

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегії позиціонування сервісного бренду»

(за матеріалами ТОВ «СкладЮСА», м. Київ)

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

(підпис студента)

Меліки Катерини
Сергіївни

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу

(підпис керівника)

Янковець Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
канд. техн. наук,
доцент кафедри маркетингу

(підпис гаранта)

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Меліка К.С. Розробка стратегії позиціонування сервісного бренду (за матеріалами ТОВ «СкладЮСА», м. Київ). – Рукопис.

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

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних основ, а також наданню практичних рекомендацій до розробки стратегії позиціонування сервісного бренду. У роботі розглянуто поняття сервісного бренду, його особливості, цінності, теоретичні та практичні аспекти позиціонування бренду на ринку послуг та поетапного процесу створення стратегії позиціонування сервісного бренду. У роботі також розглядається, як різні зацікавлені сторони, а саме споживачі, персонал та менеджери посилюють сервісний бренд.

Ключові слова: *бренд, сервісний бренд, стратегія позиціонування бренду, послуга, позиціонування, маркетинг.*

SUMMARY

Melika K.S. Development of the strategy for positioning the service brand (based on the materials of SkladUSA LLC, Kyiv). – Manuscript.

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

The final qualification work is devoted to the study of theoretical foundations, also providing practical recommendations for developing the strategy for positioning the service brand. This article deals with the concept of service brand, brands features, values, and theoretical and practical aspects of promoting the positioning of this brand in the services market and the step-by-step process of creating a strategy for positioning a service brand are described. The paper also examines how different stakeholders including customers, employees, management can be integrated to enhance the branding of service.

Key words: *Service Brand, brand, positioning strategy, service, positioning, marketing.*

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії позиціонування сервісного бренду	7
Висновки до розділу 1	17
Розділ 2. Аналіз стратегії позиціонування сервісного бренду (на прикладі ТОВ «СкладЮса»)	19
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства	19
2.2. Аналіз стратегії позиціонування бренду	34
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. Розробка стратегії позиціонування бренду ТОВ «СкладЮса»	42
3.1. Обґрунтування складових позиціонування бренду	42
3.2. Розробка стратегії позиціонування бренду	45
3.3. Оцінка ефективності стратегії позиціонування бренду	49
Висновки до розділу 3	49
Висновки	51
Список використаних джерел	53
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні сектор послуг є фундаментальною складовою економічної активності та зайнятості розвинутих країн. За оцінками Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) приблизно дві третини ВВП країн з високим рівнем доходу формуються за рахунок послуг [4].

Процес глобалізації на ринку послуг, у тому числі, призводить до збільшення потреб в якісному стратегічному плануванні компаній, які працюють на даному ринку. Розвиток інновацій, можливість надати споживачам реальну цінність, пошук нових та унікальних факторів диференціації стає найбільш значимим для компаній, що прагнуть розвитку, та тих, хто хоче зберегти свої нинішні позиції. Розробка такої маркетингової стратегії позиціонування та вибір оптимальних методів її розвитку – це важливе та важке завдання для менеджерів в умовах високої нестабільності ринку послуг. Процес управління системою маркетингу являє собою цілий ряд взаємопов'язаних між собою аналітичних процесів та рішень, що дають можливість компанії поетапно досягати своїх стратегічних цілей на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні теоретичні аспекти поняття стратегії позиціонування бренду досліджено в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких Д. Аакер, Дж. Вінд, С. Дібба, О.В. Зозульова, Ф. Котлер, Жан-Жак Ламбен, Г. Мінцберг, Д. Огілві, Н. Пірсі, М. Портер, Ел. Райс, Дж. Траут, Гр. Хулей. Вперше концепція позиціонування або «воєнного маркетингу» була представлена Ел. Райсом та Дж. Траутом у 1972 році в циклі статей «Наступ ери позиціонування», присвячених позиціонуванню бренду. Сутність концепції полягала у формуванні певної стратегічної позиції в свідомості споживача і закріпленні в ньому бренду компанії, що базувався на інтуїтивному та творчому підході за допомогою використання інструментів маркетингу комунікацій. На сьогоднішній день у працях дослідників, які займаються проблемами позиціонування, немає єдиної думки щодо того, що саме є позиціонуванням

торгової марки, товару, фірми. Відсутнє виділення особливостей позиціонування сервісного бренду.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ, а також наданні практичних рекомендацій до розробки стратегії позиціонування сервісного бренду. Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні завдання:

- *з'ясовано* сутність стратегії позиціонування сервісного бренду;
- *проаналізовано* основні підходи до розуміння стратегії позиціонування, як українських, так і зарубіжних вчених;
- *досліджено* особливості сервісного бренду, на відміну від товарного бренду;
- *проведено аналіз* маркетингового середовища та стратегії ТОВ «СкладЮса»;
- *обґрунтовано* складові позиціонування бренду ТОВ «СкладЮса»;
- *розроблено* стратегію позиціонування бренду;
- *проведено оцінку* ефективності стратегії позиціонування на ринку.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії позиціонування сервісного бренду.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти, використання яких сприяє розробці ефективної стратегії позиціонування сервісного бренду.

Методи дослідження. Теоретичну основу випускної кваліфікаційної роботи складають напрацювання, отримані внаслідок аналізу та синтезу робіт науковців, що займалися дослідженням теми маркетингових стратегій та бренду. Методичною основою роботи є загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема, діалектичний метод пізнання економічних явищ та системний підхід до їхнього вивчення, історичний підхід, методи абстракції, аналізу та синтезу, використані в процесі дослідження позиціонування сервісного бренду та розробки стратегії позиціонування сервісного бренду.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні стратегії позиціонування сервісного бренду для ТОВ «СкладЮСА».

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, наукові статті, підручники вітчизняних та зарубіжних учених та бази даних, статистичні дані діяльності компанії ТОВ «СкладЮСА».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і наукові результати випускної кваліфікаційної роботи доповідалися і одержали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (КНТЕУ, м. Київ, 11 березня 2021 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, п'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел (31 найменувань), 12 додатків. Основний зміст роботи викладено на 43 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СЕРВІСНОГО БРЕНДУ

За визначенням Американської Маркетингової Асоціації (АМА, American Marketing Associations) бренд – це слово, вираз, знак, символ або дизайнерське рішення, або їх комбінація в цілях позначення товарів і послуг конкретного продавця або групи продавців для відмінності їх від конкурентів [1]. Даний підхід описує бренд з точки зору виробника, без врахування потреб споживачів – представників цільової аудиторії.

За іншого підходу бренд – це злиття в свідомості торгової марки і продукту зі всіма його характеристиками, забарвлене емоційним відношенням, що виникло у користувачів за час існування продукту [2].

Основу сприйняття бренду несуть матеріальні речі. Але головною характеристикою послуги є невідчутність, тобто в даному випадку відсутній предмет, що переносить з собою головні атрибути бренду, такі як логотип, кольори, шрифти, назву та інше. Без матеріального носія важче вплинути на формування образу бренду у підсвідомості споживача.

Основним атрибутом сервісного бренду є послуга. Послуга – це будь-яка діяльність чи благо, яку одна сторона може запропонувати іншій. Послуга за своєю сутністю є невідчутна і не приводить до отримання власності [3]. Такі характерні особливості послуг, як невідчутність, нерозривність виробництва і споживання послуги, непостійність якості, недовговічність та невідчутність володіння, все це впливає на процес створення бренду послуги, або сервісного бренду.

Зарубіжними науковцями прийнято вважати, що сервісний бренд являє собою цілісний досвід, сформований на персоналізованому обслуговуванні персоналом клієнтів, на нормах та цінностях організації та реагує на зміни та ріст аудиторії. Своє бачення ситуації зображують в трикутнику «Ключові учасники формування сервісного бренду» рис. 1.1.

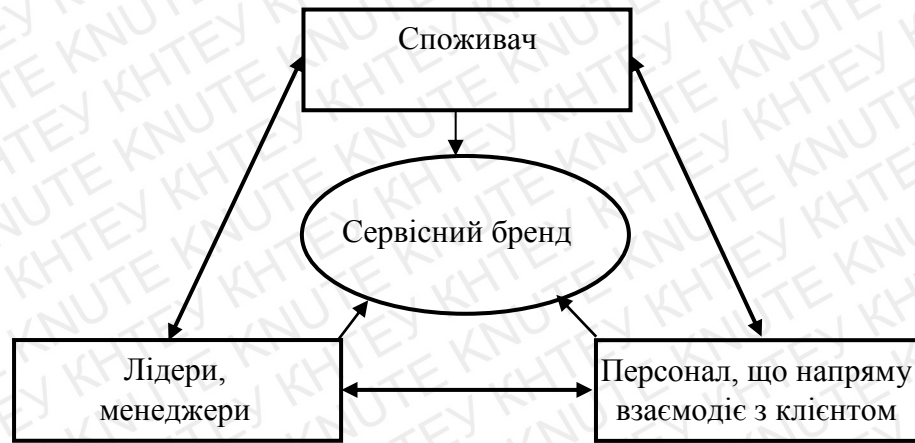


Рис. 1.1. Ключові учасники формування сервісного бренду [4]

На рис. 1.1 показана система відношень, в якій клієнти грають важливу роль в процесі створення сервісного бренду, тобто вони являються його співавторами. Керівництво збирає разом бачення, почуття споживача та надає йому форми, потім планує та розробляє стратегію впровадження. Працівники компанії, що взаємодіють з клієнтом, є носіями сформованої цінності бренду.

За класифікацією типів бренду Ліни Апшоу, фахівця теорії брендингу, сервісних брендів значно менше на ринку, ніж товарних брендів. Невідчутні послуги набагато важче представити у привабливому вигляді і продати покупцям, які відчувають труднощі з вибором навіть тих товарів, які вони можуть побачити і помацати [2].

Складнощі при розумінні сервісного бренду відчувають не тільки клієнти, а й співробітники. Науковець Дол'Олмо Райлі в своїх працях відмічає необхідність систематичної постійної роботи з персоналом, оскільки не всі однаково сприймають та розуміють сервісний бренд навіть в компанії [2]. Тому й неправильно доносять дану інформацію до клієнта. Керівництво, менеджери мають прикладати достатньо зусиль для створення зв'язку між співробітником та брендом. Помітна чітка динаміка росту конкурентоспроможності компанії при стабільній роботі з персоналом. Мається на увазі стабільне проведення семінарів по підвищенню кваліфікації, проведення брифінгів менеджерами, де персонал зможе перейнятися корпоративною культурою. При відсутності даних

заходів, спостерігається перенос людиною з минулого місця роботи на нове старих поведінки, традицій і це погано впливає на клієнтів та колег.

Бренд – це стратегічний та операційний ресурс, тому менеджери та лідери грають в його створенні важливу роль. Для досягнення певного рівня конкурентоспроможності компанія потребує постійного стратегічного аналізу макро-, мікросередовища, прийняття стратегічних та тактичних рішень. Організаційною діяльністю займаються лідери. Збір інформації, аналіз ринку – це робота менеджерів.

Для цілісності, стійкості бренд потребує чітко сформованої цінності. Цінність – це характер та життєва позиція бренду. Процес створення цінності бренду у співавторстві зі споживачем, можна поділити на п'ять етапів [4]:

1. Розробка нової послуги з унікальними ознаками.
2. Підвищення впізнаваності бренду за допомогою маркетингу та інших комунікацій.
3. Споживча інтерпретація маркетингових та інших комунікацій для формування асоціацій брендів перед споживанням.
4. Споживання продукту і формування споживчих асоціацій.
5. Створення позиціонування бренду, заснованого на зростаючому сприйнятті унікальних переваг, що ведуть до вірності бренду.

Наслідком використання даного методу формування виступає досягнення високої прихильності, довіри та лояльності клієнтів до бренду. Але створення цінності бренду у співавторстві зі споживачем також має свої недоліки: бренди, створені таким шляхом, не статичні, замість цього вони схильні до постійних змін через дії конкурентів та зміни бажань, вимог споживачів при отриманні індивідуальної послуги.

Початок роботи над розвитком бренду – це його позиціонування на ринку. Формування у споживачів думки, що саме цей бренд є унікальним серед усіх марок даної категорії, створення неповторного образу, який займе своє місце у підсвідомості.

«Позиціонування – це забезпечення товару безсумнівного та чітко відмінного від конкурентів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів» [7].

Загалом, під позиціонуванням розуміють процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару або послуги. Великий вклад погляду споживача при створенні позиціонування бренду для «нової» економіки, яка орієнтована на клієнта, це норма. Позиціонування приносить успіх, якщо його використовують і на мікро-, і на макрорівні маркетингу. Всі класичні стратегії первинного і повторного позиціонування в процесі досягнення необхідного рівня обізнаності про товар і залучення споживачів в сферу цього товару повністю залежать від елементів комунікативної системи.

Завдання концепції позиціонування на ринку послуг – виявлення або моделювання раціональних і емоційних переваг послуги. Виділимо умови, необхідні для вибору правильного позиціонування на ринку послуг:

1. Розуміння реальної позиції, яку займає компанія на ринку, тобто міри її популярності серед споживачів; знання позиціонування головних конкурентів на ринку послуг.
2. Вибір власної позиції і аргументація для її обґрунтування.
3. Оцінка потенційної рентабельності вибраної позиції послуги.
4. Оцінка уразливості позиціонування (чи досить ресурсів, щоб зайняти і захистити вибрану позицію). Забезпечення узгодженості вибраного позиціонування з іншими маркетинговими чинниками.

Процес позиціонування можна розділити на два етапи: позиціонування галузі в цілому, основними цілями якого є формування образу галузі у свідомості споживачів та послідовне і продумане позиціонування компанії.

Усі атрибути позиціонування, вживані компаніями на ринку послуг, можна підрозділити на «жорсткі» і «м'які» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Типи атрибутів позиціонування сервісного бренду [7]

До «жорстких» відноситься очевидні сухі факти, що виражаються у кількісному значенні: тривалість послуги, час надання, якість матеріалів, надійне та сучасне обладнання, сучасні технології виконання послуги, кваліфікація персоналу, місцезнаходження компанії, доступність та повнота інформації про компанію та її послуги. Але використання даних атрибутів позиціонування дуже розповсюджене, тому рекомендується більше звертати уваги на «м'які» атрибути.

«М'які» атрибути позиціонування включають:

1. Компетентність – виражає базове поняття, яке полягає в тому, що споживач повинен довіряти компанії, вірити в те, що вона має в розпорядженні технічні можливості, знання та кваліфікацію для якісного надання послуги.
2. Чесність – віра споживачів в те, що компанія спілкується з ними чесно і справедливо, не вводить їх в оману, не залучає до неетичних або протизаконних дій.
3. Послідовність – компанія має ресурси і переконання для того, щоб залишатися в сфері своєї діяльності. Компанія має в розпорядженні фінансові

ресурси, необхідні для забезпечення довготривалої присутності на ринках, що цікавлять цього споживача, і маркетингова стратегія цієї компанії відповідає її фінансовим ресурсам.

4. Турбота – наявність у працівників компанії достатніх мотивів, щоб робити якісну послугу.

5. Резонанс цінностей – базовий рівень «високої корпоративної поведінки».

Можливо виділити три методи, за допомогою яких перетворюють «м'які» атрибути на «жорсткі», закріплюючи їх в якості критеріїв для ухвалення рішень про купівлю на ринку послуг:

- перший – мотивувати потенційного споживача самому визначити відповідні переваги атрибутів;
- другий – продавець може уточнити переваги атрибутів, тобто додати свої власні ідеї і коментарі до уявлень споживача про ту або іншу перевагу;
- третій – створення об'єктивних заходів «м'яких» переваг, наприклад представлення результатів дослідницьких проектів переваг послуг компанії на ринку.

Мета позиціонування на ринку послуг – формування переконання у споживачів, що використовувані ними послуги унікальні і потрібні для ефективного вирішення управлінських завдань. Надалі затверджена концепція позиціонування має бути відправною «точкою» для розробки стратегії позиціонування та її впровадження.

Правильно розроблена і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу для компанії. Під час процесу реалізації позиціонування найбільш прийнятною для застосування є стратегія диференціації, надання відмінних ознак від конкурентів.

По різному можна тлумачити поняття стратегії позиціонування. У широкому розумінні даного поняття стратегії позиціонування розглядають як

систему концептуальних підходів ефективної конкуренції, спрямованих на «формування перешкод конкурентним силам або на визначення позиції в галузі, де вплив цих сил є найменшим» [6].

У вузькому розумінні стратегія позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару або послуги (марки) в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних відмінностях власних товарів та послуг. «Процес позиціонування спрямований, перш за все, на трансформацію свідомості споживача», – наголошують українські вчені А.О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є.В. Крикавський та інші [10]. Стратегії позиціонування в сучасних умовах являють собою набір інструментів та засобів реалізації цього завдання, їх роль та значення у формуванні стратегічного набору підприємств невідомо зростає.

За теорією М. Портера [6] стратегією диференціації є довгострокові дії, спрямовані на надання споживачам продукції, яка має більшу цінність за ту саму вартість, як у конкурентів. Акцент робиться на створенні продукту (сукупності матеріальних і нематеріальних атрибутів), який споживач сприймає як щось унікальне. Стратегії позиціонування повинні бути зорієнтовані на споживача. Попередньо потрібно ретельне вивчення уявлень потенційних покупців про властивості товару, а також їх диференціація.

На сьогодні було створено чимало класифікацій стратегій позиціонування, найвідоміші з них наведені нижче.

За стандартною класифікацією стратегії диференціації поділяються на стратегії диференціації за товаром, за іміджем, за сервісом та за персоналом. Якщо розглядати дану класифікацію, у випадку розробки стратегії для сервісного бренду, диференціація за персоналом найбільш актуальна, оскільки для сфери послуг персонал, як правило виступає носієм бренду.

«Основні стратегії позиціонування» за П. Темпоралом [11], класифікація за атрибутом позиціонування:

1. Характеристики та атрибути – у фокусі уваги відмінні ознаки товару.

2. Вигоди – у фокусі уваги вигоди, отримані споживачем.
3. Пропозиція вирішення проблеми – споживач набуває продукт не з метою споживання, а з метою вирішення означеної проблеми.
4. Дії конкурентів – у фокусі уваги статистика та факти, які доводять, що «ми кращі».
5. Репутація компанії – експлуатація репутації парасолькового бренду.
6. Доречність використання – використання продукту в означений час, певним чином або у певних ситуаціях.
7. Тип користувача – експлуатація характеристик цільової аудиторії.
8. Устремління споживачів – експлуатація стилю життя, статусу споживачів, їх мотивів.
9. Приналежність до громадського руху – експлуатація бажання споживачів належать певному громадському руху.
10. Вартість – експлуатація бажання (та можливостей) споживачів платити більше за певну вартість.
11. Емоції – використання бажання споживачів відчувати певні позитивні емоції.
12. Індивідуальність – експлуатація персоніфікації бренду.
13. «№ 1» – формування сприйняття бренду, як лідера.

Дана класифікація за П. Темпоралом базується на емоціях та емоційних цінностях, притаманних споживачам послуги.

С. Є Петропавловська та О. А. Радченко пропонують вісім стратегій позиціонування бренду [5].

Конкурентне позиціонування. Даний вид стратегії найкраще підходить компаніям, які займають 2-3 місце на ринку, та планують збільшити частку ринку і вийти на 1-ше місце. Створення позиціонування бренду базується на аналізі лідера та визначенні його слабких сторін, що викликають найбільше незадоволення споживачів. Бренд позиціонує себе, як антипод даного лідера, його недоліки стають сильними сторонами бренду.

Позиціонування категорії. Цей вид просування акцентується на просуванні бренду, як лідера категорії. Найбільш вигідно використовувати при створенні нового ринку.

Позиціонування за споживачем. В основі такої стратегії є направлення всієї уваги на бажання та потреби цільової аудиторії. Підходить для невеликих компаній.

Позиціонування за вигодою. Дане позиціонування чітко направляє увагу на вигоду, що отримає споживач після використання. Неефективне на ринках з високим рівнем конкуренції.

Цінове позиціонування бренду. Існує два підходи: цінове позиціонування, як дешевого та, як дорогого. Кожне може бути ефективним при певних властивостях ринку. Наприклад, акцентування уваги на дешевизні послуг, якщо конкуренти мають невиправдано високі ціни.

Позиціонування застосування. Характерне для брендів, які планують вихід на вузький ринок, оскільки просування базується на певній унікальній ситуації споживання. Потребує постійного корегування, оскільки звички цільової аудиторії змінюються з плином часу.

Позиціонування за атрибутом. Найпопулярніша стратегія, що базується на виділенні відмінної характеристики товару або послуги.

Позиціонування престижу. Надання компанії аури «luxury» та престижу. Споживання товарів та послуг такого бренду наближує до статусу «вершки суспільства».

Будь який тип стратегії даної класифікації може бути обраним, як стратегія просування сервісного бренду в залежності від реальної та бажаної позиції на ринку. Після обрання найбільш актуальної, ефективною стратегії позиціонування бренду компанія має перейти до поетапного процесу її розробки.

В цілому процес розробки стратегії позиціонування сервісного бренду відбувається за етапами [5]:

- сегментація ринку – поділ ринку на групи відповідно до певних критеріїв. Сегментацію ринку можна здійснювати за географічними, демографічними, соціально-економічними, культурними, психографічними ознаками чи параметрами поведінки. Головною метою сегментування ринку є забезпечення адресності продукту;
- визначення цільових споживачів – після поділу на сегменти, обирається найбільш вигідний, такий що найкраще відповідає критеріям сегментування, який і стає цільовою аудиторією бренду. На даних споживачів надалі буде зорієнтована уся маркетингова діяльність компанії. Після вибору необхідно провести детальний аналіз;
- дослідження конкурентів – метою даного етапу є розподіл сфер впливу на ринок і послаблення конкурентної боротьби. Почавши з вибору фірм-конкурентів, збирається інформація. Наступний крок – це детальний аналіз цілей і намірів, ринкової частки та конкурентоспроможності цих фірм;
- визначення загальних рис конкуруючих брендів – дослідження позицій брендів конкурентів на ринку. Аналіз раціональних та емоційних індивідуальних ознак бренду;
- формування відмінних ознак марки – на основі аналізу конкуруючих брендів, їх рис та аналізу цільової аудиторії розробляються індивідуальні ознаки для торгової марки;
- позиціонування бренду.

Завданням позиціонування під час розробки стратегії є ніяк не полегшення продажів, а полегшення сприйняття послуги споживачем, полегшення контакту. Неправильне розуміння завдання може згубити весь процес розробки. Сформоване позиціонування має залишатися стійким протягом тривалого часу, оскільки швидка зміна не дасть можливості ніяким характеристикам закріпитись в підсвідомості споживача.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено такі основні висновки:

1. На формування сервісного бренду впливає фактор невідчутності послуги, тому важливо під час усього процесу постійно співпрацювати зі споживачем та персоналом. Компанія, що працює в сфері послуг, потребує високої обізнаності, розуміння та лояльності від своєї цільової аудиторії. Співробітники, що напряду спілкуються з клієнтами, виступають головними носіями бренду в компанії, це змушує менеджерів компанії постійно працювати з даною категорією персоналу.

2. Розглянуто концепцію позиціонування та стратегії позиціонування сервісного бренду. Для досягнення конкурентоспроможності компанія потребує постійного аналізу ринку від менеджерів, вироблення чіткого позиціонування та постійного коригування наявної стратегії.

3. Ринок послуг дуже мінливий: постійні оновлення технологій та зміни бажань, вимог споживачів, через все це при виході на такі ринки компанії потрібно постійно приймати стратегічні рішення, аналізувати, важко утримувати свої позиції. Але при правильній організації роботи менеджерів та персоналу, співпраці зі споживачем можна зменшити вплив негативних факторів, та скористатися позитивними особливостями даного ринку.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведемо аналіз діючої стратегії позиціонування сервісного бренду, на прикладі діючого ТОВ «СкладЮСА», з метою розробки нової стратегії, з урахуванням поточної ситуації на ринку, на якому працює аналізоване підприємство, та перспектив його розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СЕРВІСНОГО БРЕНДУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СКЛАДЮСА»)

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства

ТОВ «СкладЮСА» (SkladUSA) – це компанія – посередник між продавцями з України, Росії та Білоруської Республіки (на Ebay, Etsy, Woocommerce, Tilda, Shopify та інших іноземних платформах для магазинів) та міжнародними перевізниками. Також компанія виконує роль посередника в прийомі платежів іноземних покупців (американський PayPal). Головний склад компанії знаходиться в США.

ТОВ «СкладЮСА» було засноване 02.04.2019 року в місті Києві Крицьким Миколою [13]. Як види діяльності даної компанії були обрані: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування. В той самий час його компаньйоном Олегом Ладаном у США, Міннесоті також була зареєстровано LLC SKLADUSA.

Передумовою виникнення компанії на ринку стала все більша кількість Українців, що обирають заробіток з продажів на міжнародних веб-сайтах електронної комерції. До таких платформ відносяться: «Etsy» – це веб-сайт електронної комерції, основний товар якого складають вироби ручної роботи, вінтажні та унікальні товари; «eBay» – онлайн платформа для проведення міжнародних аукціонів та виставлення різноманітних товарів, послуг на продаж юридичними або фізичними особами; «Shopify» – інтернет магазин, де людина з будь-якого куточку світу може виставити товар на продаж.

Компанія була заснована в 2019 році, за рік до карантину. За ці 10-12 місяців компанією:

- була налагоджена робота сайту (<https://system.skladusa.com>);
- було заключено договори з перевізниками, як в Україні, так і в США;
- налагоджена схема роботи складу;
- організована робота фінансового відділу та техпідтримки;
- сформована база постійних клієнтів.

У 2020 році почалась епідемія Covid19. Коли більшість компаній, у зв'язку з жорстокими карантинними заходами, були змушені обмежити свою діяльність, ТОВ «СкладЮСА» почала стрімко набирати обороти.

На рис. 2.1 зображено динаміку експрес-відправок з 2018 по 2021 рік.

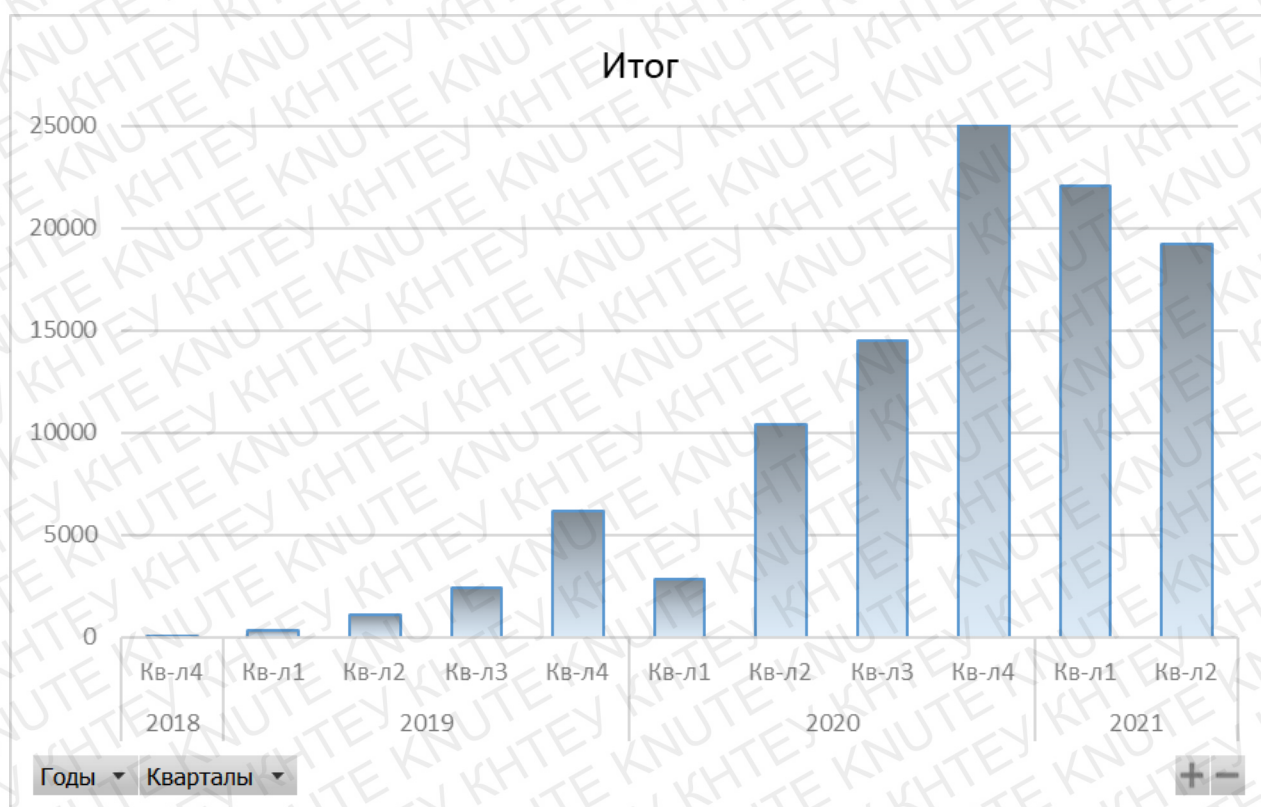


Рис. 2.1. Динаміка росту експрес відправок ТОВ «СкладЮСА» у 2018-2020 рр.

Переглядаючи зображення вище можна відстежити різкий стрибок обсягів експрес відправок компанії у 2 кварталі (початок жорстких карантинних обмежень в світі).

Зовнішні чинники, що позитивно вплинули на ріст компанії у 2 кварталі 2020 року:

- збільшились світові витрати на онлайн-шопінг (наприклад, в США витрати на покупки в інтернеті зросли в 2 рази);
- у великої кількості українців виникли проблеми з постійною занятістю, тому люди почали шукати додаткові шляхи заробітку.

Для зрівняння: кількість відправлених посилок у 2 кварталі 2019 року дорівнювала 1130 шт., коли в 2 кварталі 2020 року ця кількість вже сягала 10390 шт.

На даний момент компанія ТОВ «СкладЮСА» має 6 складів в Україні: у містах Київ, Дніпро, Харків, Львів, Одеса, Запоріжжя; склад США (Міннесота), в Росії (Москва) та Білорусі (Мінськ).

Слоган компанії – «Ви продаєте, ми зробимо решту». Компанія надає великий перелік послуг: FBA Преп центр; FBM Фулфілмент; приймання оплат; консолідовані відправлення; експрес відправлення; онлайн арбітраж; навчальні курси для продавців.

Послуга FBA Преп центр направлена на продавців на Amazon з простору СНГ. ТОВ «СкладЮСА» бере на себе зобов'язання по належному пакуванню, якісній доставці та іншому. Детальний перелік послуг складу в Міннесоті та їх вартість представлено в Додатку А.1.

FBM Фулфілмент – це комплекс операцій, від прийому товару, його зберіганню до наступної відправки покупцю. Найбільш актуально для продавців з великими обсягами продажів на популярних міжнародних веб-сайтах електронної комерції (окрім Amazon). Основні послуги фулфілмент-центру включають: зберігання товарів на складах; прийом та обробка замовлень, що надходять; комплектація та пакування замовлень; доставка відправлень; здійснення операцій з повернення товарів. Особливість фулфілмент-центру, яка відрізняє від конкурентів – зберігання товару безкоштовно до 1/2 палети (за умови, якщо товар регулярно продається).

Створена для залучення також людей з негабаритними відправками, та формування тісних стосунків між компанію та клієнтом.

Приймання оплат. Послуга, що приносить 70% прибутку компанії. Її актуальність заключається в тому, що в країнах СНГ, зокрема в Україні, Росії та Білорусі не доступна міжнародна електронна платіжна система «PayPal». PayPal – це платіжна система, яка надає послуги в переказі коштів в транскордонному режимі будь-якій людині в світі, у якої є банківська карта. Через політику Національного банку України, для українців існує можливість тільки оплачувати покупки, а не приймати оплати. ТОВ «СкладЮСА» має власний американський PayPal. Клієнт може додати наш PayPal до магазину, та отримувати платіж через нас. За кожен платіж компанія отримує 3% від суми в транзакції. Після цього клієнт має можливість вивести кошти на свою картку або рахунок ФОП. Умови прийняття та виводу коштів зображені в Додатку А.2.

Консолідовані відправлення – це об'єднання невеликих пакунків клієнтів в одну коробку для пришвидшення та економії. Консолідація з об'єднаними відправками клієнтів прибуває на склад компанії в Міннесоті, де консолідація відкривається і кожне відправлення самостійно прямує до клієнта. Такий варіант відправки досить зручний, оскільки дає можливість комбінувати різних перевізників. Клієнт має великий вибір. При використанні варіанту відправки консолідацією можливо доставити майже куди завгодно, від воєнної бази до острова в Тихому океані. У Додатку Б.1 зображений приклад варіантів для відправки в США.

Експрес відправлення. Відправка отримувачу напряму посилки. Клієнт може скористатись системою, яка автоматично сформує документи для відправки, завантажити документи та викликати кур'єра додому безкоштовно. Компанією були заключені договори з перевізниками щодо знижки на відправки на території країн, де є склади. ТОВ «СкладЮСА» співпрацює:

- на території України – з DHL, TNT/Fedex, Укрпошта та Нова Пошта;

- на території Білоруської республіки – з DHL, Fedex та СДЭК;
- на території Російської Федерації – з Fedex та СДЭК.

Онлайн арбітраж. Йдеться про пошук в інтернеті певних товарів для порівняння вартості з розцінками Amazon з метою більш вигідного перепродажу на цьому майданчику. Така організація торгівлі дозволяє відзначити ряд важливих переваг: фінансові вкладення виявляються мінімальними; клієнт може помітно розширити список категорій реалізованої продукції, зробити продажі на Amazon більш прибутковими; йому не потрібно піклуватися про відкриття власної торгової марки; він отримує можливість повністю задовільнити попит споживача, підвищуючи власну репутацію, як продавця. Розцінки та більш детальну інформацію про онлайн арбітраж представлено в Додатку Б.2.

Навчальні курси для продавців. Компанія співпрацює з освітньою платформою etsyebayamazon (Додаток Е), де починаючий продавець може пройти «Практичний курс продажів на Etsy», а бувалий буде зацікавлений курсом «Цільовий маркетинг».

Аналіз макросередовища підприємства

Економічні фактори. Глобальне впровадження карантинних заходів в рамках боротьби з пандемією мало вплив на всі галузі бізнесу, що в цілому негативно відобразилося на логістичній галузі, показники роботи якої залишаються індикатором розвитку макроекономіки. Залишаючись залученою в процесі інтеграції та глобалізації, економіка України також відчула вплив епідемії, що відбилося на істотному зниженні темпів приросту ВВП в цілому і показників торгівлі зокрема.

Ріст eCommerce невідмінно продовжується, що позитивно впливає на діяльність компанії. Важливо звернути увагу на ріст онлайн продажів в США. 62% всіх посилок зі складів ТОВ «СкладЮСА» були відправлені саме в цю країну (рис. 2.2).

К-сть прямих відправлень



Рис 2.2. Кругова діаграма відправок ТОВ «СкладЮСА» по країнах світу

За прогнозами число онлайн-покупців в США до 2021 року досягне 230,5 мільйонів, що зробить США одним з провідних ринків електронної комерції з точки зору проникнення онлайн-покупців. З числа онлайн-покупців в США 16% купують товари щотижня і 25% щомісяця [15].

Соціально демографічні та культурні фактори. ТОВ «СкладЮСА» переважно співправцює з ФОП. Малі підприємці, які працюють тільки на ринку України, в перспективі можуть розглядати також діяльність за кордоном. Кількість ФОП є показником того, чи є куди компанії розширити свою аудиторію. Їх частка, в порівнянні з загальною кількістю населення, є показником того, наскільки легко і вигідно займатися бізнесом в державі, адже саме фізичні особи-підприємці (ФОП) та інші дрібні бізнесмени змушені самостійно піклуватися про розвиток своєї справи. З 2014 року по 2018 рік спостерігається спадок кількості ФОП в Україні. В 2019 відбувався різкий скачок ФОП (+7,5%), в 2020 збереглась позитивна динаміка (+1,1%) [16].



Рис. 2.3. Як змінювалося кількість ФОП в Україні в 2013-2020 роках [16]

Природні та екологічні фактори. Логістика – це одна зі сфер бізнес діяльності, що найбільше залежить від природних умов та можливості їх передбачити. Як приклад, у лютому 2021 року південні штати в США були завалені снігом вперше за 30 років. Це викликало величезні затримки в транзитних пунктах не тільки в США, а й по всьому світу.

Технологічні фактори. Головні фактори, по яким оцінюють якість наданої логістичної послуги – це швидкість та вартість. Вся модернізація спрямована на пришвидшення проходження транзитних пунктів, пересування між ними за мінімальних витрат. На ринку логістики в Україні працюють світові лідери галузі, які застосовують саму сучасну техніку: «KÜHNLE + NAGEL», «DSV LOGISTICS», «DHL», «Fedex», «TNT» та інші. ТОВ «СкладЮСА» працює тільки з перевізниками, які надають послуги по авіаперевезенню, оскільки цей вид транспортування вантажу найшвидший.

Політико-правові фактори. Положення України на міжнародній політичній арені, стосунки з іншими країнами мають сильний вплив на міжнародну логістику. На роботу компанії також впливає політичне становище в країнах, де знаходяться головні транзитні пункти перевізників, з якими співпрацює ТОВ «СкладЮСА». У березні 2021 року в Амстердамі був мітинг робочих, через це головний склад TNT зупинився, посилки були затримані до 2 тижнів (всі відправки з Європи TNT направляються через склад в Амстердамі).

Аудит мікросередовища

Ринок. Ринок посередників можна характеризувати, як вільний ринок. Державне регулювання не має впливу на співвідношення попиту та пропозиції. За класифікацією торговельних посередників, ТОВ «СкладЮСА» можна охарактеризувати як комісіонера (працює від свого імені й за чужий рахунок). Відправки відбуваються від імені фізичних осіб, співробітників складу, але повністю за рахунок клієнта. Ринок, де веде свою діяльність ТОВ «СкладЮСА» має декілька особливостей, що відрізняє її від інших ринків посередників: це невеликі обсяги відправок до однієї людини, всі відправки в інші країни, та основна відмінність – працюють тільки з продавцями на міжнародних платформах. Діяльність компанії можна поділити на дві частини: приймання платежів за покупки через PayPal та відправка посилок через посередника. Обидва цих ринки є ненасичені, діє невелика кількість компаній. Також слід звернути увагу на доволі вузьку аудиторію.

Споживачі. Вся аудиторія продавців на міжнародних веб-сайтах електронної комерції ділиться на 3 групи: підприємці, що відправляють товари на експорт, люди, що шукають додатковий заробіток та митців, що прагнуть реалізувати свої витвори.

Було проведено аналіз користувачів зареєстрованих в системі ТОВ «СкладЮСА». При поділі по статі: 60 % Жінки; 40 % Чоловіки.

Поділ за віком: 18-24 роки – 4,9%; 25-34 роки – 43,1%; 35-44 роки – 26,7%; 45-54 роки – 2,4%; 55 та більше - 0,49%.

Аналіз аудиторії за місцем проживання представлено на рис. 2.4.

Місце проживання зареєстрованих користувачів в системі SkladUSA

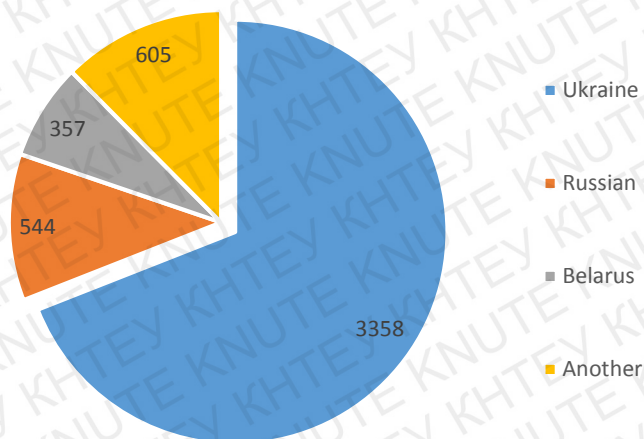


Рис. 2.4. Місце проживання зареєстрованих користувачів в системі SkladUSA

Аналіз первинного конкурентного середовища. Діяльність компанії можна поділити на дві частини: приймання платежів за покупки через PayPal та відправка посилок через посередника (рис. 2.5).

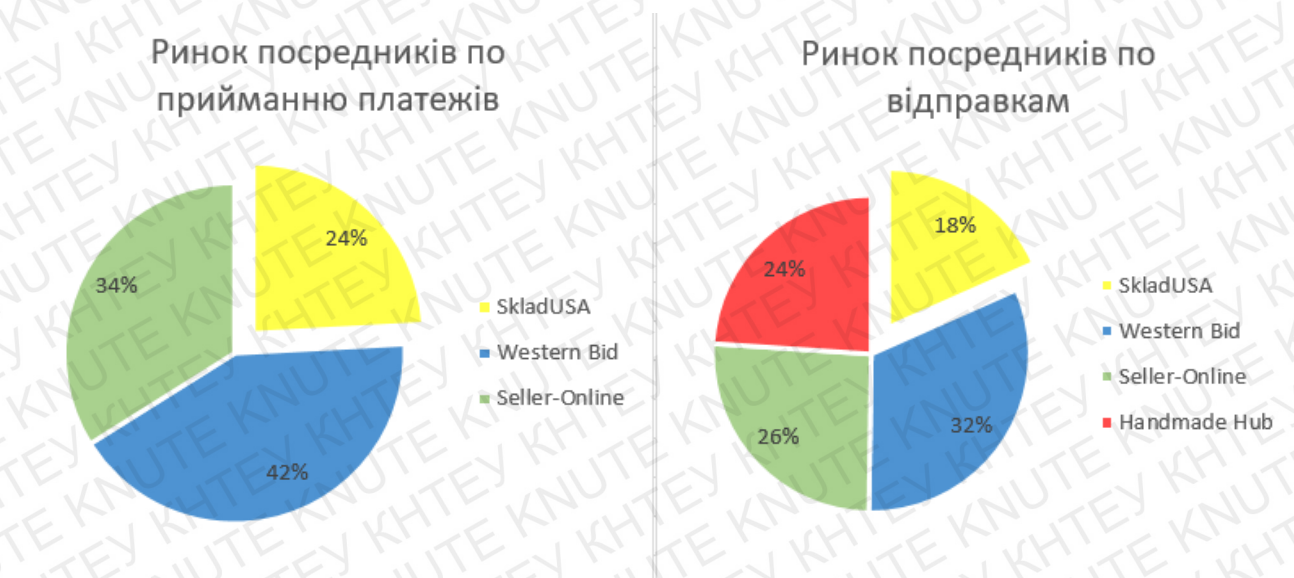


Рис 2.5. Поділ часток компаній на ринку логістичний посередників

Частка ринку ТОВ «СкладЮСА» на ринку посередників по прийому платежів складає 24%. Молода компанія розпочала свою діяльність 2 роки тому назад, за цей час зайняла значну частку на обох ринках..

В табл. 2.1 представлено порівняльну характеристику ТОВ «СкладЮСА»:

ТОВ «Вестерн Бід Експрес» – займає найбільшу частку на ринку по прийманню платежів (42%), та на ринку по відправкам (32%). Компанія почала свою діяльність ще в 1998 році. ТОВ «Вестерн Бід Експрес» виступає новатором, вони заснували, створили цей ринок. На сайті першого посередника розміщено багато матеріалів для навчання майбутніх клієнтів. Стратегія заключається в збільшенні конкурентоспроможності своїх клієнтів, як наслідок проходить більше покупок через систему ТОВ «Вестерн Бід Експрес», та більше посилок відправлено.

ТОВ «Атлас 2020» (Seller online) – це компанія, яка вийшла на ринок у 2002 році. Займає значну частку ринку у 34% по прийманню платежів, та 26% по відправкам. Посередник давно на ринку, має велику постійну базу клієнтів. На відміну від конкурентів має відділення тільки в Україні, Києві. Роблячи висновки по інформації розміщеній в соціальних мережах, планують відкрити відділення в Росії.

ТОВ «Хендмейд-Хаб Логістик» – це молода компанія, сайт якої почав свою роботу в грудні 2018 року. До лютого 2021 року ТОВ «Хендмейд-Хаб Логістик» приймала платежі через PayPal, як і посередники, перераховані вище. Через скарги до даної електронної платіжної системи рахунок був заблокований. Після таких змін компанія зосередилась на якісному наданні послуг по відправкам посилок.

Таблиця 2.1

Порівняння за основними характеристиками ТОВ «СкладЮСА» з конкурентами

Характеристика	SkladUSA	WesternBid	Seller-Online
Тарифи платежів через PayPal	2,3%+0,30\$ PayPal 3% SkladUSA	1,9%+0,30 PayPal 4% WesternBid	1,9%+0,30 PayPal 6% Seller-Online
Географія розповсюдження	Україна Росія Білорусь США	Україна Росія (через Білорусь) Білорусь Узбекистан США Німеччина	Україна (працюють з клієнтами з Білорусі та Росії через доставку в Україну) США
Служби доставок, з якими співпрацюють	Fedex, TNT, USPS, DHL, Delcon, Укрпошта	FedEx / TNT DHL Укрпошта Nova Poshta Global UPS Justin	DHL, USPS, UPS.
Склади	6 складів в Україні Склад в США, Мінськ та Москва	21 склад в Україні Склад в США. Мінськ, Ташкент (Узбекистан), Карслуе (Німеччина)	Один склад в Києві
Власний склад в США	Мінісота	Маямі	Олівер Бренч
Страховання посилок	тільки від перевізників + своя тільки угарячий сезон	1% від вартості	Страховання відсутнє
Обробка повернень	Можливий прийом повернень відправлених від імені СкладЮСА	Приймають повернення	Приймають повернення
Підтримка у диспутах eBay, Etsy, PayPal	Безкоштовна допомога з диспутами	Безкоштовна допомога з диспутами	Безкоштовна допомога з диспутами
Послуги перекладача	Відсутня	Переписка з покупцем, дзвінок англ. в підтримку магазину	Відсутня
Майданчик для формування персональних лістингів	ukrainiantreasures	Lavky.com	-
Мобільний додаток	Є, додаток 7 + відгуки	Відсутній додаток	Є, додаток 8 + відгуки
Додаткові переваги	Юридична підтримка клієнтів щодо переходу на ФОП	Онлайн-школа для продавців	Щорічна конференція для клієнтів

Більша частина послуг компанії WesternBid направлена консультацію нових продавців. Безкоштовні навчальні відео, безкоштовна допомога перекладача для спілкування з покупцями, безкоштовний перший лот для новачків. Вони приділяють багато уваги навчанню замість того, щоб звернути увагу на свої переваги, як посередника.

Компанія Seller-Online навпаки зайняла чітко позицію посередника для відправок, без матеріалів для навчання новеньких. Вони формують чітку лояльну базу клієнтів, завдяки знижці для прийому платежів та щорічних бізнес-зустрічей, особистий контакт у сфері послуг – це важливий фундамент для створення міцних стосунків.

SkladUSA – зайняла позицію посередині: самі вигідні тарифи для відправок та приймання платежів, співпраця з навчальною платформою для продавців. Не виділятися – це не найкраща стратегія. Компанії потрібно чітке формування образу, позиціонування.

Якісний SWOT-аналіз допоможе оцінити сучасне положення компанії на ринку, та побудувати ефективну стратегію для розвитку. За допомогою популярного методу стратегічного планування нижче детально розглянемо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони.

В табл. 2.2 представлено оцінку можливостей та загроз зовнішнього середовища для ТОВ «СкладЮСА».

Таблиця 2.2

Можливості та загрози зовнішнього середовища для ТОВ «СкладЮСА»

Фактори	Важливість, балів	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність	*	Імовірність	*
1	2	3	4	5	6
Осучаснення технологій перевезення	5	0,8	4	0,2	1
Збільшення частки ФОП та малого бізнесу в Україні	7	0,5	3,5	0,5	3,5
Ріст онлайн продажів	8	0,6	4,8	0,4	2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Пандемія (карантин по всьому світу)	8	0,5	4	0,5	4
Поширення зони діяльності PayPal (офіційна поява в Україні, Росії та Білорусії)	10	0,7	7	0,3	3
Відносини України с країнами ЄС та НАТО	5	0,8	4	0,2	1
Поява нових конкурентів на ринку	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Імідж компанії	7	0,9	6,3	0,1	0,7
Стабільне політичне становище в світі	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Ріст рівня ВВП в Україні	5	0,7	3,5	0,3	1,5
Всього	-	-	43,7	-	24,1

Провівши аналіз загроз та можливостей ТОВ «СкладЮСА» в табл. 2.2 зроблено висновки, що можливості зовнішнього середовища (43,7) для компанії значно перевищують загрози (24,1).

Найбільша загроза для компанії – це поява конкурентів (наразі на ринку існує лише 2 великих конкурента: WesternBid та Seller). Також існує загроза офіційної появи в Україні PayPal, але поки що це дуже мало ймовірно.

В табл. 2.3 представлено оцінку сильних і слабких сторін ТОВ «СкладЮСА».

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони ТОВ «СкладЮСА»

Фактори	Вагомість	WesternBid		Seller-Online		SkladUSA		Абсолютна конкурентна сила	Конкурентна сила
		Оцінка		Оцінка		Оцінка			
		бали	зважені бали	бали	зважені бали	бали	зважені бали		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість надання послуг	0,15	5	0,75	6	0,9	8	1,2	2	0,3
Відсоток при отриманні платежів через PayPal	0,15	8	1,2	5	0,75	10	1,5	2	0,3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вартість за оброблення відправок	0,15	6	0,9	9	1,35	9	1,35	0	0
Тарифи на перевезення	0,05	5	0,25	8	0,4	9	0,45	1	0,05
Якість роботи техпідтримки з клієнтами	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,4	-1	-0,05
Кількість відділень	0,10	10	1	2	0,2	5	0,5	-5	-0,5
Широта асортименту послуг	0,05	10	0,5	5	0,25	7	0,35	-3	-0,15
Кількість перевізників, з якими співпрацюють	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	-1	-0,05
Тривалість роботи на ринку	0,05	8	0,4	7	0,35	3	0,15	-5	-0,25
Робота та оформлення системи	0,10	8	0,8	6	0,6	4	0,4	-4	-0,4
Всього	1,0	-	6,6	-	5,45	-	6,6	-	-0,75

У ТОВ «СкладЮСА» абсолютна конкурентна сила від'ємна (-0,75), це означає, що компанія має більше слабких сторін, ніж сильних, потрібно розвиватись. Найбільш суттєві проблеми за результатами аналізу: робота та оформлення системи system.skladusa.com (на даний момент керівництвом компанії вже були виділені кошти на оновлення, та спрощення роботи системи); тривалість роботи на ринку (буде коректним підвищити рівень впізнаваності, наприклад за допомогою створення міцного зв'язку між клієнтом на торгову маркою); широта асортименту послуг. Загальна оцінка в балах ТОВ «СкладЮСА» співпадає с оцінкою лідера ринку «Westernbid» (6,6), у компанії є всі задатки стати першими.

В табл. 2.4 представлена перша матриця SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4

Перша матриця SWOT-аналізу ТОВ «СкладЮСА»

Можливості (O)	Загрози (T)
Поширення зони діяльності PayPal (7) Імідж компанії (6,3) Ріст онлайн продажів (4,8) Осучаснення технологій перевезення (4) Відносини України с країнами ЄС та НАТО (4) Стабільне політичне становище в світі (4,2) Ріст рівня ВВП в Україні (3,5)	Поява нових конкурентів на ринку (-5,6)
Сили (S)	Слабкості(W)
Якість надання послуг (0,3) Відсоток при отриманні платежів через PayPal (0,3) Тарифи на перевезення (0,05)	Кількість відділень (-0,5) Оформлення сайту (-0,4) Тривалість роботи на ринку (-0,25) Широта асортименту послуг (-0,15) Кількість перевізників, з якими співпрацюють (-0,05) Додаткові послуги (-0,05)

Дані з першої матриці переносяться в заключну матрицю (табл. 2.5), з якої зроблено висновки та сформулювати основні характеристики майбутньої стратегії позиціонування для бренду.

Після перевірки взаємного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на компанію можна визначити одну з чотирьох (Максі-Максі; Міні-Міні; Максі-міні; Міні-максі) стратегій для подальшої діяльності на ринку (табл. 2.5).

Для ТОВ «СкладЮСА» за результатами SWOT-аналізу обрано корпоративну стратегію Міні-Максі. Ця стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей. Система відкриває багато можливостей для отримувача, але має багато суттєвих недоліків: назви розділів не розкривають сутність їх можливостей, по деяких сторінках відсутні інструкції та інше. Оскільки компанія працює в сфері послуг, слід звернути увагу на роботу техпідтримки, вони є носіями бренду. Інформування клієнтів ТОВ «СкладЮСА» проходить на високому рівні, але низький рівень технічного забезпечення істотно погіршує якість наданої консультації.

Таблиця 2.5

Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ «СкладЮСА»

<p style="text-align: center;">Ринок</p> <p style="text-align: center;">Підприємство</p>	<p style="text-align: center;">Можливості (О)</p> <p>Поширення зони діяльності PayPal (офіційна поява в Україні, Росії та Білорусії) (7) Імідж компанії (6,3) Ріст онлайн продажів (4,8) Осучаснення технологій перевезення (4) Відносини України с країнами ЄС та НАТО (4) Стабільне політичне становище в світі (4,2) Ріст рівня ВВП в Україні (3,5)</p>	<p style="text-align: center;">Загрози (Т)</p> <p>Поява нових конкурентів на ринку (-5,6)</p>
<p style="text-align: center;">Сили (S)</p> <p>Якість надання послуг (0,3) Відсоток при отриманні платежів через PayPal (0,3) Тарифи на перевезення (0,05)</p>	<p style="text-align: center;">Поле SO (Максі-Максі)</p>	<p style="text-align: center;">Поле ST (Максі-Міні)</p>
<p style="text-align: center;">Слабкості (W)</p> <p>Кількість відділень (-0,5) Оформлення сайту (-0,4) Тривалість роботи на ринку (-0,25) Широта асортименту послуг (-0,15) Кількість перевізників, з якими співпрацюють (-0,05) Додаткові послуги (-0,05)</p>	<p style="text-align: center;">Поле WO (Міні-Максі)</p> <p>В даному випадку компанія має великі можливості для розвитку, більшість слабкостей пов'язані з тим, що компанія нещодавно працює на ринку. Слід робити акцент на інноваційності діяльності та новизні – зробити із слабкості сильну сторону.</p>	<p style="text-align: center;">Поле WT (Міні-Міні)</p>

На даний момент багато ресурсів виділено на збільшення кількості складів на території України, Росії та Білорусії (за травень 2021 року було відкрито склади в Москві та Запоріжжі).

2.2. Аналіз стратегії позиціонування бренду

Позиціонування та брендинг – це не тільки наука, але також і мистецтво. Слід бути обережним в позиціонуванні товару, оскільки складно змінити

негативне враження у свідомості споживачів. Тому в першу чергу товар або послуга повинні бути надійними, унікальними і простими для сприйняття.

Аналіз стратегії позиціонування бренду ТОВ «СкладЮСА» проведемо за виявленими у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи етапами.

1. Сегментація ринку

При позиціонуванні бренду аналізоване підприємство враховує соціально-демографічний стан суспільства і здійснюється на основі сегментації ринку за географічними, соціально-демографічними та психологічними особливостями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сегментація ринку ТОВ «СкладЮСА»

Види критеріїв сегментації	Критерій	Сегменти
Географічні	Розташування	1. Люди, що проживають в країні, де є відділення ТОВ «СкладЮСА» (Україна, Росія, Білорусь); 2. Жителі інших країн.
Соціально-демографічні ознаки	Вік	18-24 роки; 25-34 роки; 35-44 роки; 45-54 роки; 55 та більше.
	Стать	Чоловік або жінка
	Рівень доходів	Низький (до 1000 \$), Середній (1000 – 8000 \$), Високий (8000 \$ - 20000 \$), Дуже високий (від 20000 \$).
	Освіта	Є вища освіта чи немає.
	Вид занять	Підприємці, творці, інше.
Психографічні ознаки	Спосіб життя	Традиціоналісти, «ділові лідери», трудоголіки, домосіди, любителі задоволень.
	Громадський клас	Клас власників, клас інтелектуалів, робочий клас.
	Тип особистості	Дослідники, вартові, дипломати, аналітики.

2. Визначення цільових споживачів

Вибір цільової аудиторії потрібен для створення прямого зв'язку між клієнтом та стратегією, маркетинговими програмами. Сегментація цільової аудиторії є важливим етапом, з якого починається аналіз стратегії позиціонування. Серед багатьох можливих методів сегментації аудиторії, було прийняте рішення використати метод «Портрет споживача» (Buyer Persona),

який детально розкриває особистість клієнта. Включає глибоке опрацювання інформації про людину, включаючи мотивацію для покупки або співпраці. Метод є досить універсальним і може використовуватися у більшості сфер економіки.

Портрет цільового споживача будувався на основі даних про аудиторію з системи ТОВ «СкладЮСА», офіційних каналів Facebook та Instagram:

Марина, 31 рік. Живе одна, в Києві. 5 років працювала бухгалтером у великій фірмі, захоплюється в'язанням. Друзі давно говорили, що в неї талант до в'язання, і вона вирішила, як додатковий заробіток, розпочати продавати вироби ручної роботи на веб-сайті електронної комерції «Etsy». Після 2-х років кропіткої роботи, її магазин почав приносити стабільний прибуток, близько 3000 \$ щомісячно. Марина покинула роботу бухгалтером, та вирішила себе цілком посвятити своєму магазину.

На даний момент для якісної роботи магазину Марина потребує відповідального посередника, для того щоб вона могла зосередитись на виготовленні в'язаної продукції, спілкуванні з клієнтами та роботі магазину. Всі інші турботи, як оформлення посилок, так і фінансові питання вона хотіла б передати професіоналам.

3. Дослідження конкурентів та визначення загальних рис конкуруючих брендів

В табл. 2.1 було проведено детальне дослідження конкурентів, були розглянуті всі послуги та конкурентні переваги, на які звертає увагу цільова аудиторія ТОВ «СкладЮСА», та її прямих конкурентів. Перераховані характеристики, безсумнівно мають значення для потенційних клієнтів при виборі посередника. Але, з точки зору позиціонування, вони не сприяють формуванню унікальною позиції. Отже, крім перерахованого вище посередникам необхідно вказувати ще свої відмінні характеристики. Наприклад:

ТОВ «СкладЮСА» (SkladUSA) – компанія-посередник для професійних продавців. Слоган повністю описує відносини між клієнтом та компанією – «You Sell. We`ll Do The Rest» («Ви продаєте. Ми зробимо все інше»).

ТОВ «Вестерн Бід Експрес» (WesternBid) – вчитель, на ринку більше 20 років. Навчить та допоможе на кожному кроці, від того як створити магазин, додати лістинг до спілкування з клієнтом та відправки.

ТОВ «Атлас 2020» (Seller-Online) – пропонує якісну співпрацю для процвітання бізнесу клієнта. Зосереджена на створенні лояльного ком'юніті навколо себе (знижки для VIP, щорічні безкоштовні бізнес-семінари та тренінги для клієнтів).

4. Відмінні ознаки марки ТОВ «СкладЮСА»

Аналізуючи представлені дані, відзначимо наступне: обидва з представлених конкурентів формують позиціонування на м'яких атрибутах. ТОВ «СкладЮСА» більш зосереджене на донесенні до клієнта жорстких кількісних атрибутів, ціна, швидкість та інше.

Позиціонування ТОВ «СкладЮСА» чітко простежується в його слогані – «You Sell. We`ll Do The Rest» («Ви продаєте. Ми зробимо все інше»). Слоган чіткий, короткий, гарно запам'ятовується, ясно доносить ідею до клієнта.

5. Позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА»

На даному етапі стратегія, яка використовується компанією відноситься до *позиціонування за вигодою* (за класифікацією С. Є Петропавловська та О. А. Радченко [5]). Позиціонування відповідає на питання покупця «Що я отримаю, вибираючи цей бренд?». Ця стратегія має високу ефективність на ринках з низьким рівнем конкурентності, ТОВ «СкладЮСА» веде свою діяльність на такому ринку. Запропоновані вигоди швидко втрачають свою актуальність, але спектр послуг, що надає посередник, дуже широкий – є багато варіантів створення вигід.

Після останніх досліджень була сформована карта позиціонування бренду в порівнянні з конкурентами (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Карта позиціонування брендів на ринку посередників



Рис. 2.7. Карта сприйняття брендів за баченням споживачів

Карта сприйняття брендів за баченням споживачів (рис. 2.7) не відповідає реальним даним представленим на карті позиціонування брендів на ринку посередників (рис. 2.6). Цю інформацію необхідно прийняти до уваги на

третьому етапі роботи. Дані для карти сприйняття за баченням споживачів були взяті на основі проведення досліджень відділом маркетингу підприємства.

Ключові метрики сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА», які були отримані після аналізу сайту system.skladusa.com та каналів компанії в соціальних мережах в порівнянні з конкурентами ТОВ «Вестерн Бід Експрес» – westernbid.info та ТОВ «Атлас 2020» – my.seller-online.com за серпень 2021 року зображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові показники ефективності бренду ТОВ «СкладЮСА» та конкурентів за вересень 2021 року

KPI	system.skladusa.com	westernbid.info	my.seller-online.com
Total Visits	95,59 тис. сеансів	232,67 тис. сеансів	54,73 тис. сеансів
Share of traffic	24,9 %	60,9 %	14,2 %
Session Duration	12:57 хвилин	06:07 хвилин	05:08 хвилин
Pages per Visit	9,85 сторінок	4,72 сторінок	5,92 сторінок
Bounce rate	19.74 %	23.70 %	12.19 %
Share of the conversation	11.2 %	74.6 %	14.2 %
Share of search	14.6 %	78.1 %	7.3 %
Awareness	9.2 %	12.6 %	3.4 %

Total Visits – всього відвідувань на ресурсі;

Share of traffic – відсоток відвідувань у порівнянні з конкурентами;

Session Duration – середня тривалість одного сеансу відвідування;

Pages per Visit – кількість переглянутих сторінок за одне відвідування;

Bounce rate – процентне співвідношення кількості відвідувачів, що покинули сайт прямо зі сторінки входу;

Share of the conversation – відсоток згадувань в ЗМІ в порівнянні з конкурентами;

Share of search – частота запитів в пошукових запитах, щодо компанії у порівнянні з іншими гравцями ринку, що відмічені на таблиці;

Awareness – освідомлення споживачів.

Сервіс system.skladusa.com значно відстає по трафіку від westernbid.info, але в той самий час має довшу середню тривалість сесії та нижчий відсоток відвідувачів, що покинули сайт з першої ж сторінки. Бренд ТОВ «СкладЮСА» має занижений рівень впізнаваності та запам'ятовуваності, тобто зв'язок між споживачем та брендом є не досить тісний. Необхідно виділити більше ресурсів на побудову точного позиціонування даного сервісного бренду на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу стратегії позиціонування сервісного бренду, проведеного у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено такі висновки:

1. Після проведеного аналізу макро- та мікросередовища компанії ТОВ «СкладЮСА» на ринку посередників, хотілось б відмітити величезні перспективи даного гравця. Стрімкий розвиток допоміг показати рівень компанії, але для споживача на ринку послуг дуже важливим являється досвід діяльності. За результатами аналізу, найбільш суттєвими проблемами є: функціонування та проектування системи system.skladusa.com; тривалість роботи на ринку; широта спектру послуг. Найбільшою загрозою, з якою може стикнутись компанія, це поява нових конкурентів (наразі на ринку є лише 2 основних конкуренти: WesternBid і Seller). Також існує загроза офіційної появи PayPal в Україні, але поки ця можливість дуже мала.

Якщо підсумувати, необхідно виділені загрози та недоліки компанії дослідити та перекрити або виправити.

2. У фокусі уваги клієнта ТОВ «СкладЮСА» знаходяться раціональні вигоди бренду (що отримує споживач, від співпраці). Це виділяється в постійному інформуванні про послуги, та виділенні вигід, які отримує клієнт: найшвидша доставка, найнижча комісія та інше. Але при цьому клієнт підсвідомо шукає посередника, на якого можна покластися та довіритись. Аналіз оголошень сторінки «SkladUSA» – аутсорсинг складських приміщень

для торгівлі на Amazon на Facebook показує, що більша частина публікацій носить характер новин (Додаток И). Слід більшу увагу приділити формуванню м'яких, ніж просування жорстких атрибутів своїй цільовій аудиторії.

Також використання *стратегії позиціонування за вигодою* не має тривалих перспектив. Згідно «Adobe Digital Economy Index» за перші 3 місяці 2021 року світова електронна комерція зросла на 38% та продовжуватиме зростати. Ємність ринку буде збільшуватись, як і кількість конкурентів. Слід розглянути можливість переходу до нової стратегії позиціонування бренду ТОВ «СкладЮСА», що й буде зроблено у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ТОВ «СКЛАДЮСА»

3.1. Обґрунтування складових позиціонування бренду

Формування складових сервісного бренду кардинально відрізняється від товарного, особливо вирізняється ступенем впливу споживачів та персоналу, що на пряму з ними взаємодіє. Таким чином позиціонування сервісного бренду полягає в тому, щоб виходячи з думки клієнтів на ринку, здійснити вибір параметрів продукту (послуги) та елементів позиціонування бренду, які з точки бачення клієнта забезпечать продукту (послузі) конкурентні переваги. Споживачі грають ключову роль у формуванні бренду, являються його співавторами. Перед початком формування складових бренду необхідно дізнатися їх бачення цінностей бренду компанії ТОВ «СкладЮСА».

Методом для отримання цієї маркетингової інформації було обрано електронне опитування з використанням сервісу Google Forms. В даному випадку опитування має пошуковий характер. При проведенні опитування використовувались методи складання та квотування вибірки дослідження та розсилка анкетування (Додаток 3).

Цілі опитування:

1. Аналіз факторів впливу на споживача, що спонукали його до співпраці з ТОВ «СкладЮСА».
2. Отримати дані по розумінню, баченню бренду ТОВ «СкладЮСА» та ринку посередників по прийманню платежів в цілому.
3. Сформулювати загальний споживчий бренд-імідж.
4. Дізнатися, що очікує клієнт від співпраці з посередником, та що, на його думку, отримує на даний момент.
5. Загалом отримання інформації, яку можна буде розшифрувати та аналізувати для подальшої розробки складових позиціонування бренду та формування стратегії позиціонування.

Результати опитування зображенні в додатку Ж. Завдяки діаграмам зручніше аналізувати дані, що були отримані:

Головним фактором впливу на нашого клієнта є його оточення, половина клієнтів ТОВ «СкладЮСА» (45,8%) отримали рекомендації про нас від колег, друзів або знайомих. Для підприємств, які працюють в сфері послуг B2B, це часта практика.

Розуміння бренду – сервісний бренд ТОВ «СкладЮСА» сприймають в першу чергу, як шлях для отримання коштів через американську платіжну систему PayPal. Також необхідно відмітити, що для 34,3% клієнтів, посередник – це усестороння підтримка в питаннях відправлень та прийому платежів, це чудова база для початку формування міцних, лояльних стосунків. Також 24,1% людей, які співпрацюють з цією компанією відмітили, що відчувають індивідуальний підхід до себе.

Судячи по статистиці відповідей бренд в першу чергу асоціюється з шляхом прийняття коштів та перевезеннями.

На даний момент ключовими складовими позиціонування бренду ТОВ «СкладЮСА» являються жорсткі атрибути: такі як висока швидкість доставки посилок та низька вартість послуг у порівнянні з конкурентами. Для формування якісного позиціонування сервісного бренду необхідні м'які атрибути. За допомогою опитування було отримано дані для проведення процесу формування. Досліджено, що на даний момент бренд має сильні жорсткі атрибути для утримання міцних стосунків зі споживачами. Необхідно їх перетворити на м'які для створення лояльної аудиторії.

Для формування м'яких атрибутів, як складових позиціонування було використано перший метод перетворення з жорстких – мотивувати потенційного споживача самому визначити відповідні переваги атрибутів:

1. Висока швидкість доставки, це тепер – з нами ви можете конкурувати з продавцями з країн, де проживають клієнти.
2. Низька вартість послуги, це тепер – з нами, ви зменшуєте операційні витрати, що дозволяє вам збільшити загальний прибуток.

Також плануємо виділи м'який атрибут – індивідуальний підхід до кожного. Ці м'які атрибути також відповідають такій важливій характеристиці, як те, що вони не використовуються головними конкурентами. На основі атрибутів, наведених вище та висновків з опитування постійних клієнтів ТОВ «СкладЮСА» формуємо складові позиціонування сервісного бренду, які необхідні для подальшого формування необхідної стратегії для просування на ринку:

- Мета позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» – формування впевненості у споживачів, що використані ними послуги унікальні та необхідні.
- Вигода – усестороння підтримка на високому рівні в питаннях відправлень, прийому платежів (дана вигода виходить з головного слогану компанії «Ви продаєте. Ми зробимо все інше»).
- Цінності та індивідуальна якість бренду – партнер, який підтримує та допомагає досягати висот.
- Довіра до бренду – висока кваліфікація та обізнаність персоналу, прозора та персональна підтримка, узгодження спільних цілей для діяльності.
- Відмінна риса бренду – індивідуальний підхід до кожного.
- Сутність бренду – формування у свідомості клієнта цінності, думки що це не просто посередник, це партнер, якому можна довіряти.

Поєднання всіх складових позиціонування формує конкурентну перевагу та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку посередників.

На основі даних аналізу опитування та заново сформованих складових та атрибутів сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» розробляємо стратегію позиціонування. Як наслідок використання даних атрибутів та складових позиціонування має принести високий рівень довіри, прихильності та лояльності клієнтів до бренду.

3.2 Розробка стратегії позиціонування бренду

При розробці нової стратегії позиціонування були витримані всі умови, необхідні для якісної зміни. Від розуміння реальної позиції компанії на ринку, до вибору бажаної позиції та аналізу рентабельності обраної позиції, її узгодження:

Реальна позиція. На даний момент ТОВ «СкладЮСА» – це наймолодша компанія, яка працює на ринку три роки, але характеризується значним стрімким розвитком за цей час. Займає останнє місце на ринку посередників по прийманню платежів, але має великі перспективи. Має значний рівень довіри, але його важко зрівняти з конкурентами, які працюють на ринку близько 20 років. Невеликий досвід – це суттєвий недолік. Для продавця дуже важлива можливість довірити якісь етапи своєї роботи компанії, тому необхідно мати велику базу досвіду, який зможе його запевнити, що він може це зробити.

Бажана позиція – це міцне ринкове положення «Дешево – низька якість» до «Дешево – висока якість». Досягнення даної позиції допоможе укріпити положення компанії та ринку та почати розглядати у перспективі освоєння нових ринків. Також зауважимо, що компанія має, завдяки стрімкому росту, достатню кількість коштів для здійснення необхідних дій для зміцнення позицій.

Розглянуто декілька можливих стратегій позиціонування. Ідею використання *позиціонування* бреду ТОВ «СкладЮСА» *по категорії* було відкинуто майже відразу по причині положення компанії на ринку, це 24 % ринку посередників по прийманню платежів. Для будування стратегії по такому диференційованому фактору необхідна позиція лідера. Так як компанія має одночасно декілька сфер діяльності (прийом платежів та відправка проданого товару), в розвитку яких вона зацікавлена, використання одного *атрибуту або ситуації для застосування в просуванні* може негативно відобразитись на одній з них, хоча й вони пов'язані. Основою для тривалих довірчих відносин між

компанією та споживачем в сфері послуг *не може бути вартість послуг* – це відмічено в першому розділі, має бути щось більш впливове на мотивацію.

Було прийнято рішення обрати для просування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» *стратегію позиціонування за споживачем*. Дане рішення було прийнято на основі дослідження теорії та аналізу макро- і мікросередовищ компанії на ринку посередників. Клієнти для сервісного бренду грають ключову роль, тому ґрунтувати стратегію позиціонування будемо на їх теперішньому баченні бренду, їх цінностях та болях. Також необхідно відмітити, що всі ці аспекти досить мінливі, тому необхідне отримання постійного зворотного зв'язку від споживачів за допомогою систематичних опитувань, ретельного вивчення соціальних мереж, де знаходиться велика частка клієнтів ТОВ «СкладЮСА», її прямих конкурентів.

Стратегія диференціації заключається в просування головної вигоди бренду, формування в свідомості споживача образу бренду. Для просування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» було обрано таку відмінну рису – індивідуальний підхід до кожного.

Для донесення споживача нового позиціонуванню бренду було обрано такі канали:

1. Персонал компанії ТОВ «СкладЮСА».
2. Головна web-сторінка на сайті компанії ТОВ «СкладЮСА»
3. Соціальні мережі.
4. E-mail розсилка.
5. Аудиторія ринку посередників.

Персонал компанії може відчувати певні труднощі при розумінні та донесенні бренду до споживачів. Особливу увагу слід приділити саме службі підтримки, яка виступає прямим каналом зв'язку з клієнтом. Відзначимо, що діяльність компанії дуже складна, тому при наданні консультації співробітнику необхідні знання в сфері логістики. Для цього необхідно проводити заходи по підвищенню кваліфікації та стабільно раз на місяць протягом першого року проводити зустрічі всього персоналу, для створення зв'язку між сервісним

брендом ТОВ «СкладЮСА» та персоналом. Так як служба підтримки виступає носієм бренду використання таких заходів, це принесе такі позитивні оновлення: клієнт буде відчувати високу кваліфікацію людини, з якою спілкується, як наслідок ці висновки буде переносити на образ бренду в цілому. Проведення об'єднуючих заходів з персоналом компанії допоможе збільшити проникнення культурою компанії та розумінням, цінностями бренду – співробітник буде ділитись тим з клієнтами.

ТОВ «СкладЮСА» в основному представлена в інтернеті. Клієнти можуть оформити та оплатити відправлення тільки в системі, співпраця офлайн виключена. Це зв'язано з метою зменшення впливу двох факторів – людського фактору та карантинних заходів, – на стабільну діяльність компанії. Тому важливо правильно сформулювати та оформити головну сторінку сайту компанії. У зв'язку з цим сайт виступає не просто елементом фірмового стилю, а важливим каналом для просування нового позиціонування бренду.

Для просування оновлених складових позиціонування було прийнято рішення розробити новий сайт з покращеними зовнішніми характеристиками, та з наповненням, яке буде відповідати сучасній стратегії позиціонування. На даний момент новий сайт asabix.net.ua працює в тестовому режимі, але до кінця жовтня в перспективі має замінити основний skladusa.com. Тепер на основній сторінці присутні заголовки з акцентами на м'яких атрибутах: «Заощаджуйте на доставці, решту зробимо за вас», «Ми цінуємо наших клієнтів, а вони вдячні за нашу працю», «Ми полегшуємо процес продажів» та інше. Порівняти обидва сайти можна в Додатку 3, рис. 3.1 (skladusa.com) та рис. 3.2 (asabix.net.ua).

Соціальні мережі. Після чітко сформованого позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» необхідно спрямувати весь SMM (інструмент маркетингу для просування бренду в соціальних мережах) в одному напрямку, для того щоб вся комунікація з цільовою аудиторією відбувалась в одному стилі. На даний момент основна комунікація з отримувачем (якщо брати до уваги тільки соціальні мережі) відбувається на каналі в Facebook: «SkladUSA – аутсорсинг складських приміщень для торгівлі на Amazon» –

<https://www.facebook.com/groups/390376804832261>. Компанія також має свій Instagram канал, аде він не досить розвинутий.

За допомогою опитування клієнтів компанії було отримано інформацію, що найзручнішим каналом для інформування виступає e-mail розсилка. В роботі посередника існує певна специфіка. Приблизно раз на тиждень потрібно проінформувати клієнтів про оновлення графіків, маршрутів перевізника, оновлення умов виведення коштів та інше. Клієнти також, в основному, уважно переглядають новини від посередника. Тому, на мою думку, в даному випадку e-mail розсилка виступає важливим каналом донесення позиціонування. Необхідно виділити час на формування зовнішнього вигляду, та особливостей донесення інформації.

Продавці на міжнародних веб-сайтах електронної комерції являють собою певну спільноту, яка спілкується та допомагає один одному. Люди тісно між собою спілкуються та діляться рішеннями, життєвим досвідом. Їх робота тісно пов'язана з діяльністю посередника, тому при його виборі люди часто просять консультації, поради у інших, наприклад, на тих самих форумах, чатах. Аудиторія ринку посередників активно ділиться своїми позитивними, іноді негативними, відчуттями від співпраці з посередником. Так як аудиторія грає важливу роль, її також було виділено, як канал донесення позиціонування бренду ТОВ «СкладЮСА».

3.3. Оцінка ефективності стратегії позиціонування бренду

За допомогою заходів, запропонованих вище, планується суттєве покращення сприйняття споживачами бренду, що значно відобразиться на ключових показниках якості бренду. Планується таке покращення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові сучасні показники ефективності бренду ТОВ «СкладЮСА» та планові

KPI	На 30/09/2021	На 30/09/2022
Total Visits	95,59 тис. сеансів	160,67 тис. сеансів
Share of traffic	24,9 %	41,9 %
Session Duration	12:57 хвилин	15:00 хвилин
Pages per Visit	9,85 сторінок	12,5 сторінок
Bounce rate	19,74 %	18 %
Share of the conversation	11,2 %	26,8 %
Share of search	14,6 %	31,2 %
Awareness	9,2 %	15 %

При зміні ключових показників ефективності бренду ТОВ «СкладЮСА» можна відмітити високу ефективність використання запропонованої стратегії просування для сервісного бренду на ринку посередників. Важливу роль зіграло поєднання каналів донесення оновленого позиціонування сервісного бренду, для чіткого його формування.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено такі висновки:

1. Ключовим фактором впливу на розроблення оновленої стратегії позиціонування джерелом для отримання бази на якій були сформовані складові позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» та стратегія просування цього позиціонування до споживача. Це перше опитування за весь час діяльності компанії, хоча, якраз для аудиторії на ринку послуг досить характерна: значна роль споживача в просуванні, роль відгуків; думка, болі та бажання клієнта мінливі, необхідно постійно отримувати дані та аналізувати їх.

2. Тому це опитування принесло величезний об'єм інформації для майбутньої координації діяльності відділу маркетингу, та вплинуло на планування вектору розвитку компанії в цілому. На основі нього сформовані вигоди, було прийнято рішення просувати через всі канали спілкування та взаємодії з клієнтом.

3. В стратегії позиціонування весь акцент йде на концентрації уваги споживача на одній відмінній характеристиці діяльності компанії. В даному випадку було обрано відмінною рисою бренду – індивідуальний підхід до кожного. Ця вигода стала основою просування.

ВИСНОВКИ

За результатами теоретичних і прикладних досліджень, проведених у випускній кваліфікаційній роботі, зроблено такі основні висновки:

1. З'ясовано сутність стратегії позиціонування сервісного бренду. Стратегія позиціонування для сервісного бренду має деякі аспекти, які мають більший вплив на діяльність та розвиток компанії. У зв'язку з цим було сформовано оновлене визначення: стратегією диференціації виступають довгострокові дії, які в тривалій перспективі спрямовані на надання споживачам послуг, які задовольняють їх болі та мають виключну цінність для них.

2. Проаналізовано основні підходи до розуміння стратегії позиціонування, як українських, так і зарубіжних вчених. Стратегія позиціонування бренду має доволі широке значення, яке може мати різні пояснення в залежності від сфери діяльності компанії. У вузькому розумінні стратегія позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару або послуги (марки) в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних відмінностях власних товарів та послуг. Тому перед формуванням значення необхідно визначати напрямок руху. В цьому випадку було прийняте рішення керуватись визначенням за теорією М. Портера, а саме: стратегією диференціації є довгострокові дії, спрямовані на надання споживачам продукції, яка має більшу цінність за ту саму вартість, як у конкурентів.;

3. На основі проведеної теоретичної роботи було виділено особливості сервісного бренду у порівнянні з товарним. Роль споживача та персоналу є ключовою відмінністю. Саме мінливість сфери послуг зобов'язує учасників ринку звертати велику увагу на сучасні бажання та болі споживача. Виділено, що за допомогою даної інформації надалі формуються атрибути та складові позиціонування бренду – яке надалі виходити в стратегію за якою компанія буде вести свою діяльність на ринку.

4. Для ТОВ «СкладЮСА» було проведено аналіз її мікро- та макросередовища, за допомогою детального SWOT-аналізу були отримані дані про сильні та слабкі сторони компанії, все це зіграло важливу роль під час повного оновлення позиціонування бренду. Сучасна стратегія позиціонування, якої притримувалась компанія ТОВ «СкладЮСА» була класифікована – позиціонування за вигодою. Позиціонування за вигодою має багато недоліків, тому було прийняте рішення змінити на більш ефективну в тривалій перспективі (беручи до уваги, стабільний швидкий розвиток світової e-commerce) та змінити складові позиціонування, які сформовані неправильно для досягнення планових ключових показників ефективності бренду.

5. За основу для формування складових позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА» був взятий результат опитування клієнтів компанії. Споживачі це ключові учасники формування сервісного бренду. Можна відмітити, що ще до початку введення оновленої стратегії, основою якої є міцні стосунки між компанією та її клієнтами, ТОВ «СкладЮСА» вже може вирізнитись на ринку базою лояльних споживачів.

6. Детальний розгляд теорії допоміг розробити продумане позиціонування сервісного бренду ТОВ «СкладЮСА», що загалом позитивно вплинуло на ключові показники ефективності бренду. Таким чином саме обрана стратегія позиціонування по споживачу дозволить компанії зайняти певне місце в свідомості споживачів і надасть додаткову конкуренту перевагу.

7. Проведено оцінку ефективності стратегії позиціонування на ринку. В перспективі оновлена стратегія має суттєво позитивно вплинути на ключові показники ефективності бренду ТОВ «СкладЮСА» на ринку посередників. Такі високі результати буде досягнуто завдяки великій частці участі клієнтів у формуванні складових та стратегії позиціонування в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джефкінс Ф. Реклама. Практичний посібник: Вид.4 анг., Вид.2 укр.– К.: Знання, 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/00000000/marketing/reklama_-_dzhefkins_f_259 с.
2. С. М. Січко. Бренд як інструмент сучасного бізнесу / С. М. Січко // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 1-2. – С. 125-132.
3. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.
4. Hugo Skaalsvik. Service Branding: Suggesting and Discussing Four Perspectives Influencing a Value-Creating Service Brand at the Company Level. 2017. – 19 p.
5. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. Бренд-менеджмент: навч. посібник – К. : НАУ, 2019. – 156 с.
6. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. – 2-е изд.]. – Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
7. Захарченко Ирина Кимовна. Особенности формирования стратегии позиционирования на рынке логистических услуг / Сборник Экономика. Налоги. Право 2015 г. 56-62 ст.
8. Joo-Gim Heaney, Services Br vices Branding Str anding Strategies: Using Corpor ategies: Using Corporate Branding t anding to Market Educational Institutions 2008. – 12 p.
9. Обрисько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.
10. Маркетинг: підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін.; за ред. А, О. Старостіної. – К: Знання, 2009. – 1070 с.

11. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. – 320 с.
12. Погорелов Ю. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття / Ю. Погорелов, К. Белоусова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 6(68). – С. 95-102.
13. Сервіс перевірки контрагентів. Анкета ТОВ «СкладЮСА». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42923189/.
14. Іноземна платформа для розміщення досліджень в сфері бізнесу. Дослідження «75 Essential Ecommerce Statistics: 2021/2022 Data and Market Share Analysis» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/>
15. Аналітичний портал 2009-2021 «Слово і Діло». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.slovoidilo.ua/2021/01/27/infografika/biznes/kak-menyalos-kolichestvo-flp-i-yuridicheskix-licz-ukraine-2013-2020-godax>
16. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success / D. Aaker. – N.-Y. : Morgan James Publishing, 2014. – 208 p.
17. Ярмак В. Ю. Поняття бренду та його співвідношення з поняттям торговельної марки / В. Ю. Ярмак // Проблеми законності. - 2018. - Вип. 141. - С. 214-222.
18. Кузик О. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посібн. / Олег Кузик. – Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 338 с.
19. Конах С.С. Роль сфери послуг у формуванні ВВП / С.С. Конах // Молодий вчений, 2014. - № 12(15). – С.159-162.
20. Мальченко В. М. Маркетинг послуг: навч. посіб. / В. М. Мальченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 360с.
21. Хамініч С., Буряк В. Особливості створення конкурентоспроможного бренду.

22. Оврачук М.П. Глобалізація брендів в сучасних умовах / М.П. Оврачук // Фінансовий простір. – 2012. – № 1 (5). – С. 13-18.
23. Штовба О. В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності : О. В. Штовба. – Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2006. – 180 с.
24. Мокшанцев Р. Психологія реклами / Р. Мокшанцев. – М.: Інфра-М, 2009. – 282с.
25. Телетов О.С. Регіональні бренди в політиці просування товарів / О.С. Телетов // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2006. – № 1 (85). – С.84-93.
26. Телетов О.С. Особливості брендингу на підприємствах легкої промисловості / О.С. Телетов, С.І. Колосок // Тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників і студентів «Економічні проблеми сталого розвитку». – Суми : Вид-во СумДУ, 2006. – С.101-102.
27. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. –199 с.
28. Длигач А. Нова модель бренд-менеджменту // Маркетинг в Україні. – 2002. - № 6. С. 25-29.
29. Пальчук О. Значення та роль світової торгової послугами в сучасній економіці / О. Пальчук // Дослідження міжнародної економіки: зб. Наук. Пр, 2011. – 2011. - №1(66). – С. 72-78.
30. Гевко О. Б. Ознаки класифікації стратегій брендингової діяльності [Електронний ресурс] / О. Б. Гевко, В.Л. Гевко. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007mart/7_gevko.php.
31. Бренд як інструмент формування іміджу [Електронний ресурс] / □
Режим доступу: <http://bit.ly/W91ZzI>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тарифи послуг ТОВ «СкладЮСА»

НОВАЧОК

\$1.00 / 20-100 одиниць товару

 Сума усіх сторін до 60 см, вага до 1 кг

Приймання товару (до 3 днів)

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10

Відправка до складу Amazon

Зберігання товару: \$35 - 1/2 палети, \$50 - 1 палета в місяць

Додаткові послуги (особливі роботи, не перераховані вище) - \$ 35 / год (мінімум 30 хвилин)

ПРЕМІУМ

\$0.80 / 101-1000 одиниць товару

 Сума усіх сторін 60-100 см, вага до 2 кг

Приймання товару (до 3 днів)

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10


Відправка до складу Amazon

Зберігання товару: \$35 - 1/2 палети, \$50 - 1 палета в місяць

Додаткові послуги (особливі роботи, не перераховані вище) - \$ 35 / год (мінімум 30 хвилин)

VIP

\$0.60 / 1001+ одиниць товару

 Сума всіх сторін 100-150 см, вага до 5кг

Приймання товару (до 3 днів)

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10

Відправка до складу Amazon

Зберігання товару: \$35 - 1/2 палети, \$50 - 1 палета в місяць

Додаткові послуги (особливі роботи, не перераховані вище) - \$ 35 / год (мінімум 30 хвилин)

Рис. А.1. Тарифи зберігання товару на складі

Тарифи приймання оплат	
PayPal	
Комісія PayPal	Комісія SkladUSA
2.3% + \$0.30 (оплата з території США)	3%
3.8% + \$ 0.30 + втрати на подвійній конвертації (оплата з інших країн)	
Банківські картки	
Комісія (Visa, Mastercard, Discover, American Express)	Комісія SkladUSA
3.5% + \$0.30 (оплата з території США)	3%
3.5% + \$0.30 (оплата з інших країн)	

Рис. А.2. Тарифи по прийняттю платежів

Цінова політика ТОВ «СкладЮСА»

Максимальна довжина відправлення в консолідації 68 см

- Відправлення з України
 Відправлення з Білорусі
 Відправка з РФ
 Відправлення зі складу в США

Довжина, см*

10

Висота, см*

15

Ширина, см*

10

Оберіть регіон*

UNITED STATES OF AMERICA

Штат*

CT

Поштовий індекс*

06412-1324

Місто*

Chester

Вага, кг*

1

PayPal клієнт?*

- Так Ні

Розрахувати

Консолідація

DHL консолідація + USPS -- \$22.7

FedEx консолідація + USPS -- \$20.7

DHL консолідація + FedEx конверт для документів(34 см x 23 см) -- \$17.5

FedEx консолідація + FedEx конверт для документів(34 см x 23 см) -- \$15.5

DHL консолідація + FedEx пакет(39 см x 30 см) -- \$19.5

FedEx консолідація + FedEx пакет(39 см x 30 см) -- \$17.5

Експрес

прямий DHL -- \$33.19

прямий FedEx -- \$28.7

Рис. Б.1. Калькулятор на сайті skladusa.com

СТАНДАРТНИЙ

\$1.00

📦 Сума усіх сторін до 60 см, вага до 1 кг

Приймання товару

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Наклейка FNSKU

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка екстра (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10

Відправка до складу Amazon

СЕРЕДНІЙ

\$1.50

📦 Сума усіх сторін 60-100 см, вага до 2 кг

Приймання товару

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Наклейка FNSKU

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка екстра (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10

Відправка до складу Amazon

ВЕЛИКИЙ

\$2.50

📦 Сума всіх сторін 100-150 см, вага до 5кг

Приймання товару

Перевірка якості, кількості товару

Взяття на облік

Наклейка FNSKU

Безкоштовне зберігання до 14 днів

Наліпка FNSKU

Упаковка екстра (за потреби)

Набір \$0.25 за кожен елемент (без ціни коробок)

Вкладиші або видалення вкладишів - \$0.10

Відправка до складу Amazon

Рис. Б.2. Розцінки онлайн арбітражу

Канали зв'язку ТОВ «СкладЮСА»

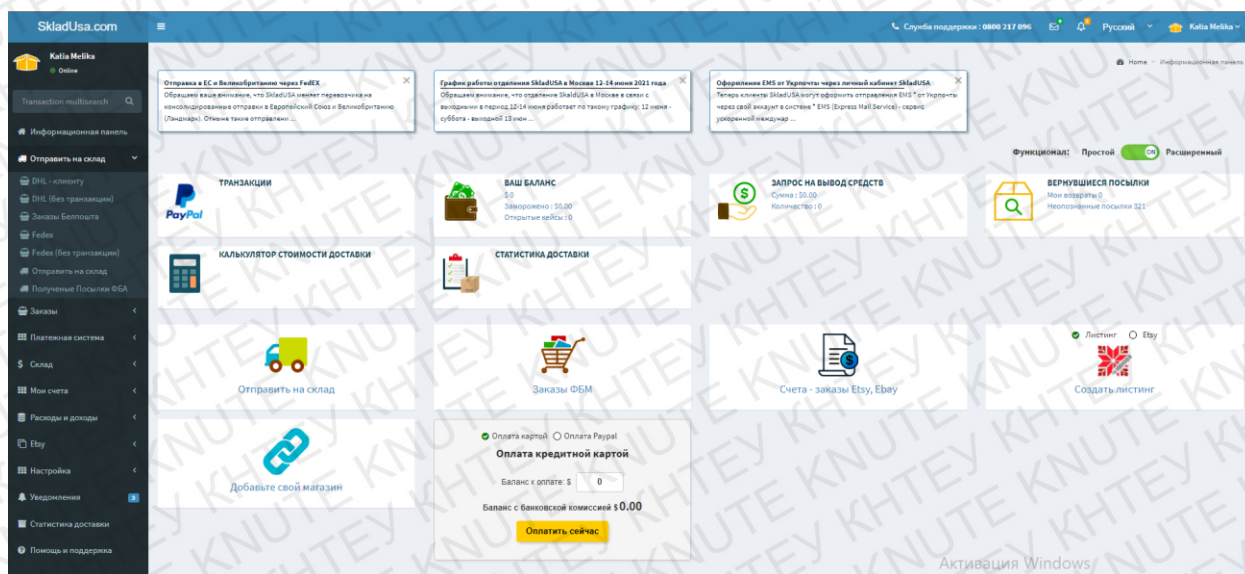


Рис. В.1. Система ТОВ «СкладЮСА»

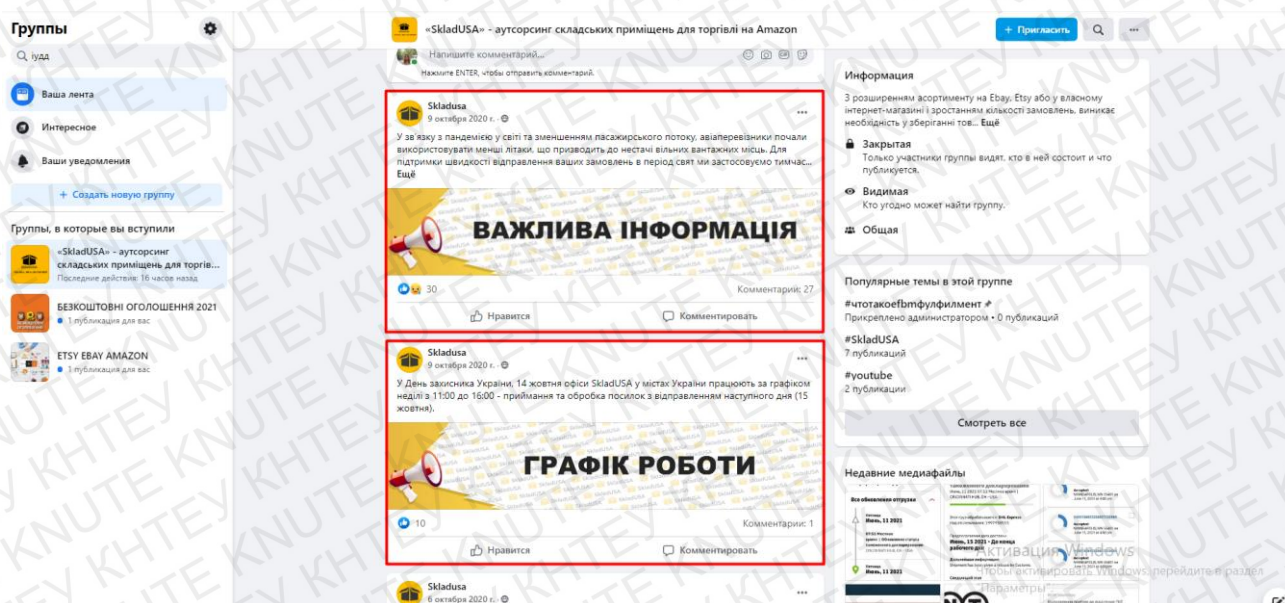


Рис. В.2. Канал Facebook «SkladUSA – аутсорсинг складських приміщень для торгівлі на Amazon»

Мобільні додатки учасників ринку посередників в Україні

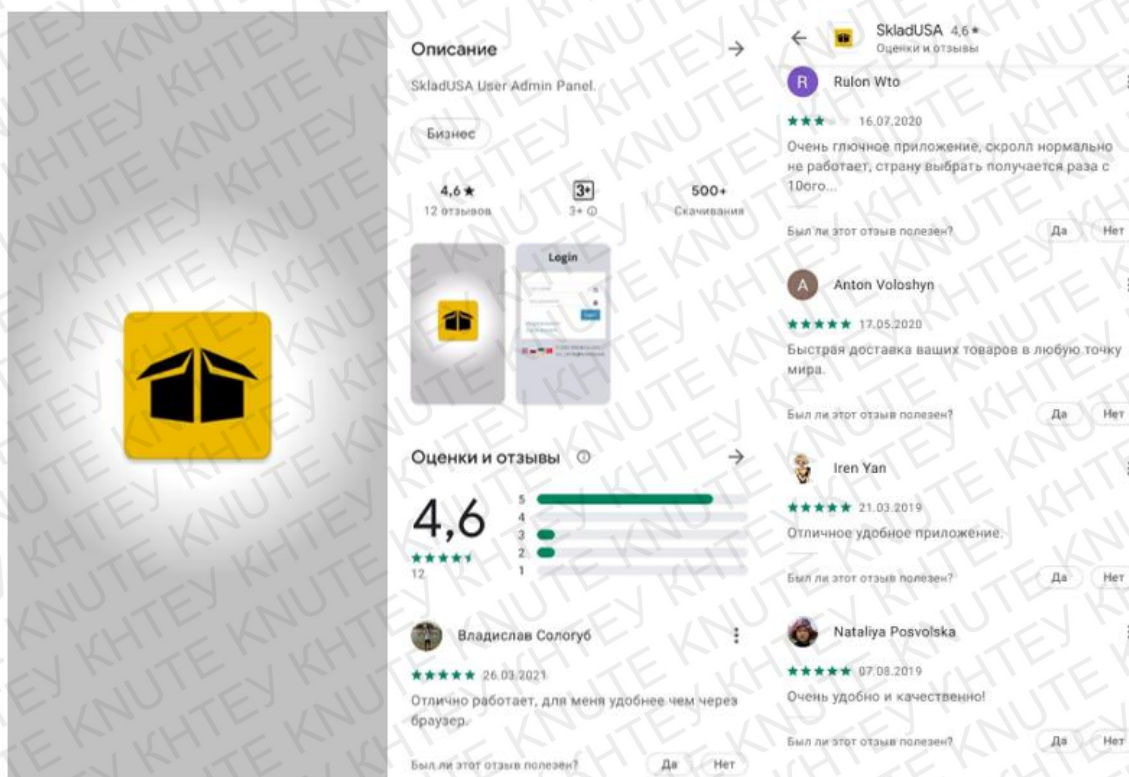


Рис. Д.1. Мобільний додаток «SkладUSA»

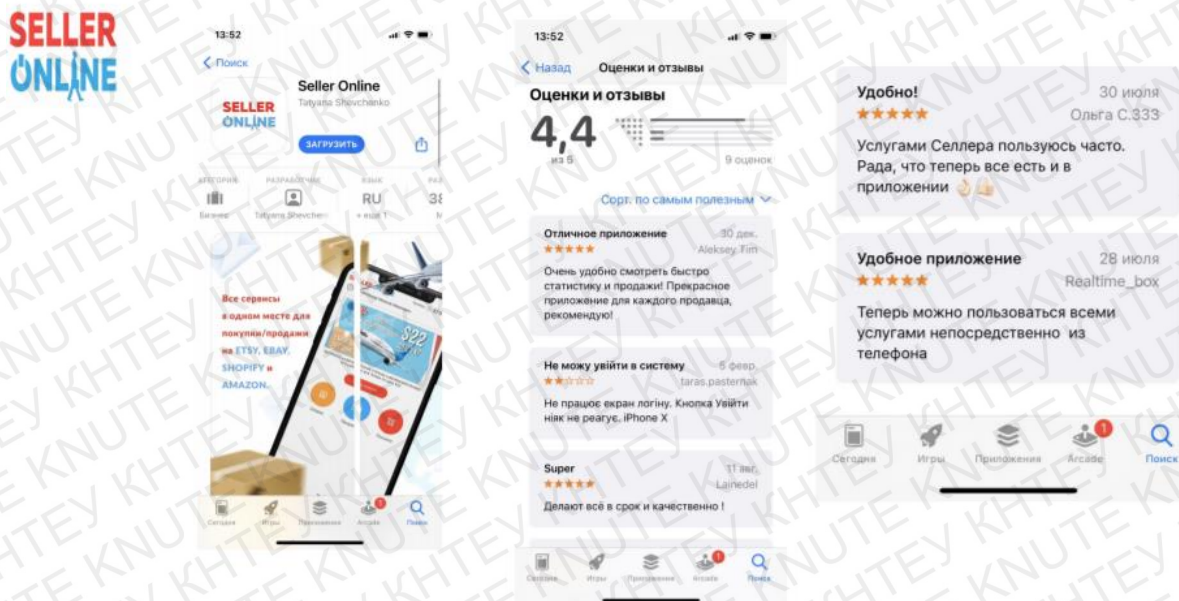


Рис. Д.2. Мобільний додаток «Seller Online»

Статистика skaldusa.com

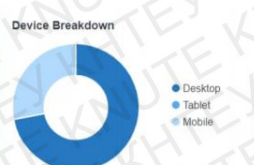


Sessions
9,268

Pageviews
24,906

Avg. Session Duration
1m 17s

Bounce Rate
0.26%



Top 10 Countries

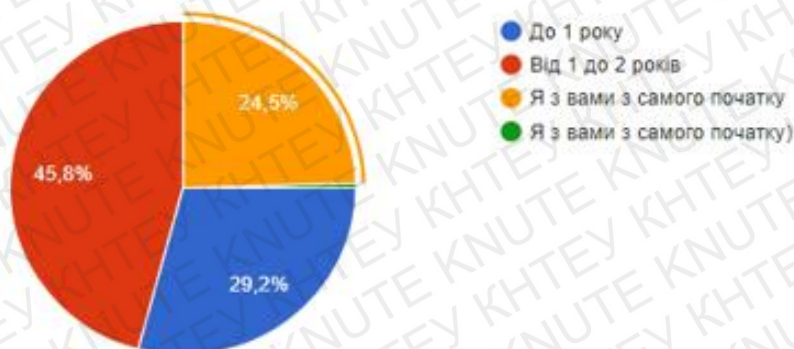
Country	Visitors
1. Ukraine	5,992
2. Russian Federation	1,395
3. United States	449
4. Belarus	411
5. Latvia	127

Джерело: <https://www.similarweb.com>

Результати проведеного опитування клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

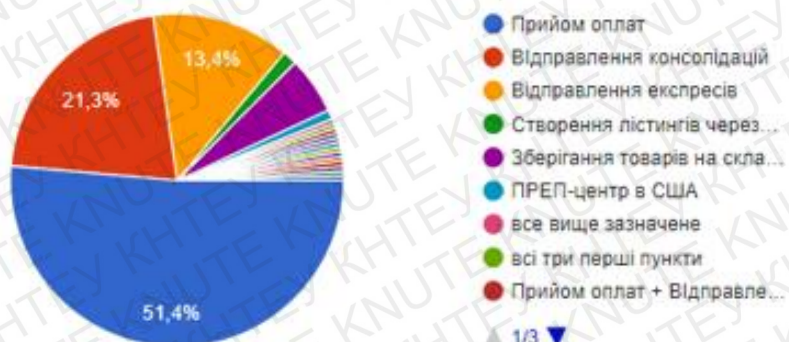
Як довго ви співпрацюєте зі SkladUSA?

216 відповідей



Якою з послуг SkladUSA ви користуєтеся найчастіше?

216 відповідей



Чому ви працюєте через посередника?

216 відповідей

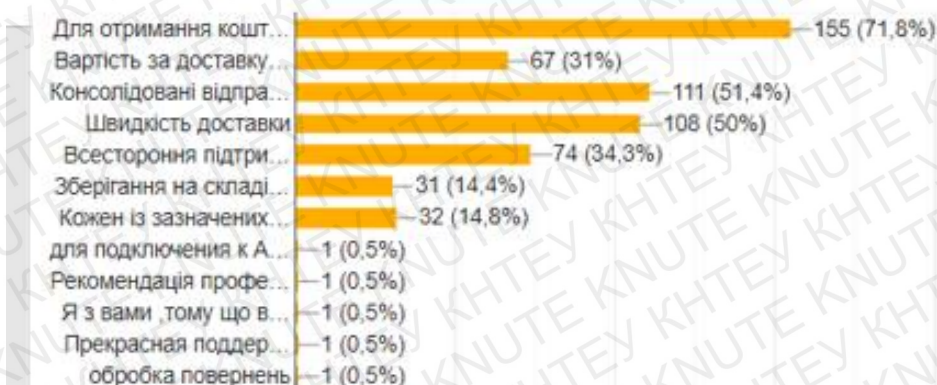
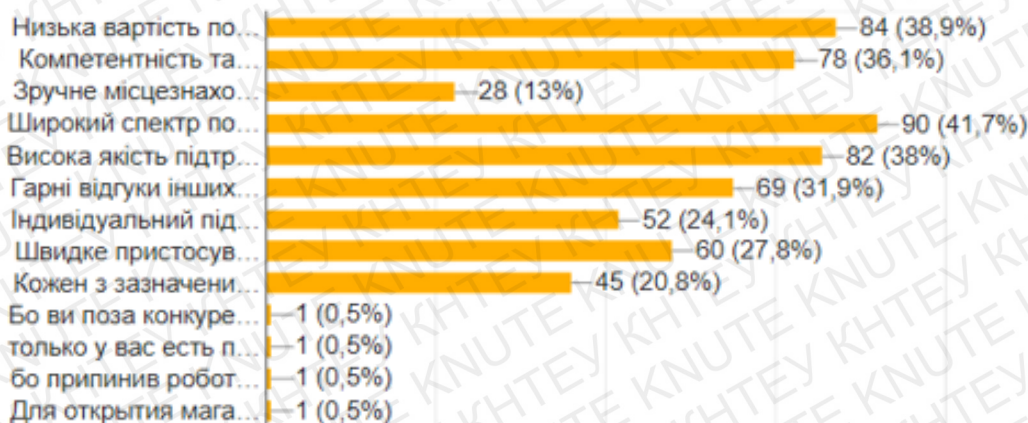


Рис Ж.1. 1 частина результатів опитування клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

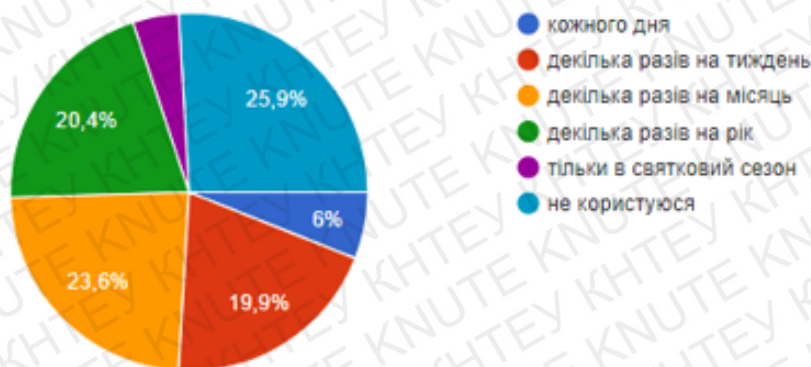
Чому ви обрали саме SkladUSA?

216 відповідей



Як часто ви користуєтеся послугою експрес-відправлень?

216 відповідей



Як би ви описали знайомим наш сервіс двома словами?

216 відповідей

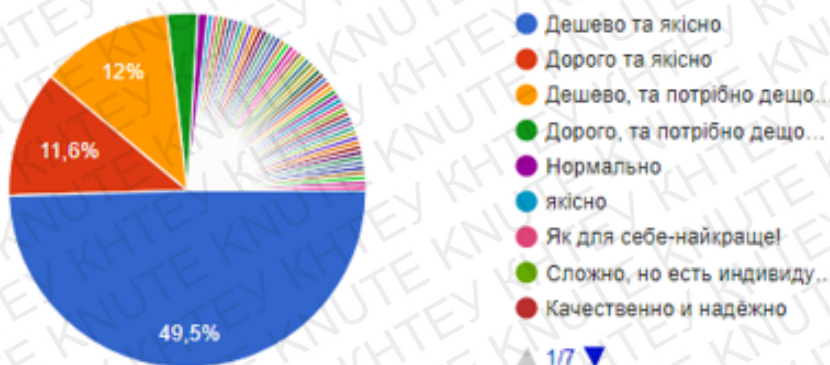
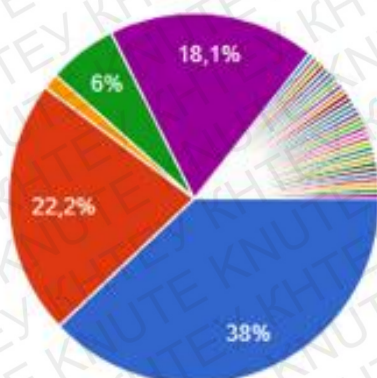


Рис Ж.2. 2 частина результатів опитування клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Послуга експрес-відправлення для вас -це...

216 відповідей

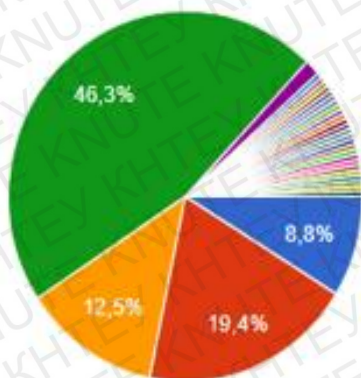


- можливість конкурувати з конкурентами
- показник моєї професійності
- можливість отримати Etsy Seller
- вимушена необхідність
- мені не потрібна швидка доставка
- Не користуюсь
- користуюсь дуже рідко
- я не користувалася ще
- У мене цифровою товар, продажів немає

▲ 1/4 ▼

Вартість послуг SkladUSA дозволяє вам...

216 відповідей

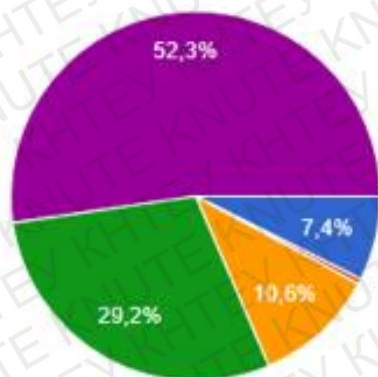


- Вказати нижчу ціну в своєму країні
- Отримувати більше прибутку
- Збільшувати оборотний капітал
- Мінімізувати операційні витрати
- -
- нічого з зазначеного
- нічого не дозволяє
- чесно говоря мне не понятно
- Зручно

▲ 1/4 ▼

Яким чином вам зручно отримувати новини від SkladUSA?

216 відповідей

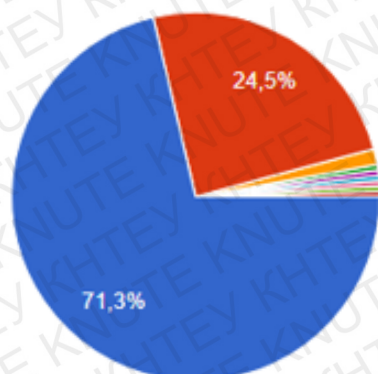


- Facebook
- Instagram
- Telegram
- Повідомлення в системі SkladUSA
- E-mail розсилки

Рис Ж.3. 3 частина результатів опитування клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Яку інформацію ви хотіли б отримувати від нас частіше?

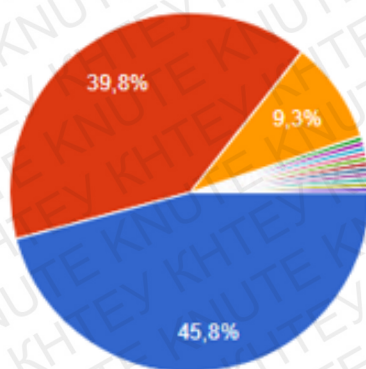
216 відповідей



- Інформаційну
- Навчальну
- Розважальну
- Чаще не нужно
- когда вернете деньги за утерянные посылки?
- Інформаційну + навчальну
- чаще - не хочу, сейчас опт...
- Актуальну
- Полезную, но не спам

Як ви дізналися про нас?

216 відповідей



- Порекомендували колеги, ...
- Соціальні мережі
- Пошукові системи
- От Лёши
- Форум taker.im
- Google
- я в групі ETSY EBAY AMAZ...
- Група Суворова
- Группа этси, ибей, Амазон...

▲ 1/2 ▼

Які сильні сторони SkladUSA, на вашу думку?

216 відповідей

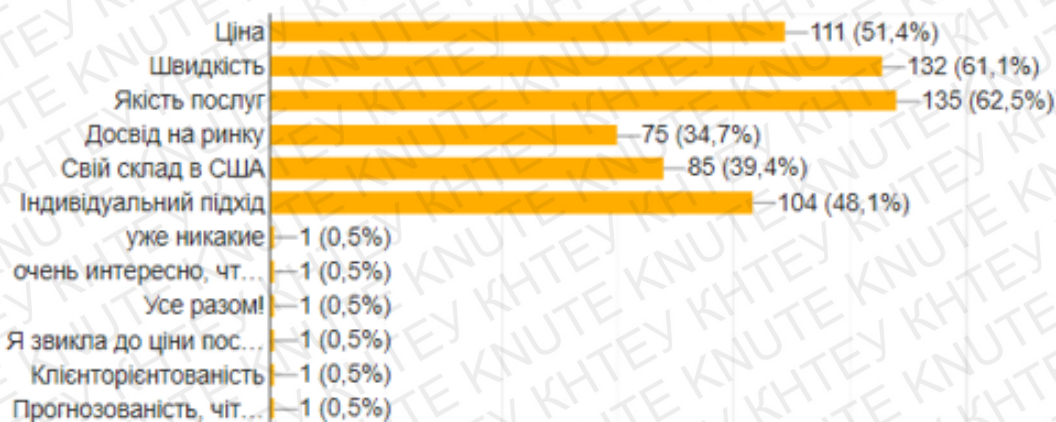


Рис Ж.4. 4 частина результатів опитування клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Вміст анкети клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Для нас важлива ваша думка!

Анкета для успішних клієнтів SkladUSA

Як довго ви співпрацюєте зі SkladUSA?

До 1 року

Від 1 до 2 років

Я з вами з самого початку

Чому ви працюєте через посередника? *

Для отримання коштів через PayPal

Вартість за доставку нижча ніж у перевізників при оформленні напряму

Консолідовані відправлення

Швидкість доставки

Всестороння підтримка в питаннях відправлень, прийому оплат

Звергання на склад в США

Кожен з зазначених пунктів

Інше...

Чому ви обрали саме SkladUSA? *

Низька вартість послуг

Компетентність та експертність працівників

Зручне місцезнаходження

Широкий спектр послуг

Висока якість підтримки клієнтів

Гарні відгуки інших клієнтів

Індивідуальний підхід до кожного

Швидке пристосування до потреб клієнтів

Кожен з зазначених пунктів

Інше...

Як часто ви користуєтеся послугою експрес-відправлень?

кожного дня

декілька разів на тиждень

декілька разів на місяць

декілька разів на рік

тільки в святковий сезон

не користуюся

Якою з послуг SkladUSA ви користуєтеся найчастіше? *

Прийом оплат

Відправлення консолідацій

Відправлення експреса

Створення листинків через систему SkladUSA

ПРЕП-центр в США

Інше...

Послуга експрес-відправлення для вас це... *

можливість конкурувати з продавцями з країн, де проживають клієнти

показник мого професійності як продавця

можливість отримати Etsy Star Seller

вимушена необхідність через технічні властивості мого товару

мені не потрібна швидка доставка

Інше...

Рис. 3.1. 1 частина вмісту анкети клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Послуга експрес-відправлення для вас - це... *

можливість конкурувати з продавцями з країн, де проживають клієнти

показник моєї професійності як продавця

можливість отримати Etsy Star Seller

вимушена необхідність через технічні властивості мого товару

мені не потрібна швидка доставка

Інше...

Як би ви описали знайомим наш сервіс двома словами? *

Дешево та якісно

Дорого та якісно

Дешево, та потрібно дещо покращити в сервісі

Дорого, та потрібно дещо покращити в сервісі

Інше...

Вартість послуг SkladUSA дозволяє вам... *

Вказати нижчу ціну в своєму магазині, та продавати більше

Отримувати більше прибутку

Збільшувати оборотний капітал, який можна направити на розвиток бізнесу

Мінімізувати операційні витрати

Інше...

Яким чином вам зручно отримувати новини від SkladUSA? *

Facebook

Instagram

Telegram

Повідомлення в системі SkladUSA

E-mail розсилки

Яку інформацію ви хотіли б отримувати від нас частіше? *

Інформаційну

Навчальну

Розважальну

Інше...

Найзручніший спосіб для комунікації зі службою підтримки SkladUSA - це *

Чат на сайті

Телеграм

Вайбер

Телефон

Чат в особистому кабінеті в системі SkladUSA

Месенджери у соцмережах

Інше...

Як ви дізналися про нас? *

Порекомендували колеги, друзі, знайомі

Соціальні мережі

Пошукові системи

Інше...

Які сильні сторони SkladUSA, на вашу думку? *

Ціна

Швидкість

Якість послуг

Досвід на ринку

Свій склад в США

Індивідуальний підхід

Інше...

Ваші побажання та коментарі щодо покращення роботи SkladUSA *

Текст запитання з довгими відповідями

Рис. 3.2. 2 частина вмісту анкети клієнтів ТОВ «СкладЮСА»

Варіанти оформлення основного сайту компанії ТОВ «СкладЮСА»

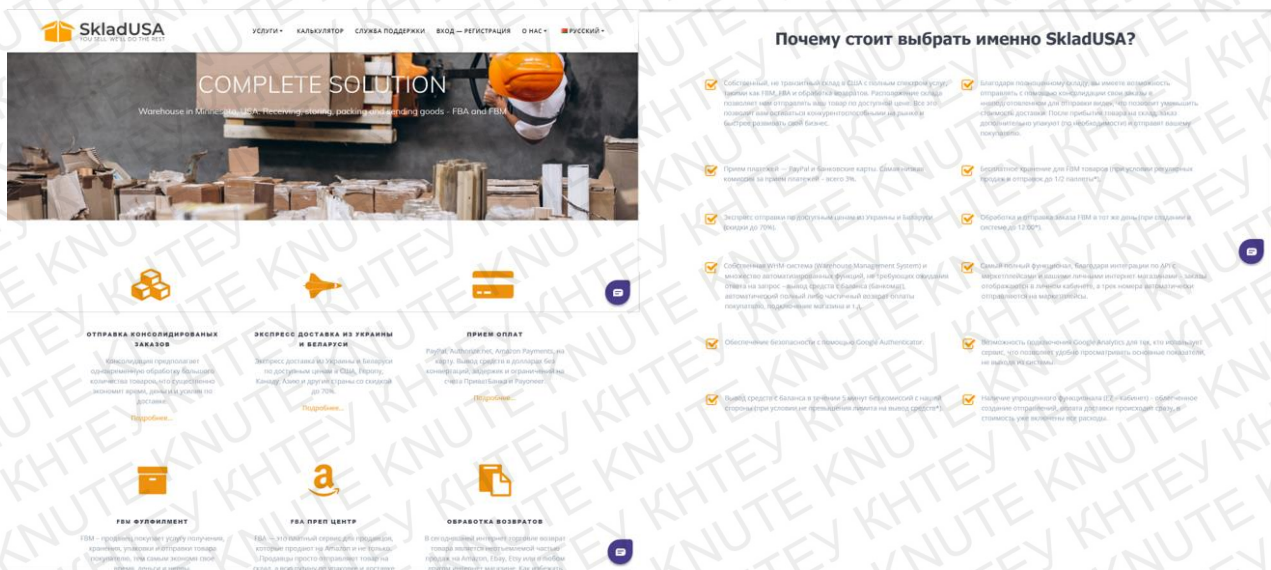


Рис. II.1. Сайт skladusa.com



Рис. II.2. Новий сайт asabix.net.ua, який працює в тестовому режимі