,5	20,0	-16,5	-45%
2	Чистий дохід від реалізації продукції (в т.ч. СЗГ), %:	100%	100%	0%	0%
	доставка продуктів харчування	54%	59%	5%	10%
	доставка лікарських засобів та медичних препаратів	23%	21%	-1%	-6%
	доставка їжі з ресторанів та кафе	17%	17%	0%	1%
	інші послуги	7%	3%	-4%	-59%

Слід відзначити сталість структури чистого доходу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2019–2020 рр. за основними видами діяльності (за стратегічними зонами господарювання) (рис. 2.2).

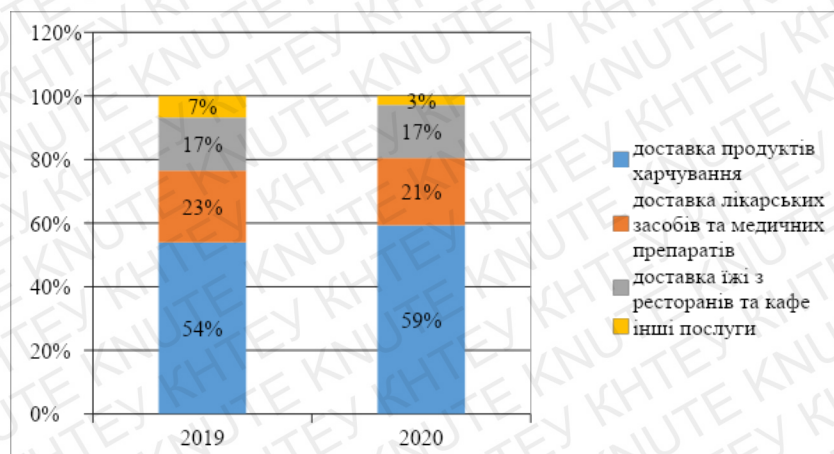


Рис. 2.2. Структура чистого доходу ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» за 2019-2020 рр. за основними видами діяльності (за стратегічними зонами господарювання), %

Найбільша частка припадає на послуги доставки продуктів харчування – 54-59%.

Дослідимо ступінь виконання підприємством ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» показників маркетингового плану 2020 рік (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ступеню виконання підприємством ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» показників маркетингового плану 2020 рік

№	Показники	2020 план	2020 факт	Виконання плану на 2020 рік, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн (в т.ч. СЗГ):	627,3	720,9	15%
	доставка продуктів харчування	385,9	427,2	11%
	доставка лікарських засобів та медичних препаратів	122,6	152,8	25%
	доставка їжі з ресторанів та кафе	101,7	120,9	19%
	інші послуги	17,1	20,0	17%
2	Кількість замовлень, од.	1326779	1385800	4%
	доставка продуктів харчування	701636	712000	1%
	доставка лікарських засобів та медичних препаратів	350286	382000	9%
	доставка їжі з ресторанів та кафе	226000	241800	7%
	інші послуги	48857	50000	2%
3	Загальна вартість одного замовлення, тис. грн	0,47	0,52	10%
	доставка продуктів харчування	0,55	0,6	9%
	доставка лікарських засобів та медичних препаратів	0,35	0,4	14%
	доставка їжі з ресторанів та кафе	0,45	0,5	11%
	інші послуги	0,35	0,4	14%

За доходом маркетинговий план підприємством було перевиконано на 15%, перевиконання плану характерне для всіх напрямків діяльності. Планом на 2020 рік передбачено було виконання 1326 тис. замовлень, по факту було виконано 1385 тис. грн, що перевищило план на 4%, середня ціна замовлення по факту перевищила плановий показник на 10%.

2.2. Аналіз маркетингових інструментів стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»

У табл. 2.8 здійсимо аналіз основних стратегічних маркетингових показників та індикаторів, що характеризують ефективність стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

Таблиця 2.8

Формування системи стратегічних маркетингових показників та індикаторів, що характеризують ефективність стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»

Складова системи стратегічних маркетингових показників та індикаторів	Цілі складової системи стратегічних маркетингових показників та індикаторів	Маркетингові показники та індикатори	Значення за 2020 рік	Нормативні значення ефективності для показників на 2022 рік
1	2	3	4	5
Фінансова	Збільшення обсягу прибутку від надання послуг доставки	Динаміка показника в порівнянні із конкурентом	Перевищення в 2 рази	Перевищення мінімум в 2 рази
	Ефективна політика управління витратами	Зниження обсягу витрат на одиницю послуг	75%	Встановлення показника рентабельності послуг за валовим прибутком на рівні мінімум 80%
	Забезпечення постійного та швидкого зростання чистого доходу	Зростання обсягів продажів за основними стратегічними зонами господарювання в порівнянні із основних конкурентом Rocket	Перевищення в 4 рази	Перевищення мінімум в 4 рази (табл..2.1)
Клієнтська	Підвищення рівня лояльності клієнтів	Збільшення кількості замовлень	1385800 замовлень	Мінімум 1500000 замовлень на 2022 рік

Продовження таблиці 2.8

Клієнтська	Зростання частки ринку послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів тощо	Динаміка приросту числа нових клієнтів, % Збільшення частки ринку	15% 80%	20% до 85%
	Підвищення рівня задоволеності послугами	Скорочення кількості реклаमाції через несвочасну доставку та доставку зіпсованого товару	8%	до 5% загальної кількості замовлень
Бізнес-процеси	Розвиток регіональних ринків України	Відкриття представництв в інших містах України	10	По плану на 2022 рік – 30 населених пунктів України
	Витрати на оптимізацію бізнес-процесів	Впровадження заходів, направлених на оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення роботи мобільного додатку та сайту, розширення опцій програми роботи із кур'єрами	300 тис. грн	500 тис. грн
Кадрова	Досвідчений персонал	Зростання витрат на навчання і розвиток персоналу	100 тис. грн	300 тис. грн
	Підвищення рівня задоволеності співробітників роботою в компанії	Індекс задоволеності співробітників роботою в компанії	75%	85%

Таким чином, основними стратегічними маркетинговими показниками та індикаторами, що характеризують ефективність стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна», за фінансовою складовою є зростання чистого доходу та прибутку компанії від надання послуг доставки, зростання показника рентабельності послуг за валовим прибутком.

За клієнтською складовою системи стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» виділяються наступні показники: збільшення кількості замовлень; зростання чисельності клієнтів та розширення частки на ринку. Слід наголосити досить на амбітних планах компанії

ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на Україні. Компанія демонструє стрімке зростання на ринку послуг доставки з жовтня 2018 року та ставить високі цілі для зростання частки ринку до 85%.

Бізнес-процеси також відіграють суттєву роль в організації маркетингової діяльності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна», тому компанія щороку формує бюджет на оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення роботи мобільного додатку та сайту, розширення опцій програми роботи із кур'єрами. Велика увага в компанії приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу, на що спрямовується також значна сума коштів.

Побудуємо модель Бостонської Консультативної Групи (BCG) для послуг, які пропонує ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на ринку України. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської Консультативної Групи (BCG) для послуг, які пропонує ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на ринку України

Послуги	Обсяг продажів в в 2020 році, тис. грн	Частка продажів підрозділів в загальному обсягу продажів, %	Обсяги продаж головного конкурента, тис.грн	Темп росту ринку, %	Коментар (темп росту ринку, %)	Відносна частка ринку, %	Коментар (відносна частка ринку, %)
доставка продуктів харчування	427,2	59%	85,6	48%	високий	80	найвища
доставка лікарських засобів та медичних препаратів	152,8	21%		26%	високий	65	висока
доставка їжі з ресторанів та кафе	120,9	17%	71,4	35%	високий	62	висока
інші послуги	20,0	3%		-45%	низький	50	середня
Разом	720,90	100	157,00				

Використовуючи дані табл. 2.9, в табл. 2.10 віднесемо кожний аналізований підрозділ підприємства до груп бізнес-одиниць відповідно до матриці БКГ.

Таблиця 2.10

Окреслення основних груп бізнес-одиниць відповідно до матриці БКГ

Послуги	Група
доставка продуктів харчування	«зірки»
доставка лікарських засобів та медичних препаратів	«дійні корови»
доставка їжі з ресторанів та кафе	«зірки»
інші послуги	«знаки питання»

Матриця БКГ для послуг, які пропонує ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на ринку України, має такий вигляд (рис. 2.3).

Отже, за матрицею Бостонської Консультативної Групи (BCG): доставка продуктів харчування та доставка їжі з ресторанів та кафе є «зірками», а доставка лікарських засобів та медичних препаратів відноситься до групи «дійні корови». Послуги з доставки продуктів харчування та їжі – ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку.

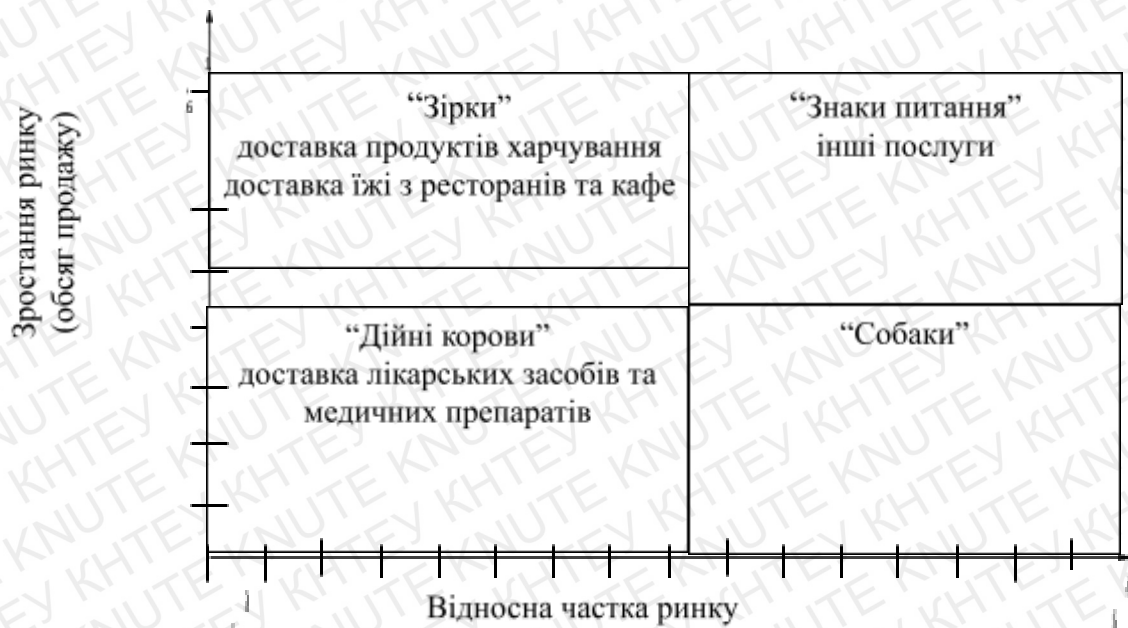


Рис. 2.3. Матриця БКГ для послуг, які пропонує ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» на ринку України

Доставка лікарських засобів та медичних препаратів – це «дійні корови». Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації. Пріоритетна стратегічна мета – «збір врожаю». У збалансованому господарському портфелі різні види бізнесу повинні бути у 3–4 типових категоріях. Отже, можна стверджувати, що господарський портфель підприємства збалансований.

На основі дослідження, проведеного у даному розділі, слід зробити наступні висновки.

ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» є представництвом компанії Glovo – міжнародної компанії, центральний офіс якої розташований в Іспанії. Glovo надає послуги сервісу доставки із використанням мобільного додатку. Місія ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» – це задоволення потреб клієнтів у своєчасній та якісній послугі доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо.

Основна мета діяльності ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» на ринку України полягає в підтриманні лідерських позицій в секторі послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо, нарощуванні частки на ринку даних послуг. Слід відзначити, що потенціал українського ринку доставки продуктів харчування та їжі великий. У Великій Британії частка доставки складає 12% від ринку послуг громадського харчування. В Україні – менше 1%. Головне завдання ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» – зробити так, щоб люди повірили в цей сервіс і почали ним користуватися активніше.

Основними стратегічними маркетинговими показниками та індикаторами, що характеризують ефективність стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна», за фінансовою складовою є зростання чистого доходу та прибутку компанії від надання послуг доставки, зростання показника рентабельності послуг за валовим прибутком.

За клієнтською складовою системи стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» виділяються наступні показники: збільшення кількості замовлень; зростання чисельності клієнтів та розширення частки на ринку. Слід наголосити досить на амбітних планах компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» на Україні. Компанія демонструє стрімке зростання на ринку послуг доставки з жовтня 2018 року та ставить високі цілі для зростання частки ринку до 85%.

Таким чином, враховуючи тенденції ринку доставки їжі та продуктів харчування в Україні та амбітні цілі, фінансовий та стратегічний потенціал компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна», можна наголосити на подальшому впровадженні проектів стратегічного розвитку підприємства, які будуть розглянуті в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «ГЛОВОАПІ УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства

Враховуючи дослідження, проведене в попередньому розділі роботи, до впровадження слід запропонувати наступні напрями стратегічного розвитку підприємства:

1. Розширення мережі представництв ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» по території України. Наразі сервіс представлений в 24 населених пунктах України. Пропонується і надалі розширювати мереж збуту компанії. В табл. 3.1 представимо опис основних етапів проекту «Відкриття представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України».

Таблиця 3.1

Основні етапи реалізації проекту «Відкриття представництва компанії
ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України»

№	Назва етапу	Період реалізації	Тривалість етапу, днів	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1	Розробка концепту нового представництва. Концепт представництва повторюватиме концепт філій в різних містах України	01.01-10.01	10	Заступник директора з розвитку, директор з маркетингу
2	Пошук приміщення під оренду	11.01-20.01	10	Заступник директора з розвитку, директор з маркетингу
3	Пошук підрядника для виконання ремонтних робіт, проведення ремонтних робіт	21.01-01.03	41	Директор з маркетингу, фінансовий директор
4	Набір персоналу	02.03-13.04	41	Керівник відділу персоналу

Продовження таблиці 3.1

5	Розробка та проведення рекламної кампанії	14.04-30.04	17	Заступник директора з розвитку, директор з маркетингу
6	Відкриття представництва	01.05		Заступник директора з розвитку, директор з маркетингу

Розробимо бізнес-модель конкурентних переваг для Представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бізнес-модель конкурентних переваг для Представництва компанії
ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України

№	Складова бізнес-моделі конкурентних переваг	Опис складової
1	2	3
1	Сегмент клієнтів	Юридичні та фізичні особи, які замовляють доставку продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів. Юридичні особи, як правило, укладають контракт з компанією на доставку бізнес-ланчів для своїх співробітників
2	Карта емпатії клієнта	Наведена на рис. 3.1
3	Канва бізнес-моделі конкурентних переваг	Наведена на рис. 3.2
		в тому числі блоки Канви бізнес-моделі
3.1	Ціннісні пропозиції	Компанія пропонує якісні послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів. Головні цінності клієнта – це вчасність доставки та доставка товарів в неущкодженому стані. Основне завдання компанії – утримувати баланс між трьома учасниками платформи: користувачами, партнерами та кур'єрами
3.2	Канали	Прямий продаж. Компанія виконує роль посередника при купівлі продуктів харчування, ліків тощо юридичними та фізичними особами. Це гіперлокальний маркетплейс із тристоронньою структурою, який поєднує користувача із магазином, бізнесом або рестораном, дозволяючи розмістити замовлення, яке доставить один із кур'єрів Glovo.
3.3	Відносини з клієнтами	Основою взаємовідносин є надання якісних та вчасних послуг, налагодження партнерських відносин із ресторанами та супермаркетами.

Продовження таблиці 3.2

3.4	Ключові ресурси	Матеріально-технічні (рюкзаки, велосипеди, мопеди для кур'єрів, комп'ютерна техніка для фахівців офісу, мобільні додатки та інформаційна система для роботи із кур'єрами), фінансові (власні оборотні кошти), інтелектуальні (знання персоналу), трудові (персонал)
3.5	Ключові види діяльності	Послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів

На рис. 3.1 представимо карту емпатії клієнтів Представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України.



Рис. 3.1. Карта емпатії клієнтів Представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України

Таким чином, клієнт компанії буде задоволений лише у випадку вчасної доставки продуктів харчування, їжі та медичних препаратів, товари також повинні обов'язково бути в неушкодженому стані. У випадку задоволеності

послугою клієнт рекомендуватиме послуги компанії своїм друзям та знайомим, залишить відгук на сайті компанії (відгуки досить позитивно впливають на вибір споживача, тому це досить важливо для компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна».

На рис. 3.2 наведемо канву бізнес-моделі Представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України.

Ключові партнерства: Укладання контрактів із постачальниками продуктів харчування, їжі, медичних препаратів та лікарських засобів	Ключові види діяльності: Послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів	Ціннісні пропозиції: якісні послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів. Основне завдання компанії – утримувати баланс між трьома учасниками платформи: користувачами, партнерами та кур'єрами	Відносини з клієнтами: Основою взаємовідносин є надання якісних та вчасних послуг, налагодження партнерських відносин із ресторанами та супермаркетами	Сегмент клієнтів: Юридичні та фізичні особи, які замовляють доставку продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів. Юридичні особи, як правило, укладають контракт з компанією на доставку бізнес-ланчів для своїх співробітників
	Ключові ресурси: Матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні, трудові		Канали: Прямий продаж. Компанія виконує роль посередника. Це гіперлокальний маркетплейс із тристоронньою структурою	
Структура витрат: Собівартість послуг доставки; адміністративні витрати; витрати на рекламу та обслуговування мобільних додатків тощо			Потоки доходів: Доходи від надання послуг доставки	

Рис. 3.2. Канва Представництва компанії ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» в населеному пункті України

У табл. 3.3 представимо інформацію про очікувані економічні ефекти від впровадження даного заходу.

Отже, впровадження цього заходу дозволить не лише покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства, а й маркетингові –

зокрема збільшити ринкову частку та підвищити рівень лояльності зі сторони споживачів.

Таблиця 3.3

Очікувані економічні ефекти від проекту розширення мережі представництв ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на території України

№	Ефект	Коментар
1	Зростання доходів компанії	Відкриття представництва дозволить збільшити доходи компанії, оскільки обслуговуватиме клієнтів в інших населених пунктах
2	Зростання частки ринку	Охоплюючи послугами нові території, компанія збільшуватиме частку на ринку
3	Зростання чисельності клієнтів	При відкритті представництва компанія збільшуватиме чисельність клієнтів
4	Розширення партнерської мережі	Укладання контрактів із новими операторами на ринку ресторанів та кафе, з супермаркетами, представленими в інших населених пунктах
5	Підвищення рівня лояльності зі сторони клієнтів	Клієнт компанії, який проживає в Києві, їдучи у відрядження до іншого населеного пункту, де компанія відкриє представництво, користуватиметься послугами саме ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»

У табл. 3.4 наведемо опис основних статей витрат на відкриття представництва ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на території України.

Таблиця 3.4

Опис основних статей витрат на відкриття представництва ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на території України

№	Стаття витрат	Коментар	Тис. грн на місяць	Тис. грн на рік
1	2	3	4	5
	Інвестиційні витрати (одноразові витрати)			
1	Витрати на ремонтні роботи	загальна площа приміщення в середньому 30 кв. м.	-	150
2	Витрати на придбання рюкзаків для кур'єрів	На 20 кур'єрів, вартість 1 рюкзака – 2 тис. грн	-	40

Продовження таблиці 3.4

3	Придбання велосипедів	На 20 кур'єрів, вартість 1 велосипеда – 6 тис. грн	-	120
	Всього			310
	Поточні витрати			
1	Витрати на оренду приміщення		30	360
2	Комунальні витрати		4	48
3	Витрати на оплату праці	Директор – ставка 15 тис. грн; кур'єр – 5 тис. грн	115	1380
4	ЄСВ	22%	25	304
	Всього		174	2092

Таким чином, інвестиційні витрати по проекту складуть в середньому 360 тис. грн. Обсяг витрат може бути і більшим, все залежить від кількості велосипедів та рюкзаків, необхідних для придбання кур'єрам. Поточні витрати складуть 2092 тис. грн, з них витрати на оплату праці 1380 тис. грн, єдиний соціальний податок 304 тис. грн, витрати на оплату послуг оренди та комунальних витрат складуть 408 тис. грн.

2. Розширення асортименту товарів для доставки.

Наразі компанія здебільшого доставляє продукти харчування, їжу з ресторанів та кафе, лікарські засоби та медичні препарати. Доцільно розширювати асортимент товарів для доставки: варто включити в асортимент такі товари, як одяг з можливістю примірки вдома, косметику тощо. Варто розглянути такий напрямок діяльності, як співпраця із хімчистками – надання послуг із доставки одягу в хімчистку та з хімчистки.

Як вже наголошувалось в попередньому розділі, багато компаній не можуть дозволити собі утримувати кур'єрську службу, тому користування послугами ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» через укладання контракту на доставку товарів є оптимальним варіантом.

Витрати на реалізацію цього заходу – це представницькі витрати на витрати на відрядження для укладання контрактів із постачальниками.

Доцільно залучати таких постачальників косметики та побутової хімії – Watsons, Cosmo, Червоний Маркет тощо (в населених пунктах є також локальні магазини із продажу косметики та побутової хімії). В середньому витрати становитимуть 3 тис. грн на одного постачальника, відповідно для налагодження партнерських відносин із 10 постачальниками підприємству необхідно буде витратити 30 тис. грн.

Відповідальними за реалізацію цього заходу є заступник директора з розвитку та директор з маркетингу.

У наступному підрозділі розглянемо зміни в стратегічному позиціонуванні ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» через впровадження вище розглянутих заходів.

3.2. Розробка заходів щодо стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна»

Впровадження заходів з стратегічного розвитку підприємства, дозволять підвищити дохідність діяльності компанії, підвищити прибутковість та вдосконалити бізнес-модель компанії.

Оцінимо, яким чином зміниться конкурентоспроможність підприємства через впровадження даних заходів. У табл. 3.5 здійсимо оцінку конкурентоспроможності підприємства після впровадження заходів з стратегічного розвитку.

Таблиця 3.5

Визначення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» після впровадження заходів із стратегічного розвитку

№	Підприємство	Критерії оцінювання					КСП
		Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	
		якість послуг W1 = 10	Рентабельність W2 = 9	система збуту W3 = 6	широта асортименту W4 = 7	цінова політика W5 = 8	
1	Bolt Food	7	7	8	7	7	1,6328
2	Rocket	8	8	8	7	7	1,6869
3	ГЛОВОАПІ	9	9	10	10	8	1,7432

Як показують розрахунки, наведені в табл. 3.5, внаслідок впровадження заходів стратегічного розвитку підвищиться коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Підприємство покращить конкурентоспроможність таких складових, як асортимент та система збуту через впровадження заходів, направлених на розширення мережі представництв та асортименту послуг.

Доцільно також зробити розрахунок прогнозних фінансових результатів діяльності підприємства на 2022 рік (припускаємо, що підприємство відкриє 10 представництв). Розрахуємо прогнозний показник продуктивності праці, показник рентабельності діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозних фінансових результатів діяльності підприємства на 2022 рік

№ з/п	Показники	2020	2022	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	721	1021	300	42%
2	Кількість представництв	24	34	10	42%
3	Чистий дохід на 1 представництво, млн грн	30,04	30,04	0	0%
4	Витрати, млн грн., в тому числі:	738,40	1007,4	269,0	36%
4.1	оплата послуг кур'єрів	595,2	843,3	248,0	42%
4.2	витрати на утримання представництв	50,2	71,12	20,9	42%

Продовження таблиці 3.6

4.3	витрати на просування та позиціонування бренду	71,5	71,5	0,0	0%
4.4	витрати на оплату праці персоналу центрального офісу	5,49	5,49	0,0	0%
4.5	витрати на обслуговування програмного забезпечення	15,7	15,7	0,0	0%
4.6	витрати на відрядження	0,27	0,38	0,1	42%
5	Чистий прибуток, млн грн	-17,5	13,6	31,1	-
6	Рентабельність діяльності, %	-	1,3%	1,3	100%
7	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	30	40	10	33%
8	Продуктивність праці, тис. грн/тис. грн	24,03	25,53	2	6%
9	Середня кількість замовлень в місяць, тис.	100	141,67	41,7	42%
10	Середня кількість замовлень на 1 представництво в місяць, тис.	4,17	4,17	0	0%

Реалізація заходів дозволить підвищити доходи підприємства та показник рентабельності діяльності (рис. 3.3).

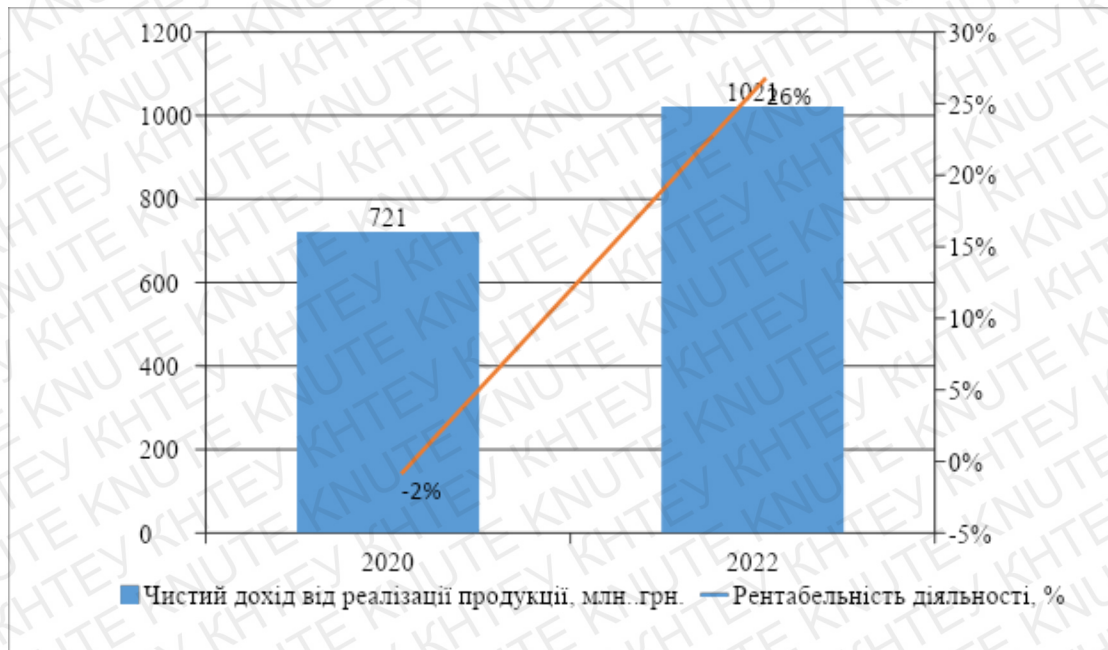


Рис. 3.3. Динаміка чистого доходу та показника рентабельності діяльності через впровадження заходів зі стратегічного розвитку

Визначимо також, яким чином вплинуть запропоновані заходи на бізнес-модель конкурентних переваг підприємства та канву бізнес-моделі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Бізнес-модель конкурентних переваг ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» після впровадження заходів зі стратегічного розвитку

№	Складова бізнес-моделі конкурентних переваг	Опис складової
1	2	3
1	Сегмент клієнтів	Юридичні та фізичні особи, які замовляють доставку продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки.
2	Карта емпатії клієнта	Наведена на рис. 3.4
3	Канва бізнес-моделі конкурентних переваг	Наведена на рис. 3.5
		в тому числі блоки Канви бізнес-моделі
3.1	Ціннісні пропозиції	Компанія пропонує якісні послуги із продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії. Головні цінності клієнта – це вчасність доставки та доставка товарів в неушкодженому стані.
3.2	Канали	Прямий продаж. Компанія виконує роль посередника при купівлі продуктів харчування, ліків тощо юридичними та фізичними особами. Додаткове відкриття представництв ще в 10 населених пунктах
3.3	Відносини з клієнтами	Основою взаємовідносин є надання якісних та вчасних послуг, налагодження партнерських відносин із ресторанами та супермаркетами, постачальниками одягу, побутової хімії та косметики, хімчистками
3.4	Ключові ресурси	Матеріально-технічні (рюкзаки, велосипеди, мопеди для кур'єрів, комп'ютерна техніка для фахівців офісу, мобільні додатки та інформаційна система для роботи із кур'єрами), фінансові (власні оборотні кошти), інтелектуальні (знання персоналу), трудові (персонал)
3.5	Ключові види діяльності	Послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки.

На рис. 3.4 наведемо карту емпатії клієнтів ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» після впровадження заходів зі стратегічного розвитку.

Отже, клієнт компанії залишатиметься задоволеним у випадку вчасної доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних

препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки, товари також повинні обов'язково бути в неушкодженому стані. У випадку задоволеності послугою клієнт рекомендуватиме послуги компанії своїм друзям та знайомим, залишить відгук на сайті компанії (відгуки досить позитивно впливають на вибір споживача, тому це досить важливо для компанії ТОВ «ГЛОВОАПІІ Україна».



Рис. 3.4. Карта емпатії клієнтів ТОВ «ГЛОВОАПІІ Україна» після впровадження заходів зі стратегічного розвитку

На рис. 3.5 наведемо канву бізнес-моделі ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» після впровадження заходів зі стратегічного розвитку.

<p>Ключові партнерства: Укладання контрактів із постачальниками продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки</p>	<p>Ключові види діяльності: Послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки</p>	<p>Ціннісні пропозиції: якісні послуги із доставки продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки. Основне завдання компанії – утримувати баланс між трьома учасниками платформи: користувачами, партнерами та кур'єрами</p>	<p>Відносини з клієнтами: Основою взаємовідносин є надання якісних та вчасних послуг, налагодження партнерських відносин із ресторанами, супермаркетами, хімчистками, магазинами косметики та побутової хімії</p>	<p>Сегмент клієнтів: Юридичні та фізичні особи, які замовляють доставку продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки. Юридичні особи, як правило, укладають контракт з компанією на доставку бізнес-ланчів для своїх співробітників</p>
	<p>Ключові ресурси: Матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні, трудові</p>		<p>Канали: Прямий продаж. Компанія виконує роль посередника. Це гіперлокальний маркетплейс із тристоронньою структурою</p>	
<p>Структура витрат: Собівартість послуг доставки; адміністративні витрати; витрати на рекламу та обслуговування мобільних додатків тощо При відкритті представництв – інвестиційні витрати на ремонтні роботи, придбання велосипедів та рюкзаків</p>			<p>Потоки доходів: Доходи від надання послуг доставки: продуктів харчування, їжі, лікарських засобів та медичних препаратів, одягу, косметики та побутової хімії, одягу з хімчистки</p>	

Рис. 3.5. Канва бізнес-моделі ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» після впровадження заходів зі стратегічного розвитку

У табл. 3.8 зведемо інформацію про всі запропоновані до впровадження заходи зі стратегічного розвитку та визначимо тип стратегії позиціонування бренду.

Таблиця 3.8

Інформація про заходи зі стратегічного розвитку підприємства та визначення типу стратегії позиціонування бренду

№	Захід	Мета	Витрати	Економічний ефект	Стратегія позиціонування
1	Відкриття представництв	Розширення мережі збуту послуг	В середньому інвестиційні витрати – 310 тис. грн, поточні витрати – 2092 тис. грн на рік	Збільшення доходів компанії до 1021 млн. грн, підвищення показника продуктивності праці та рентабельності діяльності	Конкурентне позиціонування
2	Розширення асортименту послуг – укладання контрактів на співпрацю з виробниками косметики та побутової хімії, одягу, хімчистками	Підвищення доходів компанії, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його послуг, підвищення лояльності з боку покупців	В середньому витрати на відрядження і представницькі витрати складають 3 тис. грн на 1 партнера	Збільшення доходів компанії до 1021 млн грн, підвищення показника продуктивності праці та рентабельності діяльності. Перегляд матриці БКГ, канви бізнес-моделі	Позиціонування категорії

Унаслідок впровадження запропонованих заходів підприємству також доцільно рекомендувати і надалі інвестувати в автоматизацію бізнес-процесів, вдосконалення модулів мобільних додатків тощо із метою відповідності інформаційних ресурсів розвитку підприємства.

На основі дослідження, проведеного у цьому розділі, слід зробити наступні висновки.

До впровадження пропонуються наступні проекти.

1. Розширення мережі представництв ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» по території України. Клієнт компанії буде задоволений лише у випадку вчасної доставки продуктів харчування, їжі та медичних препаратів, товари також повинні обов'язково бути в неушкодженому стані. У випадку задоволеності

послугою клієнт рекомендуватиме послуги компанії своїм друзям та знайомим, залишить відгук на сайті компанії (відгуки досить позитивно впливають на вибір споживача, тому це досить важливо для компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна». Впровадження цього заходу дозволить не лише покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства, а й маркетингові – зокрема збільшити ринкову частку та підвищити рівень лояльності зі сторони споживачів.

2. Розширення асортименту товарів для доставки. Наразі компанія здебільшого доставляє продукти харчування, їжу з ресторанів та кафе, лікарські засоби та медичні препарати. Доцільно розширювати асортимент товарів для доставки: варто включити в асортимент такі товари, як одяг з можливістю примірки вдома, косметику тощо. Варто розглянути такий напрямок діяльності, як співпраця із хімчистками – надання послуг із доставки одягу в хімчистку та з хімчистки.

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів доводять, що внаслідок впровадження заходів стратегічного розвитку підвищиться коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Впровадження заходів також дозволить збільшити доходи компанії до 1021 млн грн, підвищити показник продуктивності праці та рентабельності діяльності. Отже, ці заходи варто рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у випускній кваліфікаційній роботі, слід зробити наступні висновки.

Вивчення теоретичних основ стратегічного позиціонування підприємства в бренд-менеджменті дозволило з'ясувати наступне. Бренд виступає вирішальним чинником конкуренції, тому що являє собою набір сприйняття у споживача про даний товар чи послугу. Позиціонування бренду полегшує процес вибору потрібного товару для покупця серед величезної кількості товарів – аналогів. Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Існують вісім основних стратегій позиціонування бренду:

1. Конкурентне позиціонування. В основі такої стратегії позиціонування – протиставлення бренду конкуренту, у якого планується відвоювати частку ринку.
2. Позиціонування категорії. При розробці позиціонування бренду в певній категорії маркетингова кампанія акцентує на просуванні бренду як лідера у конкретній товарній категорії.
3. Позиціонування за споживачем. Створення позиціонування бренду рекомендовано в тому випадку, якщо рекламна кампанія бренду акцентує увагу на конкретній цільовій аудиторії.
4. Позиціонування за вигодою. Цей вид позиціонування бренду може будуватися як на емоційних, так і на раціональних вигодах.
5. Цінове позиціонування бренду. Є кілька підходів при такому позиціонуванні. Те ж саме за меншу вартість. Цінове позиціонування бренду як дешевого, підходить для компаній, товари яких не можуть похвалитися високим

ступенем залучення споживачів і які обираються раціонально.

6. **Позиціонування застосування.** Товар прив'язується до певної ситуації споживання. Таким чином, споживач купуватиме саме цей товар в необхідній ситуації.

7. **Позиціонування за атрибутом.** Така стратегія використовує відмінні характеристики бренду і є найбільш поширеною. Позиціонування акцентується не так на відмінностях від конкурентів, як на унікальних властивостях товару, які роблять його особливим.

8. **Позиціонування престижу.** На відміну від щастя, престиж легко можна купити – завжди є люди, готові платити за особливе ставлення до себе, можливість побути VIP.

Метою ребрендингу може бути вихід на новий рівень, залучення нових клієнтів, збільшення цільової аудиторії, збільшення індивідуальності (диференціації) бренду, підвищення затребуваності, лояльності клієнтів.

У другому розділі здійснено аналіз стратегічної ринкової позиції ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна». ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» є представництвом компанії Glovo – міжнародної компанії, центральний офіс якої розташований в Іспанії. Glovo надає послуги сервісу доставки із використанням мобільного додатку. Місія ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – це задоволення потреб клієнтів у своєчасній та якісній послугі доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо.

Основна мета діяльності ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» на ринку України полягає в підтриманні лідерських позицій в секторі послуг доставки продуктів харчування, лікарських засобів, їжі з ресторанів тощо, нарощуванні частки на ринку даних послуг. Слід відзначити, що потенціал українського ринку доставки продуктів харчування та їжі великий. У Великій Британії частка доставки складає 12% від ринку послуг громадського харчування. В Україні – менше 1%. Головне завдання ТОВ «ГЛОВОАПІ Україна» – зробити так, щоб люди повірили в цей сервіс і почали ним користуватися активніше.

Основними стратегічними маркетинговими показниками та індикаторами, що характеризують ефективність стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна», за фінансовою складовою є зростання чистого доходу та прибутку компанії від надання послуг доставки, зростання показника рентабельності послуг за валовим прибутком.

За клієнтською складовою системи стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» виділяються наступні показники: збільшення кількості замовлень; зростання чисельності клієнтів та розширення частки на ринку. Слід наголосити досить на амбітних планах компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» на Україні. Компанія демонструє стрімке зростання на ринку послуг доставки з жовтня 2018 року та ставить високі цілі для зростання частки ринку до 85%.

Таким чином, враховуючи тенденції ринку доставки їжі та продуктів харчування в Україні та амбітні цілі, фінансовий та стратегічний потенціал компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна», можна наголосити на подальшому впровадженні проектів стратегічного розвитку підприємства.

Третій розділ присвячений розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного позиціонування ТОВ «ГЛОВОАПП Україна».

До впровадження пропонуються наступні проекти.

1. Розширення мережі представництв ТОВ «ГЛОВОАПП Україна» по території України. Клієнт компанії буде задоволений лише у випадку вчасної доставки продуктів харчування, їжі та медичних препаратів, товари також повинні обов'язково бути в неушкодженому стані. У випадку задоволеності послугою клієнт рекомендуватиме послуги компанії своїм друзям та знайомим, залишить відгук на сайті компанії (відгуки досить позитивно впливають на вибір споживача, тому це досить важливо для компанії ТОВ «ГЛОВОАПП Україна»). Впровадження цього заходу дозволить не лише покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства, а й

маркетингові – зокрема збільшити ринкову частку та підвищити рівень лояльності зі сторони споживачів.

2. Розширення асортименту товарів для доставки. Наразі компанія здебільшого доставляє продукти харчування, їжу з ресторанів та кафе, лікарські засоби та медичні препарати. Доцільно розширювати асортимент товарів для доставки: варто включити в асортимент такі товари, як одяг з можливістю примірки вдома, косметику тощо. Варто розглянути такий напрямок діяльності, як співпраця із хімчистками – надання послуг із доставки одягу в хімчистку та з хімчистки.

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів доводять, що внаслідок впровадження заходів стратегічного розвитку підвищиться коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Впровадження заходів також дозволить збільшити доходи компанії до 1021 млн грн, підвищити показник продуктивності праці та рентабельності діяльності. Отже, ці заходи варто рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов: Пер. с англ. Москва : Издательский Дом Гребенникова, 2004. 440 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питерком, 2010. 426 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник. 2-е издание. Москва : Инфра-М, 1999. XII, 804 с.
4. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламный менеджмент. Москва ; СПб.; К.: Вильямс, 2013. 193 с.
5. Винд Дж. Позиционирование. Маркетинг. Энциклопедия. под. ред. М. Бейкера СПб. : Питер, 2002. 1196 с. С. 369–376.
6. Вишневська Н. М. Брендінг як складові політики підвищення конкурентоспроможності продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 2. С. 10–15.
7. Даниленко Т. М. Сучасні принципи ребрендингу готельно-ресторанного господарства. eNUFTIR. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10613/1/re-branding.pdf>.
8. Данілова Л. Л., Марчук А. Стратегія позиціонування бренду. *Тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 березня 2019 р.)* / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ, 2019. С. 96–98.
9. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: цели, анализ, стратеги / пер. с англ. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2002. 390 с.
10. Доставка Glovo: як їсти ресторанну їжу вдома і скільки це коштує. URL: https://bankchart.com.ua/money/men/statti/dostavka_glovo_yak_yisti_restorannu_yizhu_vdoma_i_skilki_tse_koshtue.
11. Карантин змінив доставку їжі в Києві. Розповідаємо, як саме. URL:

<https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/298391-dostavka-uber-eats-glovo-raketa-bolt-uklon-coronavirus>.

12. Кендюхов О., Постернікова К. Новий підхід до визначення сутності позиціонування торговельної марки. *Маркетинг в Україні*. 2006. №2 С. 27–31.

13. Ковальчук О. А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 4(86). С. 84–86.

14. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

15. Концепція ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. URL: <http://nauka.hnpu.edu.ua/sites/default/files/fahovi>.

16. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб., 1999. 896 с.

17. Кревенс Д. Стратегический Маркетинг. М. : Вильямс, 2017. 800 с.

18. Ларіна Я. С., Медведкова І. І. Брендинг як метод забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 826–832.

19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный мар-кетинг. СПб. : Питер, 2006. 800 с.

20. ЛеПла Д. Ф., Дэвис С. В., Паркер Л. М. Стратегии развития бренда. Оригинальный практический инструментарий для лидерства вашего бренда / пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2014. 368 с.

21. Макашев М. О. Бренд : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 207 с.

22. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2010. 272 с.

23. Малинка О. «ДНК» бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 1. С. 34–38.

24. Малиш О. Стратегічне позиціонування підприємств та обґрунтування їх ринкової поведінки. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 2. С. 39–46.
25. Марков М. Позиционирование: а суть-то в чем? URL: <http://www.advlab.ru/articles/article408.htm>.
26. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін.; за ред. А. О. Старостіної. К. : Знання, 2009. 1070 с.
27. Махнуша С. М., Олійник О. В. Ребрендинг як засіб тривалого існування компанії на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 143–150.
28. Менькова К. І., Зозульов О. В. Інноваційний підхід до репозиціонування бренду на промисловому ринку. *Маркетинг і реклама : міжнар. проф. журнал*. 2018. № 6. С. 32–37.
29. Муллер М. В., Муллер М. О. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 75–79.
30. Наседкіна Ю. М. Найміцніша зброя компанії – бренд. *Управління розвитком*. 2011. № 11. С. 4–6.
31. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. СПб., 2003. 208 с.
32. Ніфатова О. М., Дудко П. М. Інституціональні засади функціонування інтегрованого брендингу: сутність та особливості управління. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 61–71.
33. Новаторов Э. В. Особенности позиционирования и репозиционирования в сфере услуг». URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/9415963>.
34. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 240 с.


35. Офіційний сайт ТОВ «ГЛОВОАПП Україна». URL: <https://delivery.glovoapp.com/ua/faq/app-account>.
36. Офіційний сайт компанії Bolt Food. URL: <https://food.bolt.eu/ru-ru/>.
37. Офіційний сайт компанії Rocket. URL: <https://rocket.delivery/ru>.
38. Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность. Москва : «Данников и Ко», 2004. 526 с.
39. Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Стратегії позиціонування бренду. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 7. С. 187–191.
40. Попова Т. М. Структура бренду промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2010. №19. С. 55–57.
41. Портер М. Конкуренція / Пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
42. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
43. Почему доставка еды больше никогда не будет такой, как раньше. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/06/3/674613/>.
44. 5 переваг розміщення на платформі доставки їжі в Україні. URL: <https://blog.bolt.eu/uk/food-delivery-benefits/>.
45. Прудникова К. О. Значение стратегии позиционирования бренда в информационной конкуренции. *Томский Политехнический Университет* С. 419–422.
46. Пушкарьов М. О., Чабанова Є. І., Лободзинська Т. П. Брендинг: стан і перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 108–111.
47. Рассомахіна О. А. Поняття торговельної марки та її співвідношення із суміжними категоріями. *Форум права*. 2007. № 3. С. 212–223.

48. Ринок доставки їжі в Україні може сягнути 1 мільярда євро». Інтерв'ю з керівником Glovo Дмитром Расновським. URL: <https://thepage.ua/ua/interview/rinok-dostavki-yizhi-v-ukrayini-mozhe-syagnuti-1-milyarda-yevro-kerivnik-glovo-v-ukrayini>.
49. Савченко В. Як змінився ринок доставки їжі під час карантину і що буде далі? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/rinok-dostavki-jizhi-shcho-zminiv-karantin-shcho-bude-dali-novini-ukrajini-50127107.html>.
50. Скільки заробили в Україні під час пандемії у 2020-му році головні гравці ринку доставки їжі Glovo і Rocket? URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/12455-skolko-zarabotali-v-ukraine-vo-vremya-pandemii-v-2020-m-godu-glavnyie-igroki-ryinka-dostavki-glovo-i-rocket>.
51. Смородинська А. А. Теоретичні підходи до оцінки вартості бренду. *Теорія і практика суспільного розвитку*. 2013. №5. С. 15–21.
52. Студінська Г. Я. Компетенції брендингу в управлінні конкурентоспроможністю національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 71–78.
53. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. СПб. : Нева, 2003. 320 с.
54. Ткачук Л. М., Кавуненко О. М. Ребрендинг як напрям маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_82.
55. Траут Дж., Райс Е. Позиционирование. Битва за узнаваемость / пер. с англ. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2004. 256 с.
56. Тюха І. В., Сіробаба С. В. Сутність і роль бренду в концепції ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 53. С. 166–172.

57. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Малина Дж. Маркетинговая Стратегия. Москва : Вершина, 2006. 496 с.
58. Чукурна О. П. Технологія цінового позиціонування брендів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2016. Вип. 17(4). С. 68–71.
59. Файвішенко Д. С. Діалектика взаємозв'язку функціональної структури бренду й позиціонування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2010. № 5(1). С. 141–145.
60. Шафалюк О. К. Актуальні проблеми сегментування ринків і позиціонування брендів у розвитку маркетингу послуг, сучасних форматів конкуренції. *Стратегія економічного розвитку України.* 2017. № 40. С. 122–131.
61. Яненко М. Торговые марки в товарной политике фирмы. СПб., 2005, 240 с.
62. Яцентюк С. В. Формування ідентичності та іміджу бренду у процесі його позиціонування. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2013. Т. 18, Вип. 3(3). С. 163–167.
63. Bodenkhausen H. Paryzhskaia konventsiya po okhrane promyshlennoi sobstvennosti. Kommentaryi. / per. s frantsuzskoho Tumanovoi N. L.; pod red. prof. Bohuslavskoho M. M., vstup. statia Pytovranova E. P. Yzdatelstvo, M.: Progress, 1977. 377 p.
64. David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jrgen Vetvik. The consumer decision journey. *ArticleMcKinsey Quarterly* June 2015. <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>.

ДОДАТКИ


Додаток А

Google Play Поиск 

Приложения Категории Главная Популярное Новинки

- Мои приложения
- Play Маркет**
- Игры
- Детям
- Выбор редакции


- Аккаунт
- Способы оплаты
- Мои подписки
- Использовать бонус
- Купить подарочную карту
- Список желаний
- Мои действия
- Руководство для родителей



Glovo доставка еды и не только

Glovoapp 23SL Стиль жизни ★★★★★ 649 327

Т (13+)

 Добавить в список желаний

Установить

