

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування цінностей в системі бренд-менеджменту»

(за матеріалами ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge, м. Київ))

Студента 2 курсу 4-м групи

Спеціальності 075 «Маркетинг»

Спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Гетманова

Богдана Володимировича

Науковий керівник

канд. екон. наук, доц.

Сова

Владислава Вікторівна

Гарант програми

д-р екон. наук, проф.

Корж

Марина Володимирівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Брендинг як невід’ємна складова маркетингу підприємства.....	7
1.2. Теоретичні засади позиціонування брендів: функції, види та стратегії брендів.....	13
1.3. Цінності як засіб формування бренду агенції на ринку маркетингових послуг.....	25
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ «СТРАТЕГІЧНИЙ БРЕНД ХАБ» (ТМ HiCHALLENGE).....	33
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge).....	33
2.2 Аналіз бренду маркетингової агенції ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge).....	45
2.3. Поточні цінності ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge) та прямих конкурентів.....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СТРАТЕГІЧНИЙ БРЕНД ХАБ» (ТМ HiCHALLENGE).....	64
3.1. Розробка стратегії бренду ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge).....	64
3.2. Тактичний план маркетингових заходів ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge) на 2019 рік.....	72
3.3. Прогнозування результативності маркетингових заходів для ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge).....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Україна вважається країною з ринковою економікою, проте на практиці багато підприємств досі функціонують скоріше за радянськими соціалістичними, ніж глобальними капіталістичними стандартами. Компанії, які прагнуть зайняти лідируючі місця на ринку та у свідомості споживачів застосовують складніші форми маркетингової діяльності: проводять ринкові дослідження, аналізують споживачів, формують цінності бренду, розробляють маркетингову стратегію.

Актуальність визначення цінностей для формування бренду зростає одночасно з посиленням конкуренції на ринку маркетингових послуг. Незважаючи на важке економічне становище, ринок розвивається: на українському ринку з'являються нові вітчизняні компанії та відкривають свої представництва великі міжнародні корпорації. Чітке визначення цінностей маркетингової агенції, дає можливість бути конкурентоспроможним, збільшувати дохід бізнесу та отримувати прибуток.

За умов насичення ринку, щоб виділитися серед конкурентів та зайняти гідне місце у свідомості споживачів й інших учасників ринку, компанії спрямовують свої зусилля на розвиток власних брендів, сутність та характер яких формують на основі цінностей співробітників. Цінності співробітників стають цінностями компанії, яка доносить їх до споживачів.

Незважаючи на зростаючий інтерес з боку теоретиків та практиків маркетингу до цінностей та брендингу загалом, ще й досі залишаються не систематизованими основні підходи до вибору та реалізації стратегій брендингу. Відсутній єдиний підхід до класифікації цих стратегій. Немає єдиного методичного підходу до оцінки ефективності обраних стратегій та прогнозування наслідків їхнього впровадження. А це, у свою чергу, ускладнює практичний процес брендингу продукції, марок та підприємств.

Дослідженню проблеми формування цінностей бренду компанії на ринку приділяли увагу численні науковці, які, залежно від предмета дослідження, підходили до нього з різних сторін. Із зарубіжних маркетологів це: Д. Аакер [2], Ф. Котлер [3], Дж. Траут [4], С. Дібб [5]. Серед вітчизняних: О. Зозульов [1, 6, 9], А. Длігач [7], Є. Ромат, В. Пустотін.

На сьогоднішній день у працях дослідників, які займаються проблемами брендингу, немає єдиної думки щодо того, що саме вважається брендом. У першому розділі роботи наведені визначення різних науковців, які не є взаємовиключними. У теоретичній частині роботи було узагальнено визначення бренду та брендингу, яке передає його сутність та включає усі основні риси, а також розглянуто різні підходи, які можуть бути використані для брендингу маркетингової агенції на ринку.

Проблема розробки позиціонування бренду маркетингової агенції є актуальною з декількох причин. Ринок маркетингових послуг відноситься до B2B-бізнесу та має багато відмінностей від споживчого ринку, на який зазвичай орієнтуються як маркетологи у практичній діяльності, так і науковці при розробці теоретичних засад позиціонування бренду. Послуги маркетингової агенції, зазвичай, невідчутні, їх виробництво невіддільне від працівників агенції, їх ефективність важко спрогнозувати, виміряти та забезпечити. Український ринок перенасичений маркетинговими та рекламними агенціями: українські рекламодавці виділяють 47 власних імен, які вони хотіли би бачити як своїх креативних партнерів у розробці креативної концепції, стратегії комунікацій, сценаріїв рекламних роликів, макетів для зовнішньої і друкарської реклами тощо [8, с. 36], а також 62 агентства, які клієнти можуть запросити для вирішення своїх креативних задач у digital середовищі, у тому числі виробництво контенту, SMM, performance та інших [8, с. 37].

У 2017 року рекламний ринок вперше після кризи 2013 року зріс у загальному об'ємі доходів: зростання до 2016 року склало 40% [8, с. 11]. Використання цінностей компанії при розробці позиціонування бренду має допомогти маркетинговій агенції досягти головної цілі на конкурентному ринку – відрізнитись.

Чітке диференційоване позиціонування з використанням ціннісного підходу дозволить українським агенціям стати конкурентоспроможними у Європі, збільшити обсяг експортованих послуг та підвищити якість конкуренції на вітчизняному ринку.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та вдосконалення цінностей бренду як засобу позиціонування бренду маркетингової агенції. Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені конкретні завдання:

- розглянути брендинг як невід’ємну складову маркетингу підприємства;
- охарактеризувати теоретичні засади позиціонування брендів: функції, види та стратегії брендів;
- розглянути цінності як засіб формування бренду агенції на ринку маркетингових послуг;
- провести аналіз маркетингового середовища ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge);
- дослідити бренд ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge);
- порівняти поточні цінності ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge) та прямих конкурентів;
- розробити стратегію бренду ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge);
- скласти тактичний план маркетингових заходів агенції ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge) на 2019 рік;
- спрогнозувати результативність маркетингових заходів для агенції ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge).

Об’єктом дослідження в даній роботі є процес управління брендом на B2B-ринку.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування цінностей ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge).

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові розробки вітчизняних і закордонних науковців з питань брендингу та цінностей, законодавчі та нормативні акти України. У процесі досліджень використовувались дані власного

дослідження щодо цінностей підприємства, дослідницьких компаній щодо цінностей українців, органів статистики щодо ринку рекламних послуг в Україні, а також інформація з інших відкритих джерел.

Вирішення поставлених завдань досягнуто завдяки застосуванню загальнонаукових методів аналізу та синтезу, економіко-математичних методів (групування та порівняння), методу наукового абстрагування, поєднання історичного та логічного, у роботі використано статистичний та графічний метод подання і обробки інформації. Для аналізу зовнішнього середовища було використано 4P's-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, СОП-аналіз. З метою аналізу внутрішнього середовища використано аналіз 5 сил Портера. З метою аналізу бренду використано модель «піраміда позиціонування». У власному дослідженні цінностей ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge) використані якісні та кількісні методи дослідження на основі експертних оцінок.

Методика дослідження була апробована для написання наукової статті «Цінності як засіб позиціонування бренду маркетингової агенції на ринку консалтингових послуг».

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, кожен з яких в свою чергу складається з трьох підрозділів, 31 таблиці, 23 рисунків, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел, який налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Брендинг як невід’ємна складова маркетингу підприємства

Уперше концепція брендингу була запропонована Д. Аакером [10] та опублікована у книзі «Managing Brand Equity». На його думку, брендинг – це процес створення набору якостей та активів, пов’язаних з іменем бренду та символом, який підсилює цінність продукту чи послугу, запропонованого під цим символом. Висловлюючись простіше, брендинг – це цілеспрямовані зусилля на створення бренду. Часто брендинг ототожнюють з бренд-менеджментом – управлінням брендом. Визначення бренду різними науковцями подано у табл. 1.1:

Табл. 1.1

Визначення поняття «бренд»

Науковець	Визначення бренду
Девід Аакер	Бренд – це «коробочка відчуттів», набір якостей, пов’язаний з його ім’ям і символ, який підсилює цінність продукту або послуги, запропонованої під цим символом. [2]
Філіп Котлер	Бренд - це назва, термін, символ або дизайн (або комбінація всіх цих понять), що позначають певний вид товару або послуги окремо взятого виробника (або групи виробників) і що виділяють його серед товарів і послуг інших виробників [3].

АМА (Американська асоціація маркетингу)	Бренд - 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 [11].
---	--

Прод. табл. 1.1

Джеймс Грегорі	Бренд — це не річ, продукт, компанія або організація. Бренди не існують в реальному світі — це ментальні конструкції. Бренд найкраще описати як суму всього досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, компанії або організації. Бренди існують у вигляді свідомості або конкретних людей, або суспільства [12].
Давід Алессандро	Бренд — це більш, ніж реклама або маркетинг. Це все, що приходить в голову людині щодо продукту, коли він бачить його логотип або чує назву [13].

Далі у роботі під словом бренд ми будемо мати на увазі набір атрибутів у свідомості споживачів, пов'язаний з певною торговою маркою.

Слід зазначити, що для створення бренду недостатньо зареєструвати торгову марку. Бренд невіддільний від людей, у чийй свідомості він відповідає певним якостям. Відповідно, і процес брендингу спрямований на створення сильного бренду, який створює додаткову цінність для продукту та може залучати споживачів без комунікації.

Сильним вважають бренд, який знають 60% цільової аудиторії. Бренд зі знанням 30-60% знаходиться на стадії розвитку. Поки бренд не досяг 30% знання, задача брендингу не може вважатися вирішеною [14]. Ваша аудиторія може налічувати як декілька десятків, так і декілька мільйонів осіб, проте без утворення знання ні на покупку, ні на лояльність не варто й сподіватись.

Вартість найуспішніших брендів світу оцінюється мільярдами доларів. За рейтингом консалтингового агентства у сфері брендингу Interbrand, у 2017 році найдорожчим брендом став Apple – його вартість оцінили у 184 мільярди доларів [15]. Компанії на найвищих позиціях цього рейтингу об'єднує технологічність, хоча на четвертому місці знаходиться Coca-Cola, яка й досі веде бізнес за традиційною моделлю.

Більшість концепцій брендингу, описаних маркетологами, сходяться у основних етапах: все починається з дослідження ринку та закінчується роботою над помилками - контролем та коригуванням заходів щодо просування розробленого бренду. Основні етапи брендингу [16]:

1. Дослідження ринку: аналіз ситуації, SWOT-аналіз, аналіз продукту, конкурентів, сегментація споживачів.
2. Створення концепції бренду: розробка сутності бренду, позиціонування, ідентичності, атрибутів бренду, тестування, юридична експертиза.
3. Стратегія управління брендом: розробка бренд-буку, визначення відповідальних осіб, розробка плану дій, інтегрованих маркетингових комунікацій, моніторингу ефективності.
4. Просування бренду: розробка медіаплану, створення реклами, розміщення реклами, розробка програми лояльності.
5. Контроль та розробка коригувальних заходів: бренд-аудит та корекція стратегії або тактики

Перед розробкою нового бренду або репозиціонуванням, слід детально вивчити поточну ринкову ситуацію, провести аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовищу. У маркетинговій формулі STP (segmentation-targeting-positioning) позиціонуванню завжди передують сегментація споживачів та таргетинг – вибір з них бажаного «шматочку пирога».

На етапі створення концепції бренду, брендингові команди будують так звані «піраміди бренду», які виражають у собі сутність, позиціонування, ідентичність, а також атрибути бренду. Розглянемо цю модель у табл. 1.2.

Табл. 1.2

Розширена модель позиціонування бренду [9]

Сутність бренду	Яка роль бренду в житті клієнта?
Цінності бренду	Що найважливіше для бренду?
Особистість бренду	Які риси людського характеру має бренд?
Емоційні вигоди	Які суб'єктивні позитивні відчуття від послуги?

Прод. табл. 1.2

Раціональні вигоди	Які об'єктивні переваги приносить використання послуги?
Атрибути продукту	Які ознаки продукту є важливими для клієнта?
Походження компанії	Які факти про походження, історію агенції важливі для клієнта?

Етап створення концепції бренду завершують тестування та юридична експертиза. Споживачі важко сприймають піраміди та інші брендингові моделі, тому варіанти позиціонування для тестування перекладають у невеликі художні тексти – бренд-концепції. Ідеї, які здобули перемогу на фокус-групах або іншому дослідженні, слід перевірити юридично. Спочатку перевіряють, чи вже зареєстровані на ринку затверджені назви брендів, продуктів або слогани, і якщо вони вільні – подають на реєстрацію.

На третьому етапі розробляється бренд-бук – книга бренду, у якій систематизуються цінності бренду та способи їх комунікації. Від фірмового стилю (гайдлайну) відрізняє спрямованість на працівників та підрядників. Мета фірмового стилю – виділити бренд серед конкурентів. Гайдлайн може бути частиною бренд-буку або самостійним документом.

Відповідальних осіб доцільно розподіляти за матрицею RACI (responsible, accountable, consult before doing, inform after doing): під кожну тактичну задачу

виділяти відповідальну, виконуючу, консультуючу та проінформовану особу. Для моніторинга ефективності брендингових заходів розробляється система KPI – ключових показників ефективності.

На етапі просування бренду комунікаційна стратегія розподіляє канали просування, бюджети та ключові повідомлення. Канали і бюджети складають основу медіаплану. Рекламні матеріали створюються за гайдлайнами та крім тактичних комунікаційних цілей мають відповідати позиціонуванню та цінностям бренду. За потреби впроваджується програма лояльності. При її розробці важливо продумати моніторинг результативності програми, щоб мати змогу скоригувати її під час бренд-аудиту.

Бренд не є постійною величиною і має швидко адаптуватись до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому останнім етапом брендингу є бренд-аудит, під час якого коригується стратегія бренду. Важливо залишати незмінним сутність та цінності бренду та лише несуттєво змінювати інші елементи піраміди.

У процесі управління брендом, можуть бути прийняті рішення щодо «розтягування» бренду – brand extension, створення нових продуктів під тим самим ім'ям. Наприклад, бренд «Живчик» випускає напій без газу під тим самим брендом. Також існує процес «розширення» бренду – brand expansion: бренд, з незмінною ідентичністю, з'являється у суміжній товарній категорії або виходить на новий сегмент споживачів. Наприклад, бренд бритв Gillette запускає продукт у новій для себе категорії – засоби після гоління.

Джефрі Рендел розрізняє імідж бренду та індивідуальність бренду. Імідж бренду – це те, що існує у свідомості покупців. Це весь об'єм інформації, який споживачі отримали з власного досвіду, упаковки, відгуків інших людей тощо. Ця інформація трансформується під впливом сприйняття, власних цінностей, соціальних норм. Індивідуальність бренду – це те, що компанія самостійно поставляє на ринок. Це те, що знаходиться під її контролем [17].

На рис. 1.1. показано, що бренд виникає на перетині інформаційного простору, матеріальної основи – продукту та ідеологічної основи – позиціонування. Брендинг

працює в першу чергу з ідеологічною основою, проте має впливати як на інфопростір – через PR-заходи, так і на продукт – через зміни та інновації.

На перетині також розташувалися елементи класичного комплексу маркетингу 4P: на перетині матеріальної основи та інформаційного простору знаходиться дистрибуція, на перетині інформаційного простору та ідеологічної основи розташовується комунікація, а між матеріальною та ідеологічною основами – продукт та ціна.



Рис. 1.1. Співвідношення інформаційного простору, матеріальної та ідеологічної основи бренду [17]

Наведемо приклад: бренд солоних горішків «Козацька слава» створено в інформаційному просторі, де відчувається підйом патріотичних настроїв. Матеріальною основою є знаходження бренду у категорії снєків-закусок, основним споживачем якої є чоловіки. Ідеологічна основа – козацька слава українських чоловіків минулого. Позиціонування можна визначити як «закуска для справжніх українських козаків». На бренд безпосередньо впливає зростання патріотизму, традиційно чоловіча продуктова категорія та апелювання до українського минулого. Вплив на 4P's: перетин матеріальної та ідеологічної основи – продукт має мати традиційні та звичні для українців смаки, повинен бути доступним широкому колу споживачів; перетин матеріальної основи та інформаційного простору – може мати дистрибуцію через виставки національних товарів; перетин інформаційного

простору та ідеологічної основи – має використовувати патріотичні мотиви у комунікації.

З цих кіл Ейлера очевидно випливає те, що бренд безумовно та комплексно впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Тому до брендингу обов'язково необхідно залучати власників бізнесу, топ-менеджмент, маркетологів та інших працівників підприємства.

Отже, бренд – це набір атрибутів у свідомості споживачів, пов'язаний з певною торговою маркою. Основні елементи бренду запаковуються у модель позиціонування бренду. До них належать: сутність бренду, цінності бренду, особистість бренду, емоційні вигоди, раціональні вигоди, атрибути продукту та походження компанії.

Процес брендингу передбачає етапи дослідження ринку, створення концепції бренду, розробки стратегії управління брендом, просування бренду, бренд-аудиту та коригування стратегії і тактики бренду.

Бренд виникає на перетині інформаційного простору, матеріальної основи – продукту та ідеологічної основи – позиціонування.

1.2. Теоретичні засади позиціонування брендів: функції, види та стратегії брендів

Позиціонування – це процес визначення та встановлення чіткого місця компанії – позиції у свідомості споживачів. Мова йде про позитивне ставлення клієнтів до товару фірми, яке має стати наслідком реалізації стратегії позиціонування. Особливе місце в цьому процесі займає комунікаційна політика, серед цілей якої – створення певного іміджу марки.

Наприклад, ексклюзивність товару (годинників, автомобілів, навчальних закладів) може бути створена завдяки рекламі. Разом з тим статус престижного товару підтверджується високою ціною товару, місцем, де він пропонується споживачам, назвою торгової марки тощо [10].

Табл. 1.3

Визначення поняття «позиціонування»

Науковець	Визначення позиціонування
Д. Аакер	Позиціонування – це обличчя стратегії бізнесу, що демонструє бажання компанії стосовно її сприйняття (порівняно з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками і партнерами [2].
Дж. Траут, Е. Райс	Своєрідна операція на свідомості потенційних клієнтів [4].

Прод. табл. 1.3

Ф. Котлер	Дії з розробки пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб зайняти відособлене місце у свідомості цільової групи споживачів [3].
О. Зозульов	Позиціонування - це забезпечення продукту такого місця на ринку й у свідомості споживача, яке не підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших тощо [9].
М. Яненко	Управління думкою споживачів щодо місця (позиції) бренду серед безлічі різних марок або суміжної товарної групи. Основна мета позиціонування – необхідність досягти стійкого уявлення у свідомості покупця про бренд, як про кращий товар для конкретних умов [18].

Проаналізувавши думки науковців, було узагальнено визначення позиціонування: позиціонування – сукупність пов’язаних маркетингових дій, які допомагають споживачу ідентифікувати товар за певними особливостями і порівняти його з товарами-конкурентами.

Узагальнення основних підходів до розуміння категорії «позиціонування» дало змогу виділити такі особливості [3]:

- Позиціонування є частиною довгострокової стратегії, а не короткострокової тактики. Правильно обрані позиції стійкі, захищені й пристосовані до майбутнього розвитку. Вони здатні еволюціонувати та змінюватися на етапах життєвого циклу товару, торгової марки або фірми загалом.

- Позиціонування розробляється на першій стадії життєвого циклу – розробці бренду та супроводжує його наступні роки. Якщо позиціонування перестає бути актуальним або відповідати політиці компанії, слід його змінити – провести репозиціонування.
- Позиціонування відбувається у свідомості споживачів, а отже є предметом його думок.
- Позиціонування базується на вигоді, що отримує споживач від купівлі товару, отримання послуги чи партнер від співробітництва з компанією.

Внаслідок того, що позиціонування базується на вигоді, а різні клієнти часто шукають різні вигоди від покупки, позиція конкретного продукту в уявленні одного покупця може відрізнятися від позиції цього ж продукту в свідомості іншого покупця.

Отже, позиціонування – відносне поняття. Товари й торговельні марки займають позиції відносно конкуруючих продуктів і торговельних марок. Позиціонування невід’ємне від диференціації (від англ. difference – різниця). Під нею розуміють виділення таких характеристик продукції, послуги або іміджу компанії, які б відрізняли їх від конкурентів.

Одна з цілей позиціонування – створення у свідомості споживачів сильного бренду. Перерахуємо функції брендів, які реалізуються шляхом вдумливого брендингу, в тому числі позиціонування [19]:

- формування інструменту взаємодії компанії зі споживачами;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг: диференціації продуктів, захисту від конкурентів та товарів-субститутів;
- формування лояльності у споживачів;
- утримання споживачів в кризу;
- підвищення іміджу підприємства;
- збільшення вартості матеріальних активів;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства;
- формування згуртованості у внутрішньому середовищі.

Перш ніж займатися брендингом, слід визначитись з яким брендом ви будете мати справу залежно від розмірів та цілей компанії. Також це впливатиме на подальшу стратегію бренду. Бренди класифікують за багатьма критеріями, зокрема:

1. За стратегічною направленістю марочного портфелю: бренд-товар, бренд-лінія (суббренд), бренд-джерело (бренд + суббренд), бренд-надписи (бренд + корпорація), парасольковий бренд.
2. За рівнем розповсюдження: глобальний, міжнародний, національний, регіональний, локальний.
3. За асортиментним рядом: корпоративний бренд, парасольковий бренд, асортиментний бренд.
4. За сферами використання: бренд товару, бренд торговельного підприємства, бренд особистості, бренд некомерційної організації.
5. За часткою ринку: бренд-лідер, бренд-послідовник (челенжер), бренд-нішер.

У свою чергу, стратегії брендів класифікують, наприклад, за такими ознаками:

1. Залежно від терміну їх реалізації: довгострокові, середньострокові, короткострокові.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми: на стадії впровадження товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду;
3. За станом ринкового попиту: стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу.
4. За елементами маркетингового комплексу: товарна, цінова, товарного руху, просування.
5. За ознакою конкурентних переваг (за Портером): цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації).

Враховуючи те, що диференціація передбачає пошук і виділення відмітних властивостей продукту чи компанії виробником, спираючись на результати детальних досліджень потреб цільових аудиторій, а позиціонування – закріплення їх у свідомості людей, з яких, у свою чергу, складаються ринкові суб'єкти, принцип класифікації стратегії диференціації може бути покладений в основу класифікації стратегій позиціонування. До цього часу систематизованої класифікації таких стратегій не існувало, що вносило певну плутанину у процес їхнього вибору та реалізації.

Наприклад, за Дж. Віндом [20], стратегії позиціонування поділять на позиціонування за функціями товару; за вигодами, за вирішенням проблеми або потребами; за способом використання; за категорією користувачів; відносно іншого товару; таке, що ґрунтується на розриві з певною товарною категорією.

П. Темпорал [21] розширив систему, розроблену Дж. Віндом, додавши стратегії позиціонування, які базуються на емоціях та емоційних цінностях, властивих цільовим споживачам: за використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг; на основі вигод, очікуваних споживачем; на основі пропозиції вирішення проблеми; на основі відмежування від конкурентів; на основі іміджу компанії; на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином; на основі типу цільового користувача; на основі характеру потреб споживачів; на основі належності до суспільного руху; на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності); на основі чистих емоцій; на основі індивідуальності. на основі оголошення себе «№1».

Ф. Котлер [3] усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість».

Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва. Проте основна проблема класифікації всіх стратегій позиціонування – відсутність єдиних принципів, за якими їх можна розмежувати, а звідси – плутанина в тому, які стратегії є головними, які –

другорядними; що є стратегіями, а що підстратегіями, а отже, не зрозумілим є те, як стратегії позиціонування можуть узгоджуватися між собою, які з них є взаємодоповнювальними, які – взаємовиключними.

Вибір стратегії позиціонування залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, яку воно виробляє. Позиціонування може здійснюватися за однією, двома, трьома ознаками.

Більше ознак використовувати неефективно, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не відкладаються у свідомості людини. При цьому самих стратегій, що обирає підприємство для позиціонування, також повинно бути не більше трьох і вони можуть обиратися з різних спрямувань, але так, щоб не бути взаємовиключними.

Загалом товари та послуги позиціонують на ринку за такими принципами:

1. Послідовність у реалізації обраної позиції. Цей принцип передбачає, що необхідно дотримуватися одного разу обраного напрямку й не міняти позицію протягом тривалого часу. В цьому випадку клієнти будуть знати і цінувати фірму. Складові позиції можуть час від часу змінюватися, але сама позиція не повинна мінятися, так як в цьому випадку фірма дезорієнтує клієнтів.
2. Доступність та об'єктивність інформації про фірму та товар. Цей принцип передбачає, що при позиціонуванні товару дуже важливо, щоб позиція фірми підносилася клієнтам об'єктивно і просто, але водночас виразно й своєрідно.
3. Планомірність і послідовність при прийнятті рішень. Цей принцип передбачає, що при прийнятті рішень про асортимент пропонованих товарів і послуг, способах реклами і методи розподілу необхідно дотримуватись певної послідовності та планомірності.

Процес позиціонування зазвичай проходить п'ять таких основних етапів [3]:

1. Маркетингові дослідження: дослідження сприйняття з боку потенційних покупців товарів підприємства, вивчення позиції товарів підприємства і конкурентних аналогів, розробка карти сприйняття товару і конкурентного товару, дослідження реакції покупців на позиціонування, виявлення переваг споживачів та їх значення;

2. Встановлення мети позиціонування: позиціонування (споживче, конкурентне) або репозиціонування;
3. Розробка стратегій позиціонування: наступальна (атакуюча) стратегія або оборонна стратегія;
4. Розробка комплексу маркетингу («4P's»): товар, ціна, розподіл, просування.
5. Оцінка ефективності позиціонування.

Докладніше розглянемо кожен з етапів. Основою позиціонування є результати маркетингового дослідження, вони, залежно від мети підприємства, визначають їхні напрями і зміст, що, у свою чергу, зумовлює застосування відповідних методів: експертних оцінок, ринкового тестування, опитувань тощо. Так, досліджуючи сприйняття товарів підприємства з боку потенційних покупців, доцільно провести ринкове тестування, вивчаючи позиції товарів підприємства відносно конкурентних аналогів - експертні оцінки, для виявлення рейтингу споживчих переваг і реакції покупців на позиціонування - опитування покупців.

За результатами маркетингового дослідження розробляють карти сприйняття, що характеризують найкращі комбінації споживчих переваг для вибору товару.

Карти-схеми сприйняття (perceptual map) – це інструмент позиціонування товарів, призначений для наочного зображення близькості між товарами або сегментами, що вимірюється в термінах психологічних факторів, для оцінки яких використовується метод багатомірного шкалування споживчих переваг та сприйняття [3].

Карти сприйняття передбачають побудову графіка ставлення до товару. При використанні цього методу споживачі відповідають на питання стосовно товару, базуючись на власному досвіді його використання та своїй думці щодо того, яким він має бути. Відповіді наносяться на графік, результати використовуються для вдосконалення та розробки продукції. Обираються дві осі, у площині яких лежить позиціонування більшості основних гравців ринку та на них розміщують місця компаній у свідомості споживачів. Для побудови актуальної карти об'єднаних просторів слід провести дослідження серед клієнтів компаній, що займаються маркетинговими дослідженнями.

Завдання позиціювання можуть мати різні орієнтації:

- орієнтація на встановлення позиції товарів підприємства означає прагнення підприємства до розробки концепції первинного позиціювання;
- орієнтація на зміцнення у свідомості споживачів позиції товарів підприємства означає прагнення підприємства до зміцнення поточної позиції товару, тобто до вторинного позиціювання.

Первинне і вторинне позиціювання базуються на одних і тих самих відмітних характеристиках товарів підприємства. Якщо підприємство прагне проникнути в нові споживчі сегмента або на новий ринок, то його метою стає репозиціювання.

Розрізняють дві стратегії позиціювання: наступальну й оборонну. Наступальна або атакуюча стратегія пов'язана з управлінням товарним асортиментом. З розширенням асортименту збільшується частка ринку за рахунок частки ринку, на якій раніше працювали конкуренти, ускладнюється виведення на ринок товарів конкурентів, посилюються конкурентні позиції підприємства. Але розширення асортименту посилює конкуренцію між власними різновидами товарів, що супроводжується зростанням витрат як загалом, так і на маркетинг. Оборонну стратегію позиціонування також називають стратегією «фортеця на острові» [5]. Її суть полягає в тому, що різновиди товару (або марки), які позиціонують як дорогі і високоякісні, захищають від цінової конкуренції дешевшими товарами, призначеними для покупців, чутливих до ціни. Оборона стратегія зумовлює необхідність розробки відповідної тактики позиціонування.

Концепція позиціонування полягає у створенні та підтримці відчутних різниць, що будуть помічені й оцінені клієнтами, з якими фірма хотіла б розвивати довгострокові відносини. Успішне позиціонування потребує від менеджерів розуміння як уподобань їх цільових клієнтів, так і основних характеристик пропозицій конкурентів.

Розуміння концепції позиціонування – ключ до створення ефективної конкурентної позиції. Позиціонування допомагає менеджерам послуг оцінити існуючі пропозиції підприємства і знайти конкретні відповіді на такі питання [15]:

- Яке становище наразі посідає підприємство у свідомості наявних і потенційних клієнтів?
- Яких клієнтів ми зараз обслуговуємо і яких хотіли б залучити в майбутньому?
- Які характеристики властиві послугам, що їх ми нині надаємо (основні продукти й супутні додаткові елементи послуг), і на які ринкові сегменти розрахована кожна з них?
- Чим саме запропоновані нами послуги відрізняються від аналогічних послуг конкурентів?
- Наскільки добре клієнти обраного нами цільового сегмента сприймають кожную з наших послуг; чи цілком задовольняють ці послуги їхні потреби?
- Що нам необхідно змінити в нашій пропозиції, аби зміцнити конкурентну позицію в певному сегменті (сегментах) ринку, який цікавий для нашої організації?

Розроблена стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами-товарами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетинг-міксу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу. Обрана стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність, тобто залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і постійна зміна стратегії позиціонування спричиняє встановлення "розмитого" іміджу торгової марки.

Для дослідження було обрано ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» - агенцію, яка працює на ринку маркетингових послуг під торговою маркою HiChallenge. Як і будь-який інший, цей ринок має свою специфіку, яку необхідно враховувати як при теоретичній, так і практичній підготовці до процесу позиціонування. Головні особливості сфери послуг – це невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, нездатність до зберігання й висока ступінь невизначеності або мінливості. Ринок маркетингових послуг належить до інформаційно-консультативних рішень. Компанія проводить дослідження, оформлює його результати, стратеги роблять висновки та наводять свої консультативні рішення, які,

на їх думку, можуть допомогти замовнику збільшити прибуток або досягти іншої мети, поставленої компанії. Кінцевим продуктом таких послуг є інформація та ідеї. Оформлення їх у вигляді презентації або іншого документа – оболонка, яка спрощує процес їх подальшого втілення.

Гравці ринку маркетингових послуг працюють у сфері B2B. Замовниками, як правило, є фірми, які хочуть змінити поточний стан речей та прийняти заходів щодо покращення власного маркетингу. Особливості сфери B2B: рішення про замовлення послуги приймають та узгоджують більше людей. Відповідно, більшу роль грають раціональні фактори та переваги компанії. Емоційне залучення через комунікацію має набагато менший вплив.

Будь-який товар споживачі сприймають як набір певних його властивостей. Для того, щоб зрозуміти, чому покупці надають перевагу цьому товарові, а не іншому, треба порівняти ці властивості. Результати порівнянь можна подати у вигляді схеми позиціонування товару. На цю схему наносять позиції товарів основних конкурентів і шукають незадоволену споживчу потребу.

Є 4 основні помилки позиціонування, які актуальні й на ринку маркетингових послуг [3]:

1. Поверхове позиціонування означає помилковий підхід до позиціонування, внаслідок якого підприємство або його послуги втрачають в очах споживачів якусь певну позицію.
2. Однобоке позиціонування - це помилковий підхід до позиціонування, при якому позиція підприємства, доведена до цільових споживачів, виробляє в них дуже вузьке уявлення про саме підприємство, його послуги та спеціалізацію.
3. Неоднозначне позиціонування означає помилковий підхід до позиціонування, внаслідок якого у споживачів створюється нечітке уявлення про саме підприємство, його послуги та сферу діяльності.
4. Спекулятивне позиціонування являє собою спробу створити у споживачів перебільшене уявлення про можливості підприємства, переваги його послуг та його експертизу в певних сферах.

«Надобіцянки» від підприємств приводять до розчарування споживачів та створюють негативну репутацію, яка швидко розповсюджується по всьому ринку.

Український науковець Тетяна Олександрівна Примаєв розробила дерево стратегій позиціонування для характеристик товару [22], опрацювавши роботи Філіпа Котлера, Траута та Райса та інших основоположників позиціонування у теорії маркетингу.

На основі цього дерева нами було розроблено дерево стратегій позиціонування за характеристиками компанії (табл. 1.4). У ньому врахована специфіка категорії маркетингових послуг та її споживачів. Деякі дослідники також виділяють позиціонування на протиставленні конкурентів, проте інші науковці сперечаються щодо цієї класифікації, оскільки мета позиціонування – зайняти своє власне місце у свідомості споживачів.

Табл. 1.4

Розробка позиціонування компанії на ринку маркетингових послуг

1	На основі особливостей надання послуги	• Інноваційні методики • Індивідуальний підхід • Швидкість роботи
2	За функціональними особливостями послуги, пов'язаними з унікальною торговельною пропозицією	• Повний цикл • Простота • Готові рішення
3	Цінове позиціонування	• За високою ціною • За гарним співвідношенням ціна/якість • За низькою ціною
4	За ситуацією або способом використання	• Аналітика • Реклама • Брендинг • Стратегія
5	Стосовно категорії	• Стійке асоціювання товарної категорії з товарною маркою • Визначення статусу всередині категорії • Розширення межі товарної категорії • Розрив з певною товарною категорією
6	На основі структурної	• Глобальна компанія

	особливості	• Міжнародна компанія • Національна компанія
7	За показниками якості	• Найвища • Висока • Достатня для досягнення певних цілей
8	За цільовими споживачами	• Міжнародні компанії, що працюють в Україні • Українські компанії • Іноземні компанії

Конкурентів слід враховувати для того, щоб не обрати вже зайняте місце та врахувати існуючий досвід на ринку. В будь-якому випадку позиціонування на протиставленні конкурентам не є універсальним, оскільки товар або послуга можуть відкривати нову категорію на ринку, де не діє жоден з конкурентів.

Отже, проаналізувавши теоретичні основи процесу позиціонування підприємства на ринку, ми дійшли до такого визначення: позиціонування – сукупність пов'язаних маркетингових дій, які допомагають споживачу ідентифікувати товар або послугу за певними особливостями, порівняти його з конкурентами та їх позиціями.

Позиціонування є частиною довгострокової стратегії, а не короткострокової тактики. Позиціонування розробляється на першій стадії життєвого циклу – розробці бренду та супроводжує його наступні роки. Якщо позиціонування перестає бути актуальним або відповідати політиці компанії, слід його змінити – провести репозиціонування. Позиціонування відбувається у свідомості споживачів, а отже є предметом його думок. Позиціонування – відносне поняття, яке базується на вигоді, що отримує споживач від купівлі товару чи отриманні послуги, воно може відрізнятися у свідомості різних покупців.

Позиціонування має проходити за принципами планованості, доступності та послідовності. Процес позиціонування проходить п'ять основних етапів. Розрізняють дві стратегії позиціонування: наступальну й оборонну.

Ринок маркетингових послуг має свою специфіку, яку необхідно враховувати як при теоретичній, так і практичній підготовці до процесу позиціонування. Це сфера інформаційно-консультативних послуг, ринок B2B.

Основні підходи до визначення стратегії позиціонування на ринку маркетингових послуг: виділяють позиціонування на основі особливостей надання послуги, позиціонування за функціональними особливостями, цінове позиціонування, позиціонування за ситуацією використання, позиціонування стосовно категорії, позиціонування на основі структурної особливості, позиціонування за показниками якості, позиціонування за цільовими споживачами.

1.3. Цінності як засіб формування бренду агенції на ринку маркетингових послуг

На сьогоднішній день у науковій літературі відсутнє чітко сформульоване поняття ціннісного підходу до розробки стратегії позиціонування. Відсутні й єдині визначення для інших понять, фундаментальних для цього дослідження. Маркетологи дискутують щодо визначення цінностей бренду, розділяючи та іноді плутаючи корпоративні цінності, цінності споживача чи клієнта, цінності продукту або послуги.

Більшість наукових термінів визначають цінність як користь, яку компанія приносить клієнту. До цінності компанії входять:

- раціональні вигоди – об'єктивні переваги, які приносить використання послуги;
- емоційні вигоди – суб'єктивні позитивні відчуття від послуги;
- вигоди ідентичності – яким клієнт стає після використання певної послуги.

В свою чергу, також слід розділяти людські та професійні цінності. Людські цінності – ті, якими клієнт керується загалом у житті та переносить їх на інші сфери своєї діяльності: роботу, особисте життя. Такими цінностями є дружба, доброзичливість один до одного тощо.

Професійними цінностями клієнт керується у бізнесі: це може бути пунктуальність, професійний підхід, амбіційність та інші. У нашому дослідженні ми намагаємося визначити ключові людські цінності компанії, на основі яких

вибудовувати раціональні, емоційні вигоди та вигоди ідентичності компанії, таким чином визначивши її позиціонування.

Зріз найважливіших цінностей людей по всьому світу щорічно проводиться компанією GFK (модель Ropper Values), проектом The World Values Survey та іншими компаніями, які займаються соціологічними та маркетинговими дослідженнями.

Дослідницькі компанії поділяють людей на сегменти, відповідно до їх поведінки та цінностей у житті. Проаналізувавши, хто приймає рішення про співпрацю з агенцією, та обравши 1-2 фокусних поведінкових сегменти, агенція може визначити найважливіші цінності для клієнта. У табл. 1.5 наведено по десять найважливіших цінностей для кожного з сегментів.

Табл. 1.5

10 найважливіших цінностей для українців різних психографічних груп [23]

Незалежні	Турботливі	Соціальні раціона- лісти	Прості	Гедоністи	Традиціо- налісти	Амбітні
Впевненість у собі Свобода Захищеність сім'ї Життя в ладу з собою Особисті стосунки Дружба Насолода життя Дух молодості Повага до предків Допомога іншим	Захищеність сім'ї Особисті стосунки Дружба Допомога іншим Повага до предків Впевненість у собі Життя в ладу з собою Рівність Старанність Свобода	Захищеність сім'ї Рівність Особисті стосунки Знання Відкритість мислення Соціальна терпимість Дружба Впевненість у собі Життя в ладу з собою Допомога іншим Соціальна відповідальність	Бережливість Захищеність сім'ї Старанність в роботі Скромність Простота Повага до предків Особисті стосунки Допомога іншим Впевненість у собі Життя в ладу з собою	Дух молодості Захищеність сім'ї Насолода життям Впевненість у собі Розваги Дружба Нові враження Особисті стосунки Свобода Багатство	Повага до предків Віра в Бога Захищеність сім'ї Традиції Впевненість у собі Традиційні гендерні ролі Особисті стосунки Допомога іншим Свобода Рівність Культурна Відокремленість	Захищеність сім'ї Добре виглядати Багатство Особисті стосунки Соціальний статус Дружба Дух молодості Повага до предків Допомога іншим Насолода життям

Дослідження GFK 2015 року (рис. 1.2) демонструє, що в Україні найбільше представників сегментів Амбітні та Традиціоналісти. Найважливіші цінності перших – «захищеність сім'ї» та «добре виглядати», а традиціоналістів – «повага до предків» та «віра в Бога». Відповідно агенція може обрати цінності Амбітних, Традиціоналістів або скомбінувати їх.

Дослідження цінностей української молоді (рис. 1.3) демонструє, що навіть у молодих людей 14-29 років головними залишаються базові цінності: стабільні стосунки з партнерами та друзями.

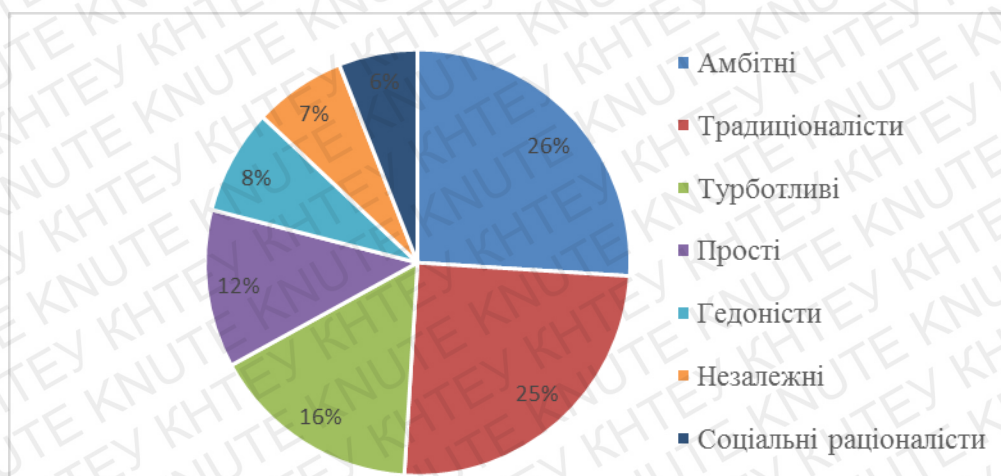


Рис. 1.2 Розмір ціннісних груп в Україні, 2014 рік [23]

На третьому місці для української молоді – цінність «бути незалежним», потяг до свободи молоді, який особливо збільшився останніми роками. На четвертому місці цінність «мати дітей», яка вказує на високу важливість створення власної сім'ї для молодих людей. Лише на шостому місці цінність «мати успішну кар'єру, яка є афінітивною для молодіжної суспільної групи, проте все одно поступається більш традиційним цінностям: сім'ї та дружбі. Бути багатим для молоді майже настільки ж важливо, як і бути у шлюбі, та важливіше, ніж закінчити університет.



Рис. 1.3. Ціннісні орієнтири української молоді 14-29 років [24]

Для виявлення особливостей використання ціннісного підходу при розробці позиціонування на ринку маркетингових послуг, доцільно проаналізувати стратегії західних та українських маркетингових агенцій.

Агенція EquiBrand Consulting [25] базується у Сан-Франциско та входить до рейтингів найбільш впливових фірм, які надають маркетингові послуги. На своєму сайті вони декларують основні принципи, якими керуються у роботі:

- інсайт – досягати конкурентної переваги за рахунок глибокого рівня розуміння споживача.
- Ідентичність – створювати маркетингові стратегії і плани для оптимального позиціонування бізнесу та бренду.
- Інновація – зростати шляхом випуску нових продуктів та послуг, інноваційної стратегії, процесів та умов.

Слід відзначити, що компанія розміщує ці важливі принципи у розділі про компанію, а не на окремій сторінці, присвяченій цінностям, до якої не доходять більшість потенційних клієнтів. Також, на головній сторінці сайту компанія виділяє свої конкурентні переваги, які відповідають її цінностям та позиціонують у свідомості клієнтів серед інших агенцій:

- маркетингові спеціалісти, які рухаються проти течії – використання комбінованих принципів інсайту, ідентичності та інновація задля стимулювання зростання.
- Побудова міцних брендів та бізнесів – бренд-позиціонування, бренд-архітектура, розширення бренду, керування точками контакту.
- Активації цифрового маркетингу – розробка вебсайту, SEO-маркетинг, аналітика та інтеграція.
- Зростання та інновації – розблокування зростання через інноваційну стратегію, процеси та розвиток організації.

Схоже, що агенція дослідила очікування потенційних клієнтів від маркетингової агенції, а саме: якими мають бути співробітники, які послуги користуються найбільшим попитом, які цінності хочуть бачити клієнти, та використала їх як власні конкурентні переваги.

Українська агенція індустріального маркетингу AIMarketing спеціалізується на вирішенні маркетингових завдань на індустріальних ринках. Цінності їхніх співробітників відповідають корпоративним цінностям, проте не завжди несуть зрозумілу вигоду для потенційних клієнтів.

9 основних цінностей кожного «АІМ-іста» [26]:

- особистість;
- чемпіонські амбіції;
- постійний індивідуальний і командний розвиток як форма існування;
- довіра, прозорість;
- допитливість, інноваційність;
- робити максимально можливе з мінімально доступного;
- наші клієнти – наші друзі;
- пристрасть до якості;
- підтримка та взаємовиручка.

Британська агенція Banker Creative на своєму сайті [27] використовує такі заклики:

- Будьте розумними з вашим маркетингом. Агенція дизайну веб-сайті та маркетингу, яка покращує ваші інвестиції.
- Не витрачайте ваших грошей на маркетинг, який не працює.
- Правильна тактика у правильній послідовності.
- Агенція дизайну, якій ви можете довіряти.

Компанія Banker Creative з'ясувала, що потенційний клієнт хоче виглядати розумним інвестором та стратегом і боїться марних трат на маркетинг і дизайн.

Узагальнюючи, можна виділити такі ціннісні підходи до позиціонування маркетингової агенції:

- Спільні цінності – компанія виявляє найважливіші цінності клієнта та декларує їх, як власні (наприклад, здоров'я). Слід фокусуватися на одній-двох цінностях, щоб не розмивати власного позиціонування. Наприклад, агенція Fedoriv обрала творчість, незалежність та розвиток.
- Трансформаційні цінності – компанія з'ясовує, які цінності клієнт хотів би демонструвати оточуючим (конкурентам, споживачам, громадськості) та декларує їх: наприклад, розвиток. Такий підхід використовує агенція Banker Creative, яка використовує «точки болі» та бажання потенційних споживачів виглядати розумними інвесторами.
- Очікувані цінності – компанія досліджує очікування клієнта щодо цінностей ідеальної маркетингової агенції та декларує їх у своєму позиціонуванні – наприклад, інновації. Компанія EquiBrand Consulting використовує саме цей підхід до позиціонування.
- Адаптація корпоративних цінностей – компанія відштовхується від своїх корпоративних цінностей та знаходить їм відповідність у особистісних цінностях. Агенція AIMarketing може використати цей підхід, якщо зменшить кількість цінностей компанії, залишивши лише особистісні цінності, близькі для їх клієнтів.

Доцільно розглянути особливості розробки ціннісного підходу до позиціонування на ринку маркетингових послуг. Українська науковець Ірина

Струтинська виділяє переконання та цінності в окремий, найвищий рівень, який використовується при розробці позиціонування бренду (рис. 1.4) [28]:

- Переконання та цінності є найбільш значущими для споживача, їх важко досягти або скопіювати.
- Функціональні та емоційні вигоди, що надає агенція, є важливими для клієнта, але конкуренти також можуть їх відтворити, взявши собі таку мету.
- Характеристики та атрибути послуги маркетингової агенції є найменш значущими для споживача, їх легко досягти та скопіювати конкурентам.



Рис. 1.4. Модель брендингу «Піраміда позиціонування» [28]

Якщо застосувати цю модель до розглянутої агенції EquiBrand Consulting [25], отримаємо модель, схематично зображену на рис. 1.5.

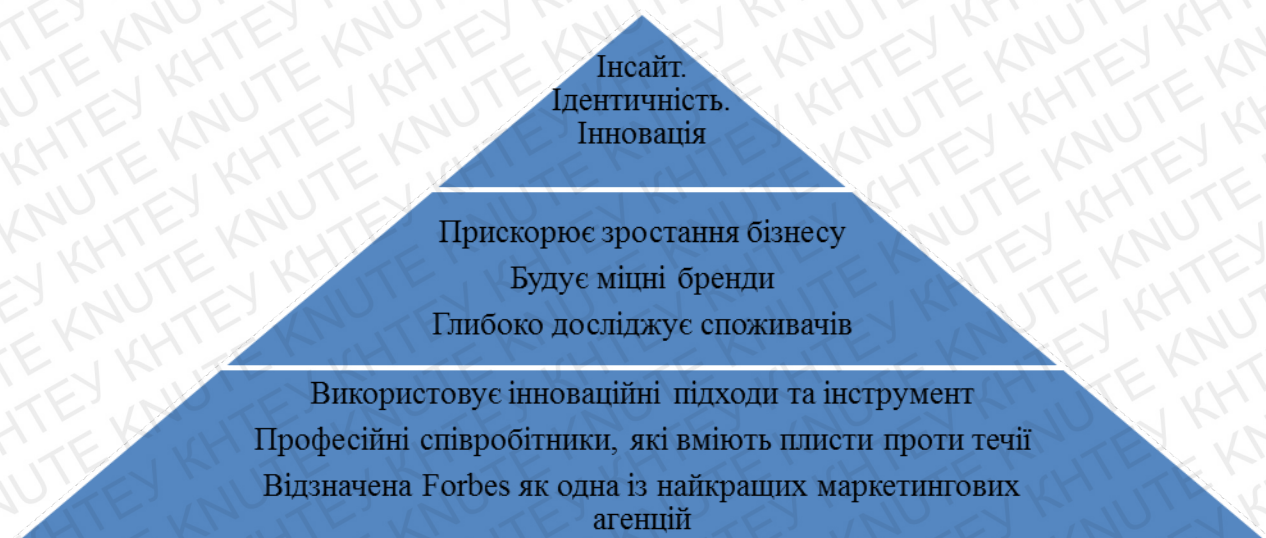


Рис. 1.5. Модель брендингу «Піраміда позиціонування» на прикладі агенції EquiBrand Consulting (узагальнено автором)

У розширеній моделі позиціонування, заснованій на ціннісному підході, з цінностей впливають інші рівні бренду: сутність, емоційні та раціональні вигоди, атрибути послуг (табл. 1.2). Вона дозволяє дотримуватись цінностей бренду у різних видах комунікації.

Для побудови точного позиціонування недостатньо обрати влучні цінності. Важливо дотримуватись правильної послідовності стратегічних рішень. Український маркетолог Андрій Длігач пропонує такий порядок дій [29]:

1. Рішення про вибір товарної категорії
2. Визначення позицій конкурентів
3. Аналіз вподобань споживачів
4. Рішення щодо вибору моделі конкурентної поведінки
5. Формування остаточної концепції позиціонування

Для агенції маркетингових послуг на кожному етапі є особливо важливим:

1. Визначитись з переліком послуг та обрати профіль діяльності
2. Проаналізувати ринок на предмет зайнятості обраних ніш
3. Визначити, якими факторами керуються клієнти, обираючи агентство
4. Обрати, за рахунок яких переваг агенція буде обігравати конкурентів
5. Втілити позиціонування у життя: інтегрувати цінності на сайт, у продукти агенції, філософію її співробітників.

Проблема використання цінностей як засобу позиціонування бренду маркетингової агенції на ринку маркетингових послуг є актуальною, оскільки такий підхід дозволяє відрізнитись від інших компаній на глобальному ринку з високою конкуренцією. Особливо важливо відрізнитись від конкурентів на ринку послуг – які є невідчутними, а їх ефективність – важко спрогнозувати. Західні агенції маркетингових послуг часто використовують змішані підходи до визначення своїх цінностей, не відстають від них і українські гравці ринку послуг. Було узагальнено чотири ціннісних підходи до розробки позиціонування бренду: метод спільних цінностей, трансформаційних цінностей, очікуваних цінностей та адаптації корпоративних цінностей. Дослідження засвідчило, що цінності – це не просто п'ять абстрактних слів, перелічених у спробі справити враження серйозної відповідальної компанії. Цінності – це принципи та поняття, якими кожен співробітник агентства щоденно керується у роботі та поза нею. Вони повинні бути інтегровані у кожную послугу компанії, кожен розділ сайту, проходити червоною ниткою через всю діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ «СТРАТЕГІЧНИЙ БРЕНД ХАБ» (TM HiCHALLENGE)

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge)

Основне завдання аналізу маркетингового середовища компанії HiChallenge - узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства. Робочі гіпотези дослідження:

- 1) в економічну кризу зменшились витрати виробництв на маркетингові послуги;
- 2) для компанії з високою експертизою та цінними кадрами оптимальна стратегія фокусування за рахунок диференціації;
- 3) конкуренція на українському ринку зростає за рахунок появи недорогих агентств без маркетингового підґрунтя за плечима.

Для аналізу одночасно внутрішнього і зовнішнього середовища було використано метод SWOT-аналізу. Він розглядає одночасно сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози внутрішнього середовища (рис. 2.1).

Сильні сторони: Команда експертів Динамічний стартап Пул потужних клієнтів	Слабкі сторони: Слабке знання на ринку Немає історії та нагород Відсутність PR
Можливості: Євроінтеграція Вихід на український ринок нових міжнародних компаній Розвиток культури купівлі в Інтернеті	Загрози: Загальний регламент захисту даних у ЄС (GDPR) Нові діджитал-агентства Автоматизація маркетингових процесів

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу компанії HiChallenge

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (рис. 2.2).

Максі-Максі:

Вийти на європейський ринок, пропонуючи команду експертів дешевше європейських агентств
Запропонувати свою експертизу компаніям, що виходять на український ринок
Запропонувати e-commerce проекти поточним великим клієнтам

Максі-Міні:

Перегравати молоді діджитал-агентства за рахунок експертизи
Запропонувати очолити автоматизацію маркетингових процесів для великих компаній
Запропонувати шляхи комунікації для великих клієнтів в умовах GDPR

Міні-Максі:

Нарощувати знання відразу на європейському ринку
Створювати PR на європейських ресурсах
Завоювати нагороди у діджитал-сфері

Міні-Міні:

Створювати PR на ресурсах про діджитал-маркетинг
Розібратись з GDPR та створити PR-публікацію
Спозиціонуватись як компанія, яка може автоматизувати маркетинг

Рис. 2.2. Матриця стратегій SWOT-аналізу компанії HiChallenge

Для того, щоб визначитись з різновидом стратегії, який слід обрати для реалізації, необхідно порівняти вплив внутрішні сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Табл. 2.1.

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз компанії HiChallenge

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	$P_{\epsilon i}$	$B_i \cdot P_{\epsilon i}$	Фактори	B_i	$P_{\epsilon i}$	$B_i \cdot P_{\epsilon i}$
Зростання витрат на маркетинг компаній	8	0,5	4	Зниження витрат на маркетинг компаній	6	0,5	3
Вихід з ринку конкурентних агенцій	6	0,4	2,4	Поява нових конкурентних агенцій	10	0,6	6
Посилення євроінтеграції	8	0,7	5,6	Послаблення євроінтеграції	4	0,3	1,2

Зниження обмежень у рекламі	2	0,2	0,4	Збільшення обмежень у рекламі	7	0,8	5,6
-----------------------------	---	-----	-----	-------------------------------	---	-----	-----

Прод. табл. 2.1.

Зменшення активності прямих конкурентів	3	0,4	1,2	Збільшення активності прямих конкурентів	8	0,6	4,8
Поява проривної маркетингової моделі	4	0,5	2	Поява проривної маркетингової моделі у конкурентів	3	0,5	1,5
РАЗОМ:	31	-	15,6	РАЗОМ:	38	-	22,1

B_i -експертна бальна оцінка, P_{ei} – вага даного фактору

Внутрішні можливості та загрози компанії проаналізовані методом експертної оцінки у табл. 2.2.

Табл. 2.2.

Оцінка внутрішніх можливостей і загроз компанії HiChallenge

Внутрішні можливості				Внутрішні загрози			
Фактори	B_i	P_{ei}	$B_i \cdot P_{ei}$	Фактори	B_i	P_{ei}	$B_i \cdot P_{ei}$
Збільшення об'єму наданих послуг	8	0,5	4	Зменшення об'єму наданих послуг	5	0,5	2,5
Введення до портфелю нових послуг	9	0,4	3,6	Виведення з портфелю існуючих послуг	5	0,6	3
Покращення якості послуг	9	0,3	2,7	Погіршення якості послуг	4	0,7	2,8
Поява нових каналів продажів	7	0,5	3,5	Ліквідація існуючих каналів продажів	6	0,5	3
Поява нових форматів співпраці	6	0,4	2,4	Ліквідація існуючих форматів співпраці	5	0,6	3
Зниження ціни до конкурентів	5	0,4	2	Збільшення ціни до конкурентів	5	0,6	3
РАЗОМ:	44	-	18,2	РАЗОМ:	45	-	17,3

B_i -експертна бальна оцінка, P_{ei} – вага даного фактору

Аналіз, зроблений у таблицях 2.1 та 2.2, підсумований у комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища компанії на рис. 2.3.

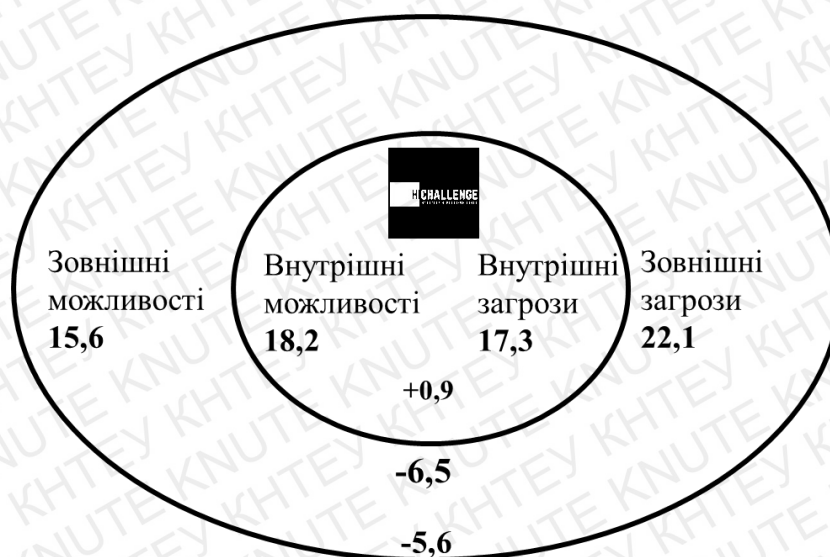


Рис. 2.3. Комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії HiChallenge за результатами SWOT-аналізу

За результатами SWOT-аналізу, у компанії HiChallenge більше загроз у зовнішньому середовищі, проте більше можливостей у внутрішньому середовищі. Загалом, спостерігається переважання загроз. Рекомендується обрати стратегію «Максі-міні»: використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз – переходити у так звану позиційну оборону:

- перегравати молоді діджитал-агентства за рахунок експертизи,
- запропонувати очолити автоматизацію маркетингових процесів для великих компаній
- запропонувати шляхи комунікації для великих клієнтів в умовах GDPR.

Для детального аналізу макросередовища маркетингу компанії використано метод PEST-аналізу.

У 2017 року рекламний ринок вперше після кризи 2013 року зріс у загальному об'ємі доходів [8, с. 11]. Зростання до 2016 року 30%. Але в цілому не можна сказати, що кризові часи у минулому.

Продовжує зменшуватись співпраця з російськими компаніями, натомість зростає експорт послуг до інших країн ближнього зарубіжжя (Білорусь, Молдова) та країн-членів ЄС (Польща, Німеччина).

Сьогодні ринок маркетингових послуг можна умовно поділити на мережеві агенції, локальні агенції з історією від п'яти років та молоді компанії, які часто зосереджені у діджиталі. Ринок Digital-послуг зростає разом з впровадженням в Україні нових технологій.

Оцінка впливу політико-правових, економічних, суспільно-культурних та технологічних факторів зовнішнього середовища в рамках PEST-аналізу компанії HiChallenge послідовно наведена на таблицях 2.3-2.6.

Табл. 2.3

Вплив політико-правових факторів зовнішнього середовища на компанію HiChallenge

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Введення GDPR у Євросоюзі	3	2	-	-6
2. Проект закону до заборони реклами недержавною мовою (проект 2018)	1	1	+	+1
3. Збільшення обмежень реклами алкоголю та тютюну	4	2	-	-8
4. Посилення регулювання реклами в Інтернеті	5	2	-	-10
5. Продовження курсу України на євроінтеграцію	2	3	+	+6
Всього				-17

Табл. 2.4

Вплив економічних факторів зовнішнього середовища на компанію HiChallenge

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Збільшення інфляції	2	2	-	-4
2. Девальвація гривні	4	3	-	-12
3. Збільшення мінімальної зарплатні	3	3	+	+9
4. Поступовий вихід із ринкової кризи	3	3	-	-9

5. Покращення інвестиційного клімату	2	1	+	+2
--------------------------------------	---	---	---	----

Прод. табл. 2.4.

6. Розвиток маленьких агентств	4	4	-	-16
7. Вихід на український ринок нових міжнародних компаній	5	3	+	+15
Всього				-15

Табл. 2.5

Вплив суспільно-культурних факторів зовнішнього середовища на компанію HiChallenge

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Поширення західної культури маркетингових послуг на українському ринку	1	3	+	+3
2. Агентський рух за чесний рекламний ринок	3	1	+	+3
3. Збільшення інтересу власників бізнесу до маркетингу та брендингу	2	3	+	+6
4. Розвиток культури купівлі в Інтернеті	4	2	+	+8
5. Збільшення проведення часу в Інтернеті та мобайлі	3	2	+	+6
Всього				+26

Табл. 2.6

Вплив технологічних факторів зовнішнього середовища на компанію HiChallenge

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Впровадження 4G	4	2	+	+8
2. Розвиток AR/VR технологій	1	1	+	+1
3. Автоматизація маркетингових процесів	3	3	+	+9
4. Розвиток технологій для віддаленої роботи	1	3	+	+3
5. Розвиток аналізу великих даних	2	2	+	+4
Всього				+25

Загальний вплив факторів зовнішнього середовища підсумовано у табл. 2.7.

Табл. 2.7

Загальний вплив факторів зовнішнього середовища на компанію HiChallenge

Фактори	Загальний вплив
1. Політико-правові	-17
2. Економічні	-15
3. Суспільно-культурні	+26
4. Технологічні	+25
Всього	+19

На сьогоднішній день, зовнішнє середовище компанії HiChallenge є сприятливим для ведення економічної діяльності за рахунок соціально-культурних та технологічних факторів.

Для аналізу мікросередовища маркетингу агенції було використано методи SPACE та СОП-аналізу. Метод SPACE розшифровується як Strategic Position and Action Evaluation (оцінка стратегічного становища та дій) аналізує позиції на ринку малих та середніх підприємств та пропонує оптимальну стратегію подальшого розвитку. За цим методом ,становище компанії визначається на основі внутрішнього та зовнішнього стану підприємства (табл. 2.8).

Табл. 2.8

SPACE-аналіз компанії HiChallenge

Критерій	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова Сила підприємства – ФС			5,9
Рентабельність капіталу	6	0,3	1,8
Стабільність прибутку	5	0,5	2,5
Ліквідність	8	0,2	1,6
Конкурентоздатність підприємства – КП			5,0
Частка ринку	2	0,3	0,6
Можливості впливу на рівень цін і витрат	2	0,1	0,2
Рентабельність продажу	7	0,6	4,2
Привабливість галузі – ПС			7,2
Конкурентна ситуація	7	0,5	3,5

Життєвий цикл галузі	7	0,3	2,1
Залежність від кон'юнктури	8	0,2	1,6
Стабільність галузі – СТ			7,0
Тривалість життєвого циклу галузі	7	0,4	2,8
Ступінь інновативності	8	0,4	3,2
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1,0

На основі отриманих цифр, знайдемо координати точок, які визначають майбутню стратегію компанії (рис.2.4).

$$x = \text{ПС} - \text{КП} = 7,2 - 5,0 = 2,2$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,9 - 7,0 = -1,1$$

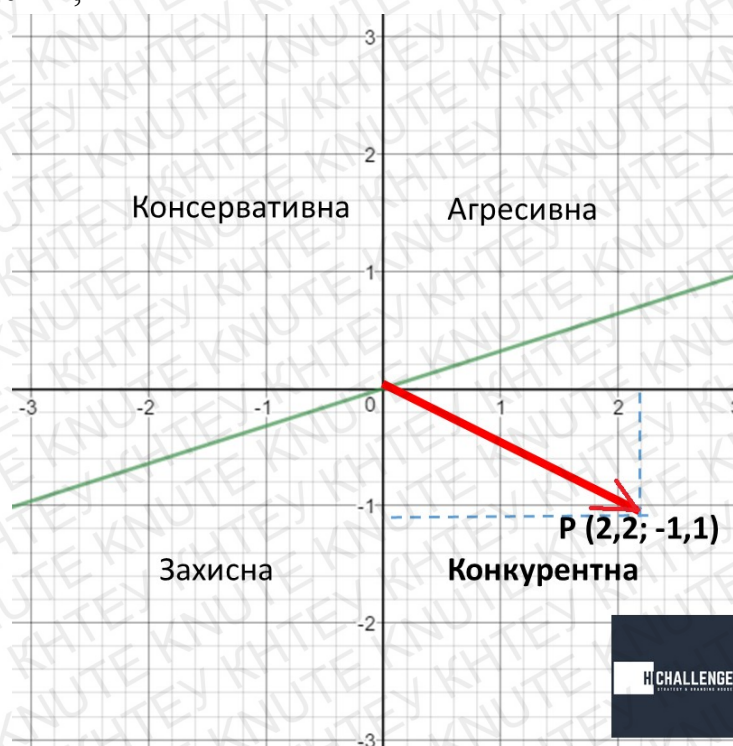


Рис. 2.4. Вектор рекомендованої стратегії компанії HiChallenge за методом SPACE-аналізу

Агенції HiChallenge слід обрати конкурентну стратегію: вивчати та перегравати конкурентів, визначити свої унікальні переваги, інвестувати у них та використовувати у комунікації.

Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом [30].

Метод СОП передбачає оцінку рівня розвитку показників звітного року до минулого року. Оскільки агенції HiChallenge на ринку лише рік, проаналізуємо розвиток показників звітного до минулого півріччя. Такий аналіз є доцільним враховуючи динамічний розвиток компанії.

Питання для загальної оцінки підприємства:

- Структура – Чи довго приймаються рішення? Чи достатньо делегуються повноваження? Чи багато «проміжних ланок», які можна спростити?
- Корпоративна культура – Чи можна назвати колектив сім'єю? Чи сповідують співробітники цінності компанії? Чи проводиться тимбілдинг?
- Стиль керівництва (топ-менеджмент) – Чи в курсі керівництво всіх процесів всередині компанії? Чи розділяють відповідальність? Чи достатньо спілкуються з підлеглими?
- Стиль роботи (середній і низовий рівень) – Чи зловживають працівники своїм становищем? Чи поважають колег? Чи розвиваються та мотивують інших?

Питання для оцінки ресурсів підприємства:

- Фінанси – Чи є прибуток? Чи є кредити? Чи рентабельність вища за банківський відсоток?
- Комунікації – Чи є реклама? Чи є PR? Чи є SMM? Чи є сайт? Чи налаштоване SEO? Чи є відеоблог на Youtube?
- Технології – Чи амортизується обладнання? Чи впроваджуються інновації? Чи оптимізується реалізація проектів через програмне забезпечення?
- Персонал – Чи є соцпакет? Чи конкурентна зарплата? Чи пропонується кар'єрне зростання?

Стратегічна оцінка підприємства ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» в цілому та його ресурсів наведена у табл. 2.9.

Табл. 2.9

Стратегічна оцінка підприємства в цілому та його ресурсів

Показники	Звітне півріччя	Минуле півріччя	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	3,5	3,25	+0,25
Структура	3	3	-
Корпоративна культура	3	2	+1
Стиль керівництва (топ-менеджмент)	4	4	-
Стиль роботи (середній і низовий рівень)	4	4	-
Ресурси	3,75	3,5	+0,25
Фінанси	3	2	+1
Комунікації	3	2	+1
Технології	3	3	-
Персонал	4	3	+1

Питання для оцінки знання підприємства:

- Фінансів – Чи звітують перед робітниками? Чи прозоро ведеться бізнес? Чи виконується річний бюджет?
- Клієнтів – Чи зберігається лояльна аудиторія? Чи залучається нова? Чи ЦА реклами співпадає з ЦА продукту?
- Конкурентів – Чи захищаємося від конкурентів? Чи слідкуємо за їх інновації? Чи знаємо їх ціни та стан справ?
- Галузі – Чи знаємо динаміку галузі? Чи слідкуємо за законами? Чи використовуємо свій досвід?

Питання для оцінки стратегії підприємства:

- Фінансова – Чи є мета щодо прибутку на декілька років вперед? Чи враховані ризики? Чи є джерела зростання?
- Маркетингова – Чи є мета щодо частки ринку? Чи є план інновацій? Чи є комунікаційна стратегія?
- Комерційна – Чи є план продажів? Чи планується партнерство з іншими учасниками ринку? Чи покращуються умови для клієнтів?
- Впровадження – Чи розписаний тактичний план впровадження стратегії? Чи він виконується? Чи реалізація співпадає з планом?

Стратегічна оцінка знань підприємства та його поточної стратегії наведена у табл. 2.10.

Табл. 2.10

Стратегічна оцінка знань підприємства та його стратегії

Показники	Звітне півріччя	Минуле півріччя	Відхилення
Знання	3	2,5	+0,5
Фінансів	3	3	-
Клієнтів	3	2	+1
Конкурентів	3	2	+1
Галузі	3	3	-
Стратегія	3	2,75	+0,25
Фінансова	3	3	-
Маркетингова	4	3	+1
Комерційна	3	3	-
Впровадження	2	2	-
Стратегічна оцінка підприємства	3,375	3	+0,375

За результатами 16 показників СОП-аналізу, стратегічна оцінка підприємства HiChallenge зросла на 0,375 за півроку – 12,5%. Ця позитивна динаміка вже за 2 роки може привести компанію до бажаного рівня розвитку показників.

Для аналізу конкурентного середовища маркетингу було використано метод аналізу 5 сил Портера:

1. аналіз появи продуктів-замінників – висока, розвиваються комп'ютерні програми, які автоматизують маркетингові дослідження, їх аналіз і прийняття рішень на його основі. За допомогою програмного забезпечення маркетолог компанії може швидко розробляти дизайн комунікаційних матеріалів, коригувати ціни на продукцію на основі попиту, вдосконалювати продукт за результатами якісних досліджень і слідкувати за шляхом товару від виробництва до каси супермаркету. Фактично, певною мірою автоматизовані всі елементи комплексу маркетингу. Проте часто ціна на такі програмні продукти перевищує послуги команди маркетингового агентства у декілька

разів, тому у найближчі роки компанії будуть мати запит на аутсорсинг маркетингових процесів людськими ресурсами.

2. Аналіз загрози появи нових гравців – висока, кількість маркетингових агенцій невідворотно зростає за рахунок реорганізації існуючих гравців ринку та заснування нових підприємств колишніми маркетингологами високого рівня, які працювали на боці клієнту.
3. Аналіз ринкової влади посередників – середня, реалізація проектів більшості маркетингових агенцій істотно залежить від вибору підрядника та якості його роботи, проте налагодження тісних доброзичливих стосунків з перевіреними компаніями зменшує ризики до прийнятних.
4. Аналіз ринкової влади споживачів – висока, на ринку маркетингових послуг, в умовах високої конкуренції, клієнт має право проводити безкоштовні тендери та очікувати на виконання послуг у більшому об'ємі, ніж закріплено у договорі.
5. Аналіз рівня конкурентної боротьби – висока, на ринку є міжнародні агенції зі світовим ім'ям, локальні агенції з історією, експертизою та нагородами, а також амбіційні стартапи, які готові знижувати ціни заради створення репутації та накопичення кейсів.

Рекомендуємо обрати стратегію «фокусування». Цьому сприяють:

- відсутність конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента – стратегія маркетингу для маркетинг-директорів міжнародних компаній,
- неможливість використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменту – невелика команда є приводом зосередитись на задоволенні потреб клієнтів, з якими налагоджені довготривалі стосунки, та надавати для них профільні для підприємства послуги.

Проаналізувавши маркетингове середовище компанії HiChallenge, були зроблені такі висновки:

- рекомендується обрати стратегію «Максі-міні»: використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз;

- зовнішнє середовище агенції є сприятливим за рахунок позитивного впливу соціально-культурних та технологічних факторів;
- компанії слід обрати конкуренту стратегію: визначити свої переваги та інвестувати у їх розвиток;
- рекомендується обрати стратегію «фокусування» через відсутність конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегменту, а також обмежені ресурси для захоплення більш широкого сегменту.

Аналіз висунутих гіпотез:

- 1) в економічну кризу зменшились витрати виробництв на аутсорсингові та консалтингові послуги з маркетингу – так, проте у 2017 ринок зріс на 30% і має всі фактори для зростання у поточному році;
- 2) для компанії з високою експертизою та цінними кадрами оптимальна стратегія фокусування – так, оскільки немає конкурентів, які претендують на обслуговування вузького сегменту, в який HiChallenge має високу експертизу;
- 3) конкуренція на українському ринку зростає за рахунок появи недорогих агентств без маркетингового підґрунтя за плечима – так, велику роль грає сприятливий розвиток діджитал-технологій в Україні та світі.

2.2. Аналіз бренду маркетингової агенції ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (TM HiChallenge)

Маркетингова агенція HiChallenge (юридична назва - ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб») - це підприємство, засноване 2017 року, яке займається маркетинговими послугами на українському та європейському ринку. До спеціалізації діяльності компанії входить консультування підприємств з питань управління маркетинговою діяльністю. Компанія заявляє декілька видів господарської діяльності за КВЕД:

- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.20 Видання звукозаписів;

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування (основний);
- 73.11 Рекламні агентства;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Основний вид діяльності – консультування з питань комерційної діяльності й керування. Цей клас включає надання консультаційних послуг, управлінської та організаційної підтримки компаніям та іншим організаціям з питань керування, корпоративного стратегічного й оперативного планування, визначення напрямів розвитку бізнесу, управління змінами, зниження собівартості та інших фінансових питань, маркетингових цілей і політики, кадрової політики, стратегії виплат компенсацій і пенсій, планування виробництва та контролю.

Також обрано шість інших видів діяльності. Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм дозволяє приймати участь у зйомці рекламних відеороликів для клієнтів, компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм – у їх монтажі. Видання звукозаписів дозволяє створювати рекламні копії для радіо, рекламні агентства – займатись класичною агентською діяльністю. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки дозволяє проводити та аналізувати маркетингові дослідження. Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації дозволяє компанії консультувати клієнтів щодо вибору правильного медіаносія та закривати своєю діяльністю всі послуги в рамках повного маркетингового циклу.

Для первинного аналізу бренду HiChallenge було проведено класичний 4P's-аналіз агенції та конкурентного середовища.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію.

Агенція HiChallenge веде свою діяльність у висококонкурентному середовищу маркетингових послуг на українському ринку, де діють багато місцевих та міжнародних компаній.

Основними конкурентами компанії є інші маркетингові, рекламні та консалтингові агенції, які надають послуги з маркетингу та управління бізнесом. За критеріями близького географічного розташування, подібності товарної політики, схожою цільовою аудиторією та комунікаційним образом брендом обрано конкурентів, які описані у табл. 2.11.

Табл. 2.11

Конкуренти агенції HiChallenge

Маркетингова агенція	Місто	Сайт
Fedoriv	Київ	Fedoriv.com
Слідопит	Київ	Sledopyt.com.ua
Тінь	Київ	Madein.black

Агенція HiChallenge надає широкий спектр послуг, щодо розробки та впровадження маркетингових стратегій. Послуги компанії орієнтовані на юридичних осіб, які займаються будь-яким видом бізнесу, та шукають “помічника” у розробці будь-якого виду маркетингової стратегії.

Асортиментна політика агенції наведена в табл. 2.12.

Табл. 2.12

Асортиментна політика агенції HiChallenge

Назва послуги	Деталізація послуги
Бренд–аудит	• Аналіз ринку та категорії • Тренди та тенденції на ринку • Аналіз споживача • Конкурентний аналіз

Прод. табл. 2.12

Розробка бренду	• Концепція позиціонування бренду • Розробка назви бренду • Дизайн логотипу та фірмовий стиль
-----------------	---

	• Дизайн упаковки/етикетки
Рекламна кампанія	• Комунікаційна стратегія • Розробка ключового повідомлення • Креативна ідея • Рекламні матеріали
Маркетингова стратегія	• Бренд-план • Стратегія росту • Стратегія запуску
Портфельна стратегія	• Побудова портфельної стратегії • Аудит поточного портфелю
Маркетинговий консалтинг	• Особисті консультації • Стратегічна сесія • Маркетинговий воркшоп

Отже, як видно з таблиці асортиментна політика HiChallenge достатньо широка. Компанія супроводжує клієнта на всіх стадіях: від розробки бренду до впровадження його на ринок.

Проаналізувавши асортиментний портфель послуг, які надає підприємство, було визначено такі завдання, які може вирішувати компанія:

- отримання прибутку в умовах падіння продажів компанії та ускладнення ринкової кон'юнктури,
- створення прибуткового та конкурентоздатного портфелю брендів,
- перезапуск падаючого бренду з метою повернення тренду зростання,
- запуск на ринок нового конкурентоспроможного бренду,
- налаштування ефективної роботи маркетингової команди всередині компанії,
- ефективне використання медіаносіїв під час медіапланування
- запуск інноваційних продуктів, які можуть підвищити конкурентоспроможність всього бенду
- пошук глибинної інформації про споживачів, яка може стати основою для комунікаційних повідомлень.

Порівняння асортиментної політики компанії (торгової марки HiChallenge) із найближчими конкурентами методом експертних оцінок наведена у табл. 2.13.

Табл. 2.13

Порівняння асортиментної політики HiChallenge із найближчими конкурентами методом експертних оцінок за 5-бальною системою

Послуга	HiChallenge		Fedoriv		Слідопит		Тінь	
	Наяв-ність	Бал	Наяв-ність	Бал	Наяв-ність	Бал	Наяв-ність	Бал
Маркетинговий аудит бренду	+	5	+	5	+	4	-	0
Розробка маркетингової стратегії	+	5	+	3	+	5	+	4
Брендинг (неймінг, бренд бук, логотип, фірмовий стиль)	+	3	+	5	+	2	+	5
Діджитал-стратегії	+	3	+	5	+	4	+	3
Створення та втілення рекламних концептів	+	5	+	5	+	4	-	4
Розробка та втілення креативу	+	4	+	5	+	3	+	5
Розробка і виробництво ПОС-матеріалів	-	0	-	0	-	0	+	4
Категорійний менеджмент	+	3	-	0	+	3	-	0
Маркетингові дослідження	-	0	-	0	+	2	-	0
Спонсорство і продакт-плейсмент	-	0	-	0	-	0	-	0

Прод. табл. 2.13

Трейд маркетинг	-	0	-	0	+	2	-	0
Дизайн	+	3	+	5	+	3	+	5
Маркетинговий консалтинг	+	3	+	5	-	0	-	0
Разом	34		38		32		30	

Провівши експертну оцінку товарної політики бренду HiChallenge у порівнянні із конкурентами, можна сказати, що підприємство займає паритетну позицію у товарній політиці, поступаючись лише лідеру ринку – бренду Fedoriv, із балами 34 та 38 відповідно. Найменше балів за експертною оцінкою отримав бренд Тінь, в основному через те, що більшість асортименту відсутня, порівняно із конкурентами. Основним асортиментом у товарній політиці HiChallenge є розробка маркетингової стратегії, маркетинговий аудит, рекламні концепти та креатив. Щодо лідера – бренд Fedoriv, то основний асортимент: креатив, рекламні концепти, брендинг. Просування послуг на ринку здійснюється за допомогою концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. Основними каналами маркетингових комунікацій HiChallenge є персональний продаж та маркетинг в соціальних мережах. В умовах ринку B2B досить важливим каналом залучення клієнтів є персональний продаж, де перед потенційними клієнтами проводиться презентація компанії, її послуг.

Також досить успішним інструментом продажу є маркетинг в соціальних мережах. На даний момент компанія реалізовує комунікацію через сторінки в таких соціальних мережах: Facebook та LinkedIn. Компанія додає публікації з активним посиланням на веб-сайт агенції для подальшого просування своїх продуктів або інших авторитетних джерел. Приклади публікацій із сторінок в соціальних мережах компанії наведені на рисунках 2.5 та 2.6.



Рис. 2.5. Скріншот публікації агенції HiChallenge у соціальній мережі Facebook

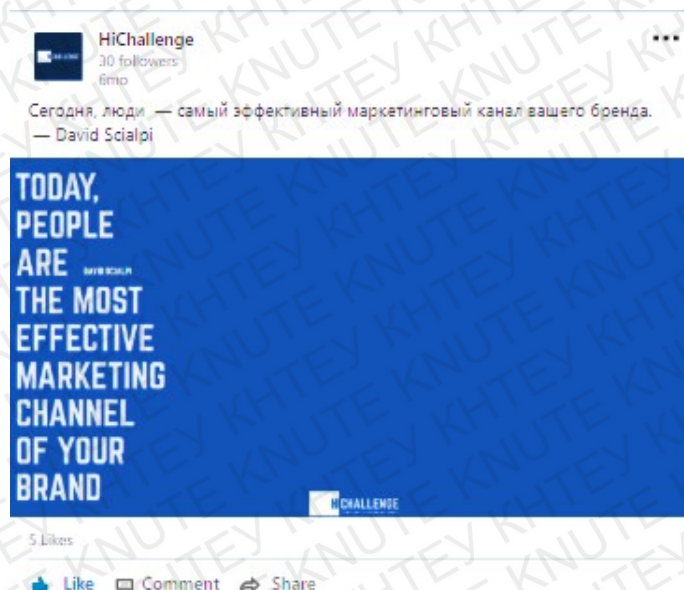


Рис. 2.6. Скріншот публікації агенції HiChallenge у соціальній мережі LinkedIn

Щодо комунікаційної політики конкурентів, то вони використовують ті ж канали, що і дослідна компанія, а також: івент-маркетинг, паблік рілейшнз, що позитивно впливають на продажі продуктів цих компаній. Компанії використовують однакові електронні медіа для просування (MMR.ua, Sostav.ua). Щодо івент-маркетингу, то бренд-лідери компаній проводять такі заходи, як бізнес-сніданки, виступи на конференціях, тощо. Активних лідером серед конкурентів у вищезгаданих каналах комунікацій є Fedoriv.

Отже, на сьогоднішній день компанія має комунікаційну політику прилаштовану до специфіки ринку, де основними каналами комунікацій є маркетинг в соціальних мережах, паблік рілейшнз, персональний продаж та івент-маркетинг. Фірмовий стиль агенції HiChallenge представлений: логотипом, торговим знаком, слоганом, фірмовим шрифтом та фірмовою кольорографією.

Порівняння комунікаційної політики бренду HiChallenge та його конкурентів наведено у табл. 2.14. В рамках експертної оцінки увага приділена наявності комунікації у каналі, її частоті та якості креативних матеріалів.

Табл. 2.14

Експертна оцінка комунікаційної політики бренду HiChallenge з конкурентами (за п'ятибальною системою)

Комунікаційний канал	HiChallenge		Fedoriv		Слідопит		Тінь	
	Наявність	Бал	Наявність	Бал	Наявність	Бал	Наявність	Бал
Реклама в діловій пресі	-	0	+	2	-	0	+	2
Інтернет-реклама	+	1	-	0	-	0	-	0
Спонсорство	-	0	+	2	-	0	-	0
Корпоративний піар	-	0	+	4	-	0	-	0
Поштова розсилка	+	2	+	3	-	0	-	0
Персональний продаж	+	3	+	5	+	1	+	4
Маркетинг в соц. Мережах	+	3	+	3	+	1	+	4
Івент-маркетинг	-	0	+	5	-	0	+	2
Всього	9		24		2		12	

Отже, провівши експертну оцінку комунікаційної політики бренду HiChallenge з конкурентами, можна сказати, що лідером в комунікації є бренд Fedoriv, аутсайдером - Слідопит. Бренд HiChallenge набрав 9 балів, що менше, ніж Fedoriv та Тінь. Проте, використовуючи всі перспективні канали на максимум, у бренду HiChallenge є потенціал наздогнати лідерів ринку.

Агенція HiChallenge проводить гнучку цінову політику, яка дає змогу співпрацювати як з великими міжнародними компаніями, так і з середнім бізнесом. Сьогодні український комунікаційний ринок виходить із кризи та інвестиції компаній у своє просування знову починають зростати.

Ціна на послуги формується із собівартості часових витрат співробітників компанії, фіксованих організаційних витрат та норми прибутку, яка встановлюється на конкурентному рівні інших маркетингових компаній та реклами.

Збутова політика HiChallenge полягає у прямих продажах, комбінуючих елементи push та pull стратегії. Агенція HiChallenge надає послуги на аутсорсі, в своєму офісі. Їх можна замовити через сайт, у соціальних мережах Facebook та LinkedIn, надіславши листа на електронну пошту або зателефонувавши напрямую. Для того, щоб дізнатись контакт, треба стати цільовою аудиторією одного з

комунікаційних звернень компанії: побачити банер на фейсбуці, потрапити на маркетинговий семінар чи прочитати статтю на профільному сайті.

На даний момент, бренд агенції формується через сайт компанії hichallenge.com.ua, сторінки у соціальних мережах Facebook та LinkedIn, презентації з пропозиціями про співпрацю, особисті зустрічі та телефонні дзвінки.

На аватарці компанії на Facebook-сторінці (рис. 2.7), яка повторює її логотип, використовуються тільки великі літери. Компанія визначається як strategy & branding house – місце, де створюється стратегія та бренди.



Рис 2.7. Аватар HiChallenge на Facebook-сторінці

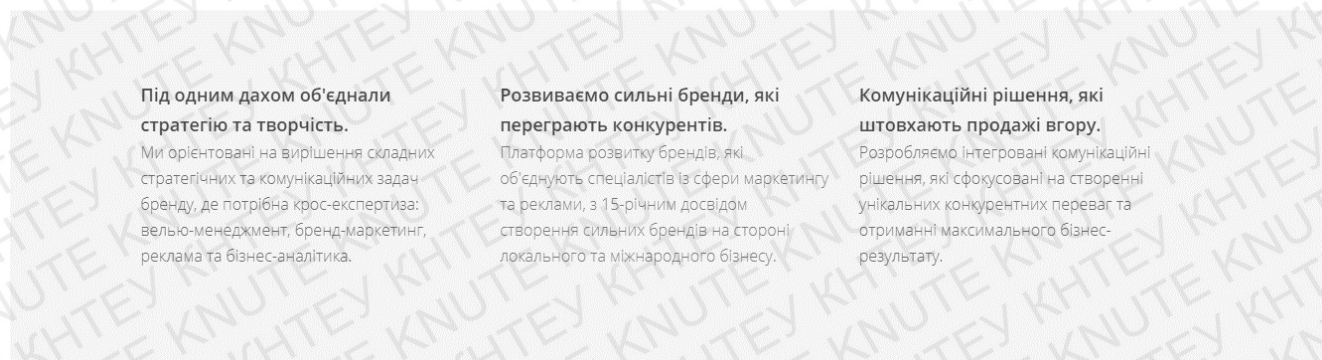
Короткий опис на головній сторінці сайту (рис. 2.8) визначає компанію як платформу, на якій спеціалісти допомагають розвивати бренди. Робиться акцент на готовності до складних завдань та викликів. Власне, у назві компанії HiChallenge закладено два схожих сенси: «Hi, Challenge» (у перекладі «привіт, виклик!») та High Challenge (у перекладі «найвищий виклик»). Серед компаній, з якими працювали експерти агенції, зарубіжні та міжнародні бренди.

HICHALLENGE - платформа маркетологів та рекламистів. Ми допомагаємо розвивати сильні бренди на ринках з високою конкуренцією. У будь-якій справі ми шукаємо challenge, і чим він крутіший - тим кращий результат.



Рис 2.8. Короткий опис компанії HiChallenge на офіційному сайті [31]

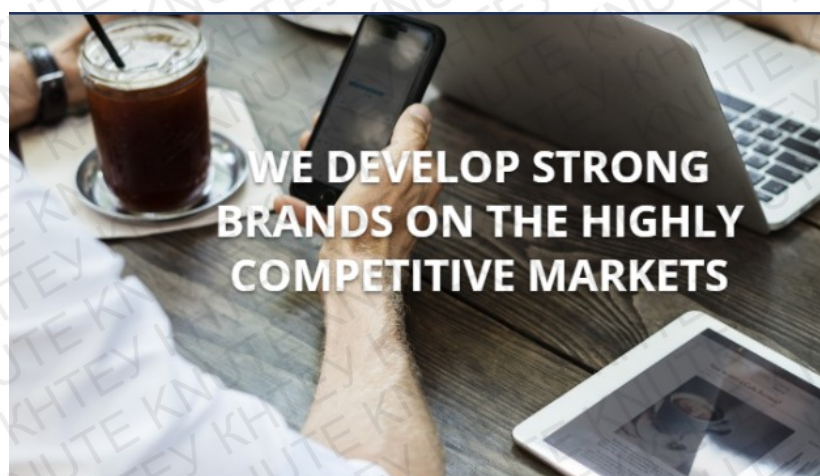
На екрані головної сторінки сайту про компанію (рис. 2.9) задані три важливі напрямки діяльності компанії: об'єднання стратегії та творчості, розвиток сильних брендів та створення комунікаційних рішень.



Р

рис. 2.9. Про компанію HiChallenge на офіційному сайті [31]

Опис на Facebook-сторінці компанії (рис. 2.10) повторює текст з сайту, але визначає компанію як бренд-консалтингове агентство повного циклу, що може створити певну розбіжність у сприйнятті бренду компанії потенційним клієнтом.



Бренд-консалтингове агентство повного циклу

HiCHALLENGE · ВТОРНИК, 22 МАЯ 2018 Г.

Команда досвідчених маркетологів та рекламистів, яка допомагає створювати прибуткові та зростаючі бренди на ринках з високою конкуренцією. У будь-якій справі ми шукаємо challenge, та чим він крутіший, тим сильніші рішення та результати.

Рис. 2.9. Опис HiChallenge на Facebook-сторінці компанії [32]

Спеціалізації компанії HiChallenge у соціальній мережі LinkedIn [33]: маркетинг, реклама, консалтинг, брендинг, стратегія, позиціонування, дизайн, маркетингова стратегія, розробка концепцій, маркетинговий консалтинг, бренд-стратегія, бренд-менеджмент, маркетингові дослідження, бренд-маркетинг, бізнес-аналітика, споживач, прибутковість, розвиток долі ринку, кризове управління, поведінка споживача. Основні акценти на маркетинг та стратегію.

Аналіз 4P's та інформації про компанію з відкритих джерел дозволяє змодельовати позиціонування бренду агенції HiChallenge (табл. 2.15).

Табл. 2.15

Розширена модель позиціонування бренду агенції HiChallenge (узагальнено автором)

Сутність бренду	Допомагає перегравати конкурентів
Цінності бренду	Розвиток, Працьовитість, Творчість
Особистість бренду	Мудрий, Винахідливий, Наполегливий

Прод. табл. 2.15

Емоційні вигоди	Відчуваю себе борцем Відчуваю, що можна досягти будь-чого
Раціональні вигоди	Допомагає справлятися з викликами ринку Об'єднує стратегію та креатив
Атрибути послуги	Повний цикл послуг Крос-експертиза Досвідчена команда
Походження компанії	Заснована маркетингологами з 15-річним досвідом роботи у міжнародних компаніях: Вадимом Ващенко та Олександром Башкіним

Бренд HiChallenge потребує доопрацювання: визначення продуктової та бренд-концепції, розвиток та доповнення цінностей, створення нових атрибутів – причин вірити у вигоди від співпраці з компанією.

Агенція веде конкурентну асортиментну та збутову політику, веде комунікацію у релевантних каналах, має сегмент споживачів, яких задовольняє цінова політика компанії.

2.3. Поточні цінності ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge) та прямих конкурентів

Щоб створити позиціонування на основі цінностей компанії, слід остаточно виділитися з цінностями, які бренд бажає доносити для споживачів. Як ми визначили у аналізі бренду, з відкритих джерел можна визначити цінності розвиток та творчість.

Для глибшого аналізу було проведено опитування серед працівників компанії та цінності конкурентів. Кожен співробітник мав запропонувати не менше однієї унікальної цінності. Наведемо 15 запропонованих варіантів:

- розвиток,
- пристрасть до перемог,
- вплив,
- оптимізм,
- віра у себе,
- радість від роботи,
- амбіційність,
- підтримка будь-яких ідей,
- дружелюбність,
- професіоналізм,
- наставництво,
- лояльність до молодих спеціалістів,

- допитливість,
- відкритість,
- творчість.

На другому етапі було проведене кількісне опитування. Цінності «підтримка будь-яких ідей», «допитливість» та «відкритість» об'єднані у «відкритість до нових ідей». Загалом, голоси всіх співробітників були рівноцінними, голоси засновників компанії – рахувалися за два.

Результати опитування серед 10 співробітників:

- Розвиток – 3
- Відкритість до нових ідей – 3
- Амбіційність - 2
- Професіоналізм, творчість – 1
- Вплив, оптимізм, віра у себе, радість від роботи, дружелюбність, наставництво, лояльність до молодих студентів – 0.

Результати опитування графічно подані на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Цінності HiChallenge за результатами внутрішнього опитування

Цінності компанії мають співвідноситися з цінностями категорії, у якій компанія веде свою діяльність та споживачів, які мають певне уявлення про людей, з якими вони б хотіли співпрацювати. Рекламні агентства зазвичай сповідують творчість, маркетингові сервіси – націленість на результат та професіоналізм.

Проаналізувавши цінності категорії та опитавши співробітників компанії, вирішено обрати три цінності для HiChallenge, які набрали найбільшу кількість голосів – розвиток, відкритість до нових ідей та амбіційність. Ці цінності одночасно відповідають категорії «маркетингове агентство» та очікуванням клієнтів від компанії, яка справді може допомогти досягти бізнес-результатів.

Серед визначених конкурентів, найвище знання бренду у компанії Fedoriv. Заснована у 2010 році, вона довгий час була найпрестижнішою рекламною агенцією України, а в останні роки сконцентрувалась на консультуванні з питань управління брендами, стратегічного планування та трансформування компаній.

«Слідопит» може похизуватись довгою історією перебування на ринку маркетингових послуг – компанія веде діяльність з 2003 року, та гарною репутацією, завойованою за цей період.

Брендінговий бутік «Тінь» засновано у 2015 році. Компанія спеціалізується на створенні брендів з сильною ідеєю та візуальною складовою.

Лідер українського ринку – маркетингова агенція Fedoriv на головній сторінці свого сайту [34] розмістила опис: «Незалежна креативна компанія. Ми створюємо і розвиваємо бренди» (рис. 2.11).

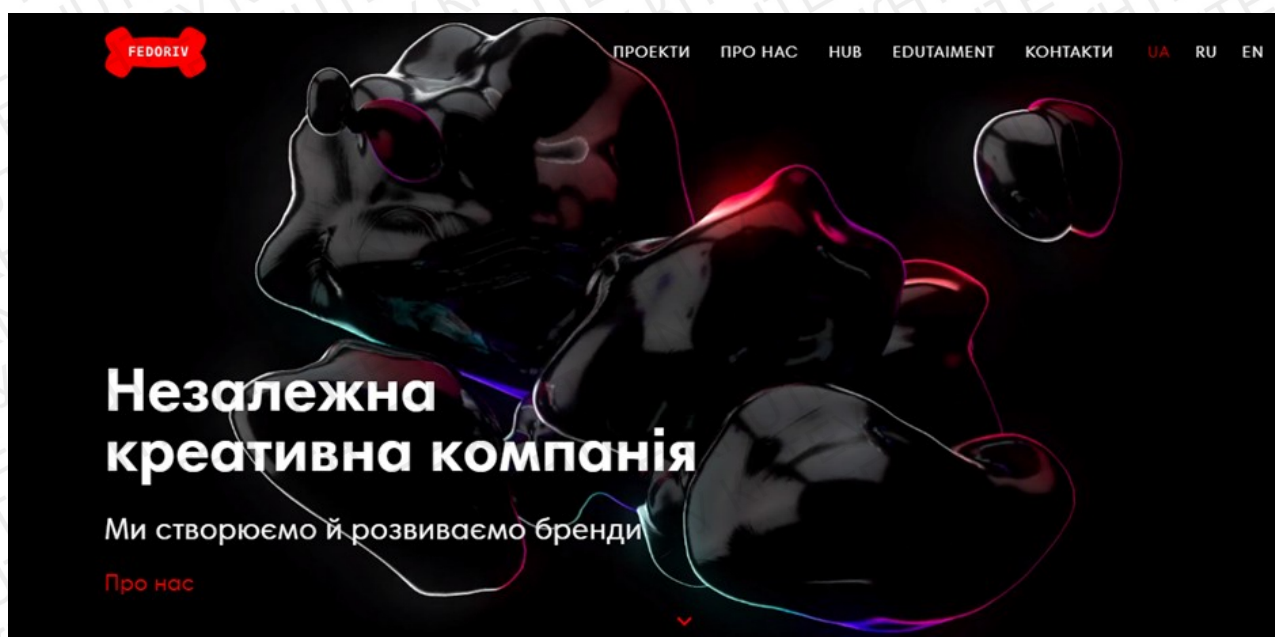


Рис. 2.11. Опис компанії Fedoriv на офіційному сайті [34]

Текст на сторінці «Про нас» доповнює цей опис: «Ми створюємо. Ми віримо в силу творчості й бізнесу. Незалежно від того, що ви хочете створити: відкрити торговельний простір, організувати рок-концерт, збудувати житловий квартал, написати книжку, зробити ребрендинг державного банку, запустити новий бренд автомобільних аксесуарів, видати журнал, випустити колекцію одягу або спроектувати мультимедійний хаб. Неважливо що, головне — створювати».

З цих описів впливають головні цінності компанії Fedoriv: творчість, незалежність та розвиток. Компанія виокремила найважливіші цінності для себе та своїх потенційних клієнтів та декларує у всіх комунікаційних зверненнях.

Побудувавши розширену модель позиціонування бренду на прикладі лідера ринку – агенції Fedoriv (табл. 2.16), можна дійти висновків, що це енергійний бренд, впевнений у своїх силах, а власник та керівник Андрій Федорів має розвивати персональний бренд творчого підприємця, який постійно розвиває себе та власну агенцію.

Табл. 2.16

Розширена модель позиціонування бренду агенції Fedoriv

(узагальнено автором)

Сутність бренду	Ми створюємо будь-що
-----------------	----------------------

Цінності бренду	Творчість, Незалежність, Розвиток
Особистість бренду	Креативний, Енергійний, Винахідливий, Впевнений у собі
Емоційні вигоди	Відчуваю себе творцем Почуваюся впевненим в успіху бізнесу
Раціональні вигоди	Допомагає втілювати ідеї Розділяє зі мною відповідальність
Атрибути послуги	Комплексні рішення Висока продуктивність Необмежені ресурси
Походження компанії	Заснована провідним українським маркетологом Андрієм Федорівим

Опис агенції «Тінь» на Facebook-сторінці: «Ми вигадуємо ідеї та створюємо з них історії, які стають активами» [35]. З цього опису випливає цінність «творчість» - виробництво ідей, які роблять бренди сильнішими.

Опис на офіційному сайті доповнює ці слова (рис. 2.12): «Основа бізнесу у світі нової економіки – ідеологія. Питання «Нащо?» стоїть над питаннями про те, як компанії працюють та що виробляють. У цьому світі за враження сплачують більше, ніж за продукти, а великими стають бренди, які експлуатують емоції. В цьому світі стосунки з клієнтом не налагоджують – їх режисують. Режисура вражень – головна задача «Тіні». Кожен підприємець мріє змінити світ. Світ змінюють ідеї. Ми їх виробляємо».

Брендинговое агентство Тень

Основа бизнеса в мире новой экономики – идеология. Вопрос "зачем?" стоит над вопросами о том, как компании работают и что производят. В этом мире за впечатления платят больше, чем за продукты, а великими становятся бренды, экспортирующие эмоции. В этом мире отношения с клиентами не налаживают, – их режиссируют. Режиссура впечатлений – главная задача Тени.

Каждый предприниматель мечтает изменить мир. Мир меняют идеи. Мы их производим.

Рис. 2.12. Опис компанії «Тінь» на офіційному сайті [36]

Наступний конкурент, якого ми розглянули, «Слідопит» - це бренд-консалтингова компанія, яка допомагає своїм клієнтам по-новому, свіжим поглядом побачити себе, конкурентів, споживачів. «Слідопит» створено у 2003 році. Творцем, натхненником та керівником бренд-консалтингової компанії «Слідопит» є Вадим Пустотін [37]. З опису на офіційному сайті компанії (рис. 2.13), можна відзначити цінність «відкритість до нового». Назва «Слідопит» доносить цінність «допитливість».

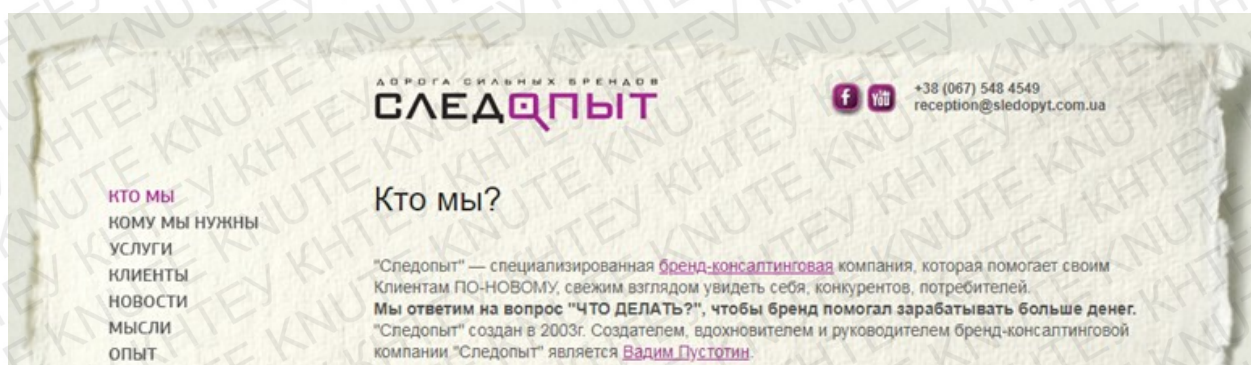


Рис. 2.13. Опис компанії на офіційному сайті агенції «Слідопит» [37]

Дослідивши думку працівників HiChallenge та інформацію з відкритих джерел про конкурентів, можемо порівняти цінності компаній та змодельовати їх позиціонування (табл. 2.17):

Табл. 2.17

Цінності та позиціонування агенції HiChallenge і конкурентів

	HiChallenge	Fedoriv	Слідопит	Тінь
Переконання та цінності	Допомагає перегравати конкурентів. Розвиток, працьовитість, творчість	Ми створюємо будь-що. Творчість, Незалежність, Розвиток	Допомагає побачити свій бренд по-новому. Допитливість, відкритість до нового	Виробляємо смисли. Творчість
Вигода	Відчуваю себе борцем Відчуваю, що можна досягти будь-чого Допомагає справлятися з викликами ринку Об'єднує стратегію та креатив	Відчуваю себе творцем Почуваюся впевненим в успіху бізнесу Допомагає втілювати ідеї Розділяє зі мною відповідальність	Дивлюсь на свій бренд свіжим поглядом	Наповнюю свій бренд сенсом
Характеристики та атрибути	Повний цикл послуг Крос-експертиза Досвідчена команда Заснована маркетингологами з 15-річним досвідом роботи у міжнародних компаніях: Вадимом Ващенко та Олександром Башкінім	Комплексні рішення Висока продуктивність Необмежені ресурси Заснована провідним українським маркетингологом Андрієм Федорівим	Засновано Вадимом Пустотінім у 2003 році	Засновано Олексієм Івановим у 2017 році

У ході дослідження для компанії HiChallenge були обрані такі цінності: розвиток, відкритість до нових ідей та амбіційність. Вони одночасно відповідають

категорії та очікуванням клієнтів. Більшість конкурентів сповідують цінність «творчість». Обраний набір цінностей дозволить є унікальним, виражає настрої всередині компанії та за правильної комунікації дозволить виділитись на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СТРАТЕГІЧНИЙ БРЕНД ХАБ» (ТМ HiCHALLENGE)

3.1. Розробка стратегії бренду ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge)

Розробляти стратегію бренду агенції HiChallenge будемо згідно етапів, наведених у теоретичній частині роботи. Етап дослідження ринку, до якого входять аналіз ситуації, SWOT-аналіз, аналіз продукту, конкурентів, наведений, у розділі 2.

Перейдемо до етапу створення концепції бренду. У розділі 2 було виведено поточну сутність бренду: компанія HiChallenge допомагає перегравати конкурентів. Під час перегляду сутності бренду, рекомендуємо опиратись на обрані за ключові цінності – розвиток, відкритість до нових ідей та амбіційність. Виходячи з них, сутність бренду одним словом – це «розвиток». Сутність бренду трьома словами, яка також може бути використана як гасло – «Ідеї, що розвивають». Сутність бренду одним реченням або positioning statement (твердження позиціонування): «Для бізнесу, який хоче розвиватися в Україні, HiChallenge – це єдина маркетингова агенція, яка пропонує розвиток на 360 градусів, оскільки має на борту досвідчену команду з крос-експертизою у створенні ідей, яка готова до будь-яких викликів». Усі запропоновані визначення сутності бренду HiChallenge подано у табл. 3.1.

Табл. 3.1.

Концепція бренду HiChallenge

Цінності	Розвиток, відкритість до нових ідей, амбіційність
Сутність бренду одним словом	Розвиток
Сутність бренду трьома словами (гасло)	Ідеї, що розвивають

Сутність бренду одним одним реченням (твердження позиціонування)	Для бізнесу, який хоче розвиватися в Україні, HiChallenge – це єдина маркетингова агенція, яка пропонує розвиток на 360 градусів, оскільки має на борту досвідчену команду з крос-експертизою у створенні ідей, яка готова до будь-яких викликів
--	--

Для того, щоб обрати правильну стратегію позиціонування, слід врахувати всі особливості компанії та ринку, на якому вона діє, а також спробувати застосувати усі можливі стратегії. Розглянемо вісім стратегій, описаних нами у підрозділі 1.2.

1. Стратегія позиціонування на основі особливостей надання послуги. Особливості, які можуть стати основою для позиціонування - це інноваційні методики, індивідуальний підхід до кожного проекту, швидкість роботи.

Інноваційні методики – є гарним атрибутом, проте для активного використання необхідно запатентувати декілька власних методик. Наприклад, модель зростання HiGrowth.

Індивідуальний підхід – це розробка кожного проекту з нуля, з врахуванням всіх особливостей задачі клієнта. Такий підхід не є оптимальним з точки зору використання робочого часу команди проекту на етапі підготовки до реалізації.

Швидкість роботи не завжди є цінною для споживача, оскільки певні проекти є стратегічно важливими, не мають чітких дедлайнів і потребують глибокої розробки.

2. За функціональними особливостями: повний цикл, простота, готові рішення, фактографічність.

Повний цикл послуг є важливим атрибутом для клієнтів, проте на даному етапу розвитку компанія вимушена залучати підрядників для його забезпечення.

Простота консалтингу – це вміння описати стратегію одним реченням. Може гарно комбінуватись з фактографічним підходом.

Готові рішення або роботи «під ключ» є протилежністю індивідуального підходу та також мають свої недоліки – клієнт може почати відчувати «шаблонність» отриманої послуги.

Фактографічність є гарантією прийняття рішень лише на перевірених даних: результатах досліджень, практик у інших країнах тощо. Це важливий атрибут для клієнтів, який може бути використана як основа для позиціонування.

3. Цінове позиціонування: позиціонування за низькою або високою ціною зменшить вагу професіоналізму надання послуг, що є стратегічно невірним кроком. Позиціонування за високою ціною обмежить коло потенційних клієнтів, що є не доцільним на даному етапі розвитку компанії.

Позиціонування за гарним співвідношенням ціна / якість може розглядатися як основа для позиціонування: найвища якість за середньоринковою ціною. Якість послуг є суб'єктивним показником, проте, якщо зробити акцент на помірності ціни та надати пробний експрес-аналіз, сумніви потенційних замовників мають зникнути.

4. За ситуацією використання: агенція могла б сконцентруватися, наприклад, на розробці бренд-стратегій або аутсорсингу роботи відділу маркетингу: розробці маркетингових планів та інших процесів, оскільки має високу експертизу з цих питань. Зазвичай, запити клієнтів значно ширші за допомогу лише з одним аспектом маркетингової діяльності і тяжіють скоріше до надання та супервайзингу повного циклу послуг.

5. Стосовно категорії – можна було б спробувати встановити стійке асоціювання товарної категорії з брендом агенції: «Якщо стратегія – то HiChallenge». Як і для позиціонування за ситуацією використання, таке звуження створює додаткові ментальні бар'єри для надання широкого спектру послуг.

6. На основі структурної особливості – компанія не є глобальною, проте має в своєму портфелі як міжнародні, так і національні проекти. Позиціонування за цією ознакою не виділяє компанію серед інших агентств: всі працюють з національними проектами, провідні агенції працюють з міжнародними проектами.

7. За показниками якості – якість маркетингових послуг є суб'єктивним показником. Якщо взяти якість за основу для позиціонування, потенційним

споживачам може не вистачити причин повірити компанії, є вірогідність допуску помилки спекулятивного позиціонування. Тому незважаючи на високу якість послуг HiChallenge, яка не викликає сумнівів у клієнтів після завершення роботи, обирати стратегію лише за показниками якості не рекомендується.

8. За цільовими споживачами: поточні клієнти послуг HiChallenge - це міжнародні компанії, що працюють в Україні; український бізнес; а також іноземні компанії, які не працюють на українському ринку (міжнародні проекти).

За даними внутрішньої звітності за 2018 рік (рис. 3.1), частка міжнародних компаній складає 40%, українського бізнесу - 30%, ще 30% приходить на міжнародні проекти.

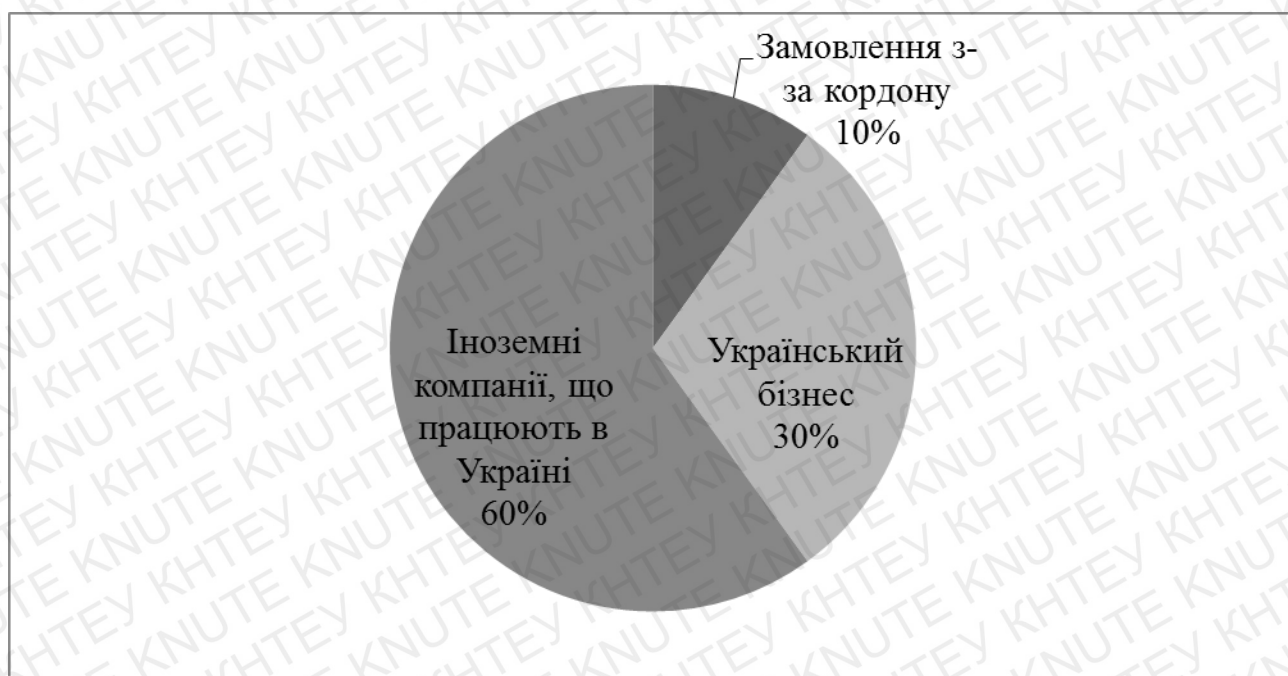


Рис. 3.1 Основні споживачі послуг агенції у 2018 року за країною походження

Як бачимо на рис. 3.1, структура клієнтів агенції неоднорідна, тому компанії буде досить важко позиціонуватись на одному сегменті.

У табл. 3.2 було систематизовано вісім основних стратегій позиціонування: перераховані їх переваги та недоліки, а також розглянуто їх доцільність для використання компанією HiChallenge, враховуючи особливості її роботи та поточну ситуацію на ринку маркетингових послуг.

Табл. 3.2.

Розгляд доцільності застосування восьми стратегій позиціонування для компанії HiChallenge

Стратегія	Переваги	Недоліки	Доцільність
На основі особливостей надання послуги	- інноваційні методики - індивідуальний підхід до кожного проекту - швидкість роботи	- відсутність патентів - Великі витрати на кожного клієнта - Швидкість – не завжди якість	Не рекомендується
За функціональними особливостями	- Повний цикл - Простота - Готові рішення - Фактографічність	- Необхідність підрядників - - Шаблонність послуг -	Рекомендується - фактографічність
За ціною	найвища якість за середньоринковою ціною	Суб'єктивність якості послуг	Рекомендується – найвища якість за середньоринковою ціною
За ситуацією використання	Розробка бренд-стратегій	Не задовольняє всіх запитів клієнтів	Не рекомендується
Стосовно категорії	Якщо стратегія – то HiChallenge	Не задовольняє всіх запитів клієнтів	Не рекомендується
На основі структурної особливості	Робота з міжнародними і національними проектами	Не є унікальною особливістю	Не рекомендується
За показниками якості	Найглибші дослідження на ринку	Суб'єктивність якості послуги та вірогідність спекулятивного позиціонування	Не рекомендується
За цільовими споживачами	Робота з міжнародними компаніями, що працюють в Україні	Неоднорідність портфелю клієнтів компанії	Не рекомендується

Проаналізувавши вісім стратегій позиціонування, ми рекомендуємо використовувати цінове позиціонування, а саме – найвища якість за середньоринковою ціною, а також позиціонування на основі функціональної особливості – фактографічності.

Поточні елементи ідентичності бренду – це логотип, дизайн сайту та презентацій (рис 3.2) відповідають обраним цінностям компанії та переглянутій сутності бренду. Пропонуємо підсилити їх слоганом «Ідеї, що розвивають».



Рис. 3.2 Титульний слайд електронної презентації агенції HiChallenge

Як бачимо на рис. 3.2, поточний шаблон електронної презентації доносить цінність «розвиток» та виконаний з використанням останніх тенденцій цифрового дизайну, що є підтвердженням прихильності до цінності «відкритість до нових ідей».

Обравши цінності бренду та визначивши його сутність, ми переглянули атрибути бренду:

- Повний цикл послуг + розвиток = розвиток на 360 градусів
- Крос-експертиза + відкритість до нових ідей = крос-експертиза у створенні ідей
- Досвідчена команда + амбіційність = досвідчена команда, готова до будь-яких викликів

Ці атрибути доцільно використовувати у різних каналах комунікації створюючи цільний образ бренду після декількох контактів зі споживачем.

Для затвердження концепції бренду, ми провели спрощену юридичну експертизу. Бренд HiChallenge є зареєстрованою маркою в Україні, яка може

здійснювати декілька видів діяльності. Запропоноване гасло «Ідеї, що розвивають» не знайдено ні в пошукових системах, ні на онлайн-сервісах первинної перевірки торговельної марки на тотожність і схожість [38]. Пошук англійською мовою знайшов американською компанію Ideas to grow, що у перекладі означає «Ідеї для розвитку». Ця компанія займається розробкою програмного забезпечення. Її діяльність не є бар'єром для використання слогану HiChallenge, поки агенція не вирішить вийти на західний ринок з продуктом, пов'язаним з IT-індустрією: наприклад, маркетинговий консалтинг для стартапів. Оновлена стратегія бренду відображена у розширеній моделі позиціонування на табл. 3.3.

Табл. 3.3

Розширена модель позиціонування бренду агенції HiChallenge (запропоновано автором)

Сутність бренду	Ідеї, що розвивають
Цінності бренду	Розвиток, Відкритість до нових ідей, Амбіційність
Особистість бренду	Амбітний, Винахідливий, Мудрий
Емоційні вигоди	Відчуваю себе борцем Відчуваю, що можна досягти будь-чого
Раціональні вигоди	Допомагає справлятися з викликами ринку Об'єднує стратегію та креатив
Атрибути послуги	Розвиток на 360 градусів Крос-експертиза у створенні ідей Досвідчена команда, готова до будь-яких викликів
Походження компанії	Заснована маркетологами з 15-річним досвідом розвитку брендів у міжнародних компаніях: Вадимом Ващенко та Олександром Башкіним

Розгляд потенційного відображення оновленої стратегії компанії на всі канали інтегрованих маркетингових комунікацій, наведено у табл. 3.4.

Табл. 3.4

Вплив стратегії HiChallenge на ІМК бренду:

Канал комунікації	Відображення стратегії
Реклама	Варіанти рекламних повідомлень: HiChallenge – агенція, яка знайде нові ідеї для вашого бренду HiChallenge – агенція, яка готова до будь-яких викликів. Рекламний слоган: «HiChallenge. Ідеї, що розвивають»
Зв'язки з громадськістю	Почати вести авторську колонку на сайті MMR (маркетинг-тематика) та Новое Время (бізнес-тематика) про розвиток брендів або створення ідей
Корпоративний сайт	Створити на сайті розділ «Цінності», у якому розмістити посадкові сторінки «Розвиток», «Ідейність», «Амбіційність».
Сторінки соціальних мережах	Створити контент-рубрики: #hichallengegrowth (розвиток брендів), #hichallengeideas (ідеї брендів), #hichallengeambitions (амбіції брендів – наприклад, вихід на нові ринки)
Професійні заходи	Виступати на маркетингових конференціях з доповідями на тему розвитку брендів та створення ідей
Персональний продаж	При наведенні конкурентних переваг компанії потенційним клієнтам у комерційних пропозиціях, на зустрічах та в особистих розмовах
Стимулювання збуту	Надання знижок для компаній, що розвиваються
Спонсорство (ко-брендинг)	Стати ментором на платформі розвитку «Будуй Своє» Організувати інтенсив зі стратегії розвитку брендів
Місця продажу	Обирати для зустрічей з клієнтами прогресивні коворкінги

Виходячи з визначених цінностей бренду, сутність бренду одним словом – це «розвиток». Проаналізувавши вісім стратегій позиціонування, ми рекомендуємо обрати використовувати цінове позиціонування – найвища якість за середньоринковою ціною, а також позиціонування на основі функціональної особливості – фактографічності.

Розглянувши поточні елементи ідентичності бренду, ми пропонуємо підсилити їх слоганом «Ідеї, що розвивають». Переглянуті атрибути бренду: розвиток на 360 градусів, крос-експертиза у створенні ідей, досвідчена команда, готова до будь-яких викликів.

3.2. Тактичний план маркетингових заходів ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge) на 2019 рік

Тактичний план маркетингових заходів – частина стратегії управління брендом. Ми запропонували низку заходів на 2019 рік, які допоможуть втілити сутність бренду та інтегрувати обрані цінності у комунікацію, а згодом – і в образ бренду у свідомості споживачів.

Розробка нових продуктів допоможе втілити цінності бренду у послугах, які він надає клієнтам. Пропонуємо розробити послуги «Стратегія зростання бренду» та «10 ідей для сильного бренду».

Авторська колонка на великих українських порталах дозволить створити знання спеціалістів компанії як експертів зі створення ідей серед аудиторії маркетинг-директорів та експертів з розвитку брендів серед аудиторії власників бізнесу. Пропонуємо домовитись з порталами mmg.ua (аудиторія – професійні маркетологи) та biz.nv.ua (аудиторія – підприємці та люди, які цікавляться бізнесом). Для запуску колонки потрібно написати 3 статті на тему розвитку та створення нових ідей, розміщуючи їх на веб-порталі по одній статті в місяць.

Оновлені цінності та сутність бренду безумовно необхідно інтегрувати у корпоративний веб-сайт hichallenge.com.ua та сторінки компанії в соціальних мережах. На сайті слід змінити екрани головної сторінки про агенцію, інформацію у розділі «Послуги». Також пропонуємо створити розділ «Цінності», розробити та розмістити у ньому три посадкові сторінки про цінності: «Розвиток», «Ідейність» та «Амбіційність».

У соціальних мережах Facebook та LinkedIn рекомендуємо створити такі контент-рубрики: #hichallengegrowth (розвиток брендів), #hichallengeideas (ідеї брендів), #hichallengegoals (цілі та амбіції брендів – наприклад, вихід на нові ринки).

Також у соціальних мережах пропонуємо провести рекламну кампанію, щоб створити знання оновлених продуктів серед цільової аудиторії: у Facebook – рекламу стратегії запуску бренду для цільової власників бізнесу, у LinkedIn – рекламу 10 ідей для бізнесу для маркетинг-директорів міжнародних компаній.

Виступи на професійних заходах дозволять створити знання компанії як експерта з розвитку брендів та створення ідей. Рекомендуємо 1 раз на 3 місяці виступати на профільних маркетингових конференціях, які відвідує цільова

аудиторія. Наприклад, форум маркетинг-директорів України або тиждень креативності в Україні Ukrainian Creative week. Тематика виступів: розвиток брендів або секрети створення ідей.

Щоб інтегрувати оновленні цінності та сутність бренду у комунікацію під час персонального продажу, треба оновити шаблони комерційних пропозицій, розробити сценарій продажу для двох нових продуктів.

Ко-брендинг з проектом «Будуй своє» збудує знання компанії як експерта з розвитку брендів серед підприємців. Пропонуємо стратегічному директору агенції стати ментором на платформі та допомогти трьом підприємцям розвинути їхній бренд.

Серед поточного та потенційного персоналу треба створити образ компанії, як місця для розвитку та реалізації ідей. Також слід специфікувати підбір персоналу: шукати амбіційних людей, які бажають розвиватися та відкриті до нових ідей. Для цього необхідно створити сторінку агенції на одному з українських сайтів пошуку роботи: наприклад, rabota.ua, та відобразити там цей підхід.

Запропоновані маркетингові заходи узагальнено у табл. 3.5.

За сферою застосування запропоновані маркетингові заходи для ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge) було розподілено на 3 групи, відповідно до місця відображення їхнього кінцевого результату.

- онлайн-заходи – кінцевий результат яких знаходиться у мережі Інтернет на веб-ресурсах HiChallenge або сторонніх компаній;
- офлайн-заходи – кінцевий результат яких має відображення у реальному житті при взаємодії з потенційними або поточними клієнтами;
- внутрішні заходи – кінцевий результат яких впливає на процеси всередині компанії.

Табл. 3.5.

Запропоновані маркетингові заходи на 2019 рік

Вид маркетингової активності	Рекомендація
------------------------------	--------------

Розробка нових продуктів	• Стратегія зростання бренду • 10 ідей для сильного бренду
Авторська колонка на українських порталах	• Mmr.ua • Biz.nv.ua
Оновлення корпоративного веб-сайту	• Зміна екрану головної сторінки про агенцію • Зміна сторінка «Послуги» • Створення розділу «Цінності»
Розробка посадкових сторінок	• Цінність «Розвиток» • Цінність «Ідейність» • Цінність «Амбіційність»
Оновлення сторінок у соціальних мережах Facebook та LinkedIn	• Створення рубрики #hichallengegrowth про розвиток брендів • Створення рубрики #hichallengeideas про ідеї брендів • Створення рубрики #hichallengegoals про цілі та амбіції брендів
Рекламна кампанія у соціальних мережах	• Реклама стратегії запуску бренду у Facebook, цільова аудиторія – власники бізнесу • Реклама 10 ідей для бізнесу у LinkedIn, цільова аудиторія – маркетинг-директори міжнародних компаній
Виступи на професійних заходах	• Виступ на тему «розвиток брендів» на форумі маркетинг-директорів • Виступ на тему «Секрети створення ідей» на Ukrainian Creative week (український тиждень креативності)
Оновлення шаблону комерційних пропозицій	Розробка сценарію продажу для двох нових продуктів
Ко-брендинг з проектом «Будуй своє»	Стати ментором на платформі
Посилення бренду роботодавця	Створення сторінки агенції на rabota.ua

На рис. 3.3 наведено розподіл запропонованих заходів за сферами застосування.

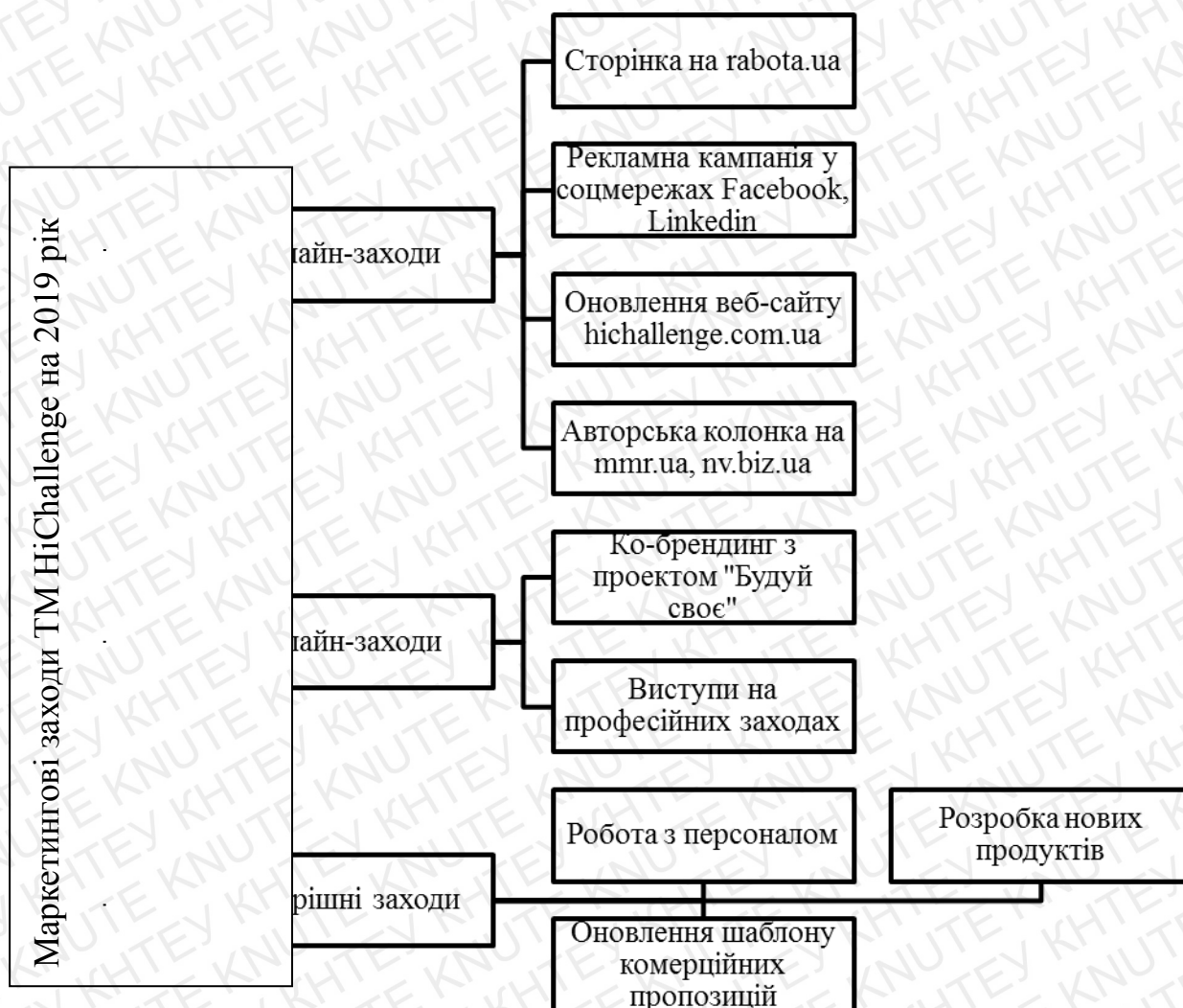


Рис. 3.3. Розподіл запропонованих маркетингових заходів на 2019 рік за сферами застосування

Ко-брендинг з проектом «Будуй своє» було віднесено до офлайн-заходів, оскільки основна мета співпраці – отримання нових клієнтів після офлайн-виступів. Оновлення шаблону комерційних пропозицій віднесено до внутрішніх заходів, тому що шаблон є внутрішнім документом. Розробка нових продуктів також є внутрішнім заходом, який у майбутньому буде реалізовано в онлайн та офлайн-середовищі.

Для того, щоб перелік маркетингових заходів перетворився на тактичний план, необхідно визначитися із необхідним строком виконання, грошовими та трудовими витратами на виконання.

Розробка нових продуктів полягає у створенні шаблону електронної презентації та всіх необхідних додаткових документів на прикладі розробки пробного некомерційного продукту. При цьому повністю моделюється робочий

процес, за яким нова послуга буде надаватися у подальшому. Це займає близько тижня робочого часу, але при наявності п'яти інших комерційних проектів у розробці, розробка одного нового продукту буде займати 1,5 місяці.

Для того, щоб запустити власну авторську колонку на порталі MMR або Новое Время, потрібно пройти процес перемовин з порталом: обговорити формат матеріалів, написати пробну статтю, дійти компромісу за всіма питаннями. За попередньою оцінкою, це відніме 30 робочих годин та розтягнеться на 3 місяці календарного часу.

Оновлення корпоративного сайту займе 5 годин часу бренд-менеджера на написання технічного завдання та 5 годин часу технічного спеціаліста на його реалізацію. Усі зміни можна внести за один робочий тиждень. Більш витратним є процес створення посадкових сторінок, кожна з яких може вважатися невеликим веб-сайтом: на 3 сторінки піде 10 годин робочого часу протягом трьох робочих тижнів.

Ведення сторінок у соціальних мережах Facebook та LinkedIn забирає лише по 2 години на кожну мережу на тиждень, проте на рік це виливається у 192 робочих години. Невеликий рекламний бюджет у 1 тисячу гривень на місяць дозволить просувати деякі з публікацій та перевірити виникаючі гіпотези щодо їх ефективності.

Повноцінні двомісячні рекламні кампанії у соціальних мережах потребують 120 годин робочого часу таргетолога – спеціаліста з налаштування реклами у соціальних мережах та 12 000 гривень рекламного бюджету. Налаштування реклами у Facebook є більш витратним, оскільки мережа має ширшу аудиторію, вищу конкуренцію та більшу варіативність опцій рекламного кабінету.

За експертною оцінкою, підготовка до професійного заходу займає 20 годин, ще 5 робочих годин необхідно відвести на відвідування заходу та власне виступ. Рекомендована частота виступів – 1 раз на 3 місяці, тому на рік підготовка та виступи на професійних заходах мають займати до 100 годин.

Зміна сценарію персонального продажу полягає у зміні шаблону корпоративної презентації, інтегруванні туди нових продуктів, за потреби – у зміні

налаштованої воронки продажів. На це необхідно відвести 20 годин робочого часу протягом одного місяця.

Ко-брендинг з проектом «Будуй Своє» має схожий процес зі створенням авторської колонки на веб-порталі, проте замість пробної статті потребує вступного слова, а регулярність відведеного на проект робочого часу залежить від попиту на менторство серед учасників платформи. Закладемо на цей захід менше часу, ніж на авторські колонки – 15 годин протягом двох місяців.

Створення сторінки на порталі rabota.ua займе 5 годин, якщо виділяти на це по годині на день – один робочий тиждень. Робота з персоналом задля посилення бренду роботодавця має проводитись постійно протягом року, не менше ніж 5 годин на місяць – 60 годин на рік.

У табл. 3.6 узагальнено тактичний план маркетингових заходів на 2019 рік.

Табл. 3.6

Тактичний план онлайн маркетингових заходів агенції HiChallenge на 2019 рік

Захід	Строк	Витрати грошей/часу
Розробка нових продуктів	2 продукти по 1,5 місяці = 3 місяці	2 продукти по 40 годин = 80 годин
Запуск колонки на MMR	3 місяці	30 годин
Запуск колонки на Новое Время	3 місяці	30 годин
Оновлення веб-сайту	1 тиждень	10 годин
Створення 3 посадкових сторінок	3 тижні	30 годин
Ведення сторінок у соціальних мережах Facebook та LinkedIn	Протягом року	16 годин / місяць 1000 грн. / місяць 192 годин / рік 12 000 грн. / рік

Прод. табл. 3.6

Рекламна кампанія Facebook	2 місяці	40 годин, 6 000 грн./ місяць 80 годин, 12 000 грн. / проект
----------------------------	----------	--

Рекламна кампанія LinkedIn	2 місяці	20 годин, 6 000 грн./ місяць 40 годин, 12 000 грн. / проект
Виступи на професійних заходах	1 раз на 3 місяці – 4 місяці на рік	25 годин на місяць 100 годин на рік
Зміна сценарію персонального продажу	1 місяць	20 годин
Ко-брендинг з проектом «Будуй своє»	2 місяці	15 годин
Робота з персоналом	Протягом року	5 годин на місяць 60 годин на рік
Створення сторінки на rabota.ua	1 тиждень	5 годин

Для деяких заходів потрібно дотримуватись періодичності та враховувати їх залежність від інших заходів, які мають бути завершені до їх початку. На табл. 3.7 іксом (X) позначені місяці, у які планується проведення маркетингових заходів.

Табл. 3.7

Календарний план маркетингових заходів бренду HiChallenge на 2019 рік

Захід / місяць	Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
Розробка нових продуктів			X	X	X							
Запуск колонки на MMR						X	X	X				
Запуск колонки на Нове Время									X	X	X	
Оновлення корпоративного сайту	X											
Ведення сторінок соціальних мережах	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Прод. табл. 3.7

Рекламна кампанія Facebook			X	X								
Рекламна кампанія					X	X						

LinkedIn													
Виступи на професійних заходах			X			X			X				X
Зміна сценарію персонального продажу	X	X											
Ко-брендинг з проектом «Будуй Своє»							X	X	X				
Робота з персоналом	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Як бачимо у табл. 3.7, за тривалістю заходи діляться на такі групи:

- постійні активації, які потребують розробки протягом року: ведення сторінок у соціальних мережах, робота з персоналом
- середньострокові активації на 2-3 місяці: запуск колонок, рекламні кампанії, зміна сценарію персонального продажу, ко-брендинг
- короткострокові місячні активації, які потрібно повторювати декілька разів протягом року: виступи на професійних заходах.

Нами був розроблений тактичний план маркетингових заходів HiChallenge на 2019 рік, який дозволить інтегрувати визначені цінності та оновлену сутність бренду у комунікацію агенції, а згодом – й у свідомість споживачів. План активацій охоплює усі елементи ІМК та впливає на основні елементи комплексу маркетингу.

Маркетингові заходи були розподілені протягом року задля досягнення максимальної ефективності та рівномірної завантаженості відповідальних працівників.

3.3. Прогнозування результативності маркетингових заходів для ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge)

Прогнозування результативності маркетингових заходів – частина етапу розробки стратегії управління брендом, а бренд-аудит та коригувальні дії на основі його результатів складають останній етап, який замикає процес брендингу.

Моніторинг ефективності тактичних заходів агенції буде здійснюватися на проектній основі – окремо по кожному проекту після його завершення, а також загалом для бренду через 6 та 12 місяців після початку року. Мета кожного заходу – принести бренду вигоду, яка буде щонайменше покривати витрачені на неї бюджетні та часові витрати. Заходи, які приносять користі менше, ніж їх собівартість – мають бути розглянуті не предмет доцільності продовження їх ведення. Щопівроку має проводитися бренд-аудит та корекція стратегії і тактики бренду.

Розглянемо очікувані результати від кожного з маркетингових заходів. Розробка двох нових продуктів: стратегії зростання сильного бренду та рішення «під ключ» - 10 ідей для сильного бренду, має призвести до створення двох електронних презентацій некомерційного проекту, які можна використовувати у подальшому для розробки комерційних проектів. Об'єктом може виступати бренд агенції HiChallenge, бренд України, бренд будь-якої благодійної організації, бренд одного з поточних клієнтів, якому можна було б запропонувати готове рішення, бренд потенційного «ідеального» клієнта тощо. Презентації мають бути повністю завершені та пройти затвердження у стратегічного директора та умовного клієнта.

Запуск авторської колонки на порталах MMR та Новое Время мають принести по 15 корисних контактів LinkedIn, які самостійно подадуть заявку на встановлення контакту до автору колонки – стратегічного директора HiChallenge.

3 нових посадкові сторінки на корпоративному сайті мають бути протестовані на наявність помилок технічним спеціалістом, а також на зручність у користуванні (юзабіліті) потенційним клієнтом. Також посадкові сторінки мають відповідати таким показникам:

- Оптимізація сторінки для мобільних приладів – не менше 90% за рейтингом Google Page Speed Insights [40]. Приклад тесту поточної головної сторінки сайту агенції зображено на рис. 3.4. Поточний показник оптимізації 81/100 класифікується, як хороший, проте має резерв для покращення.

- Оптимізація сторінки для комп'ютерів – не менше 80% за рейтингом Google Page Speed Insights [40]

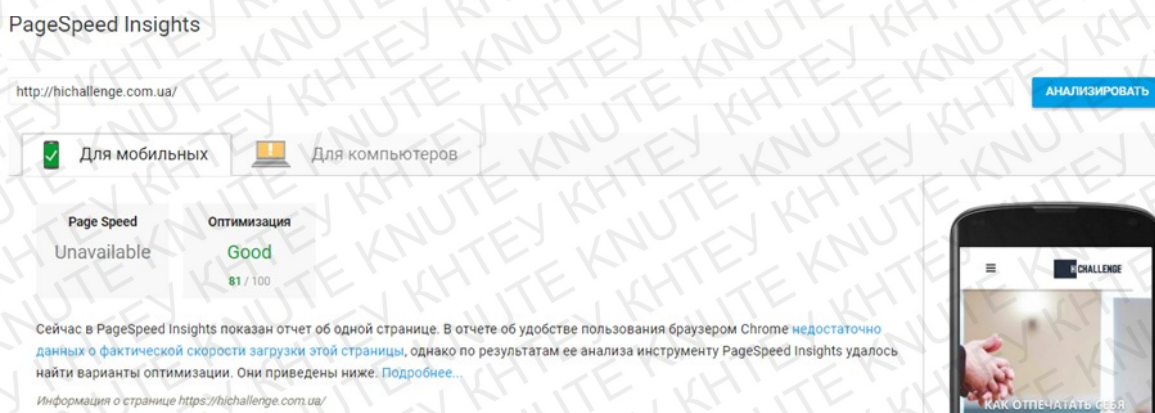


Рис. 3.4. Тест поточного сайту агенції на сервисі Google Page Speed Insights[39]

- Швидкість завантаження сторінки – не більше 2 секунд за тестом швидкості сайта [40]. Швидкість завантаження поточного сайту – 0,89 секунди, що швидше за 40% перевірених сайтів. Скріншот аналізу поточного сайту агенції зображено на рис. 3.5.

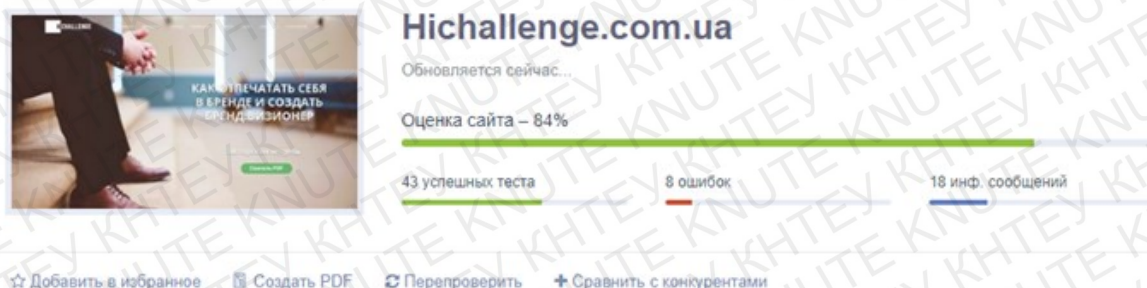


Рис. 3.5. Тест швидкості сайту агенції на сервисі a.pr-cy.ru[40]

- Показник відмов при перегляді сторінки – не більше 25%

У кожному зі сторінок мають бути інтегровані модулі:

- Модуль веб-статистики Google Analytics
- Модуль поштової розсилки Mailchimp
- Модуль CRM-системи (система управління стосунками з клієнтами) Hubspot

Ведення сторінок у соціальних мережах Facebook та LinkedIn повинне принести по 50 нових підписників за рік для кожної з соціальних мереж. Цей показник не є високим, тому за потреби рекомендується проводити рекламні кампанії у цих соціальних мережах для залучення нових підписників.

Пряма рекламна кампанія на Facebook має принести 2 нових клієнтських заявки, на LinkedIn – 1 заявку. Це пропорційно до кількості робочих годин, витрачених на налаштування реклами у кожній мережі.

Бюджет на рекламну кампанію у Facebook – 6 000 гривень на місяць та 12 000 гривень за період рекламної кампанії проекту (2 місяці). Рекомендується обрати рекламний формат «Трафік», який оптимізує покази рекламного повідомлення з метою отримання більшої кількості відвідувань сайту. За досвідом попередніх рекламних кампаній, середня вартість одного переходу на сайт – 15 центів, що за курсом гривні до долару на 12.11.2018 становить 4 гривні 20 копійок. Приймаючи за орієнтир конверсію (відношення замовників послуги до відвідувачів сторінки) у 1%, рекламна кампанія у Facebook має принести $6000/4,2=1428$ кліків на місяць та 2856 кліків за період рекламної кампанії проекту (2 місяці). Приймаючи за орієнтир конверсію (відношення відвідувачів сайту до замовників послуги) у 1%, рекламна кампанія у Facebook має принести $2856*1\%=28,56$ – 28 лідів (заявок на замовлення послуги). За умови конверсії ліду у клієнта 80%, буде отримано $28*80\%=22,4$ – 22 нових клієнти. Поставимо за мету рекламної кампанії досягнути мету у 25 нових заявок та 20 нових клієнтів.

Бюджет на рекламну кампанію одного проекту у LinkedIn – 6 000 гривень на місяць та 12 000 гривень за період рекламної кампанії проекту. Рекомендується обрати формат реклами «оплата за клік» (CPC), щоб не сплачувати кошти за перегляд реклами незацікавленою аудиторією. Мінімальна вартість одного кліку – 2 долари 50 центів, що за курсом на 12.11.2018 становить 69 гривень 63 копійки. Округлимо до 70 гривень, щоб покрити витрати на конвертацію валют. Рекламна кампанія має принести $6000/70=85$ кліків на місяць та 170 кліків за період проведення рекламної кампанії проекту. Приймаючи за орієнтир конверсію у 1%, рекламна кампанія у LinkedIn має принести $170*1\%=1,7$ замовлень – від 1 до 2 лідів.

За умови конверсії ліду у клієнта 80%, буде отримано $1,7 \cdot 80\% = 1,36$ – 1 новий клієнт. Поставимо за мету рекламної кампанії досягнути мету у 2 нових заявки та 1 нового клієнта. Прогнозовані результати рекламної кампанії у соціальній мережі Facebook значно більш оптимістичні за рекламну кампанію у LinkedIn, проте кількість цільової аудиторії вузькоспеціалізованого сегменту «власники бізнесу» обмежена, тому слід провести обидві кампанії для варіативності та більшого охоплення.

4 виступи на професійних заходах протягом року мають принести 50 нових корисних контактів у соціальній мережі LinkedIn – що більше за очікуваний результат від авторської колонки на порталах ММР та Новое Время. Це пов'язано з тим, що офлайн-комунікація викликає більше довіри до спікера та частіше спонукає людей самостійно заводити подальші ділові контакти.

Зміна сценарію персонального продажу має принести хоча б одну заявку від поточного клієнта на розробку нового продукту. Нові продукти мають бути інтегровані у наявний сценарій достатньо органічно для того, щоб створити попит у хоча б одного «холодного» клієнта, який не усвідомлював наявності потреби до персональної презентації.

Ко-брендинг з проектом «Будуй Своє» має спонукати до утворення нових корисних контактів та запрошення на офлайн-заходи. Це в першу чергу іміджевий захід, тому поставлений показник ефективності для нього невисокий – 5 нових контактів, що утричі менше за очікуваний результат від авторської колонки на ММР та Новое Время та у 10 разів менше за очікуваний результат від виступів на професійних заходах.

Робота з персоналом має проводитись протягом року та забере приблизно 65 годин робочого часу (близько 3 тижнів), але очікуваний показник ефективності у 6 найнятих співробітників, що розділяють цінності компанії, має компенсувати ці витрати часу. Витрати та очікувані результати від усіх рекомендованих маркетингових заходів наведені у табл. 3.8.

Табл. 3.8

Моніторинг ефективності активацій бренду HiChallenge на 2019 рік

Захід	Витрати	Основний результат
Розробка нових продуктів	80 годин	2 нових продукти
Запуск колонки на MMR	30 годин	15 корисних контактів на LinkedIn
Запуск колонки на Новое Время	30 годин	15 корисних контактів на LinkedIn
Оновлення корпоративного сайту	40 годин	3 посадкові сторінки, готові до рекламної кампанії в Інтернеті
Ведення сторінок у соціальних мережах	192 години 12 000 грн.	50 нових підписників на Facebook і 50 нових підписників на LinkedIn
Рекламна кампанія Facebook	80 годин 12 000 грн.	25 заявок від нових клієнтів 20 нових клієнтів
Рекламна кампанія LinkedIn	40 годин 12 000 грн.	2 заявки від нового клієнта 1 новий клієнт
Виступи на професійних заходах	100 годин	50 корисних контактів на LinkedIn
Зміна сценарію персонального продажу	20 годин	1 заявка від поточного клієнта на розробку нового продукту
Ко-брендинг з проектом «Будуй своє»	15 годин	3 запрошення на офлайн-виступ 5 корисних контактів у LinkedIn
Робота з персоналом	65 годин	6 найнятих співробітників, які розділяють цінності компанії

Щоб оцінити, які переваги та якою ціною отримає бренд загалом протягом року, витрати часу, бюджету, а також очікувані результати підсумовано у табл. 3.9.

Табл. 3.9

Загальний моніторинг ефективності активацій бренду HiChallenge на 2019 рік

Загальні витрати	Очікуваний результат
762 години 36000 грн.	• 2 нових продукти • 4 заявки від нових та поточних клієнтів на розробку

	нового продукту • 35 корисних контактів на LinkedIn • 6 найнятих співробітників, які розділяють цінності компанії • 50 нових підписників на Facebook • 50 нових підписників на LinkedIn • 3 посадкові сторінки, готові до рекламної кампанії в Інтернеті
--	---

Отже, згідно табл. 3.9, загальні витрати на розробку та реалізацію тактичних маркетингових заходів – 762 години на рік. Чотори робочих тижні з повним робочим днем у 8 годин це 160 годин. $762/160 = 4,76$ місяців роботи бренд-менеджера. Оскільки заробітна платня видається помісячна, округлимо до 5 місяців. Розрахуємо прибуток, який має отримати агентство, щоб ці активації залишались ефективними. За даними сайту trud.kiev.com, середня зарплата бренд-менеджера в Києві складає 13 000 гривень [40]. 5 місяців роботи буде коштувати агенції 65 000 гривень – це «чиста» сума зарплати, яку спеціаліст має отримати на свій рахунок. Діючі на поточний момент коефіцієнти податків: ставка ПДФО - 18%, військовий збір – 1,5% [41]. Тобто, необхідний оклад – 16 149 гривень 7 копійок, необхідна сума за 5 місяців – 80 745 гривень 34 копійки, округлимо її до 80 750 гривень. Загальні витрати на маркетингові заходи з врахуванням часу бренд-менеджера та необхідних витрат на рекламні кампанії будуть дорівнювати $36\ 000 + 80\ 750 = 116\ 750$ гривень.

Серед очікуваних результатів, пряму фінансову вигоду мають принести лише заявки від нових та поточних клієнтів на розробку нових продуктів. Прибуток від цих 4 проектів має бути не меншим за загальні витрати на активації, отже прибуток від одного проекту повинен становити 29 187 гривень 50 копійок. За норми прибутку 25%, мінімальна вартість одного проекту має дорівнювати 116 750 гривень – сумі, яка дорівнює загальним витратам на проведення маркетингових заходів. Також в результаті тактичних маркетингових заходів бренд додатково отримає:

- 2 нових послуги, які можуть стати продуктовим ядром компанії вже у 2020 році;
- по 50 нових підписників у двох соціальних мережах (вартість залучення мережах шляхом прямої реклами – від 27 гривень за підписника);
- 85 корисних контактів, які потенційно можуть конвертуватися як у клієнтів, так і у підрядників;
- 6 найнятих співробітників, які розділяють цінності компанії і можуть стати її бренд-євангелістами;
- 3 готові посадкові сторінки, які можна в будь-який момент прорекламувати в Інтернеті або долучити до PR-кейсу щодо розробки корпоративного бренду.

Ці результати не принесуть миттєвої фінансової вигоди, але стануть важливими активами для подальшого розвитку бренду агенції. У випадку, якщо маркетингові заходи принесуть прямі фінансові вигоди, які відшкодують собівартість їх проведення, та додаткові вигоди, які принесуть результат у майбутньому, кампанію 2019 року можна буде вважати успішною. У ході прогнозування результативності маркетингових заходів агенції HiChallenge на 2019 рік були визначені витрати та очікувані доходи від кожного заходу, а також для бренду загалом. Мета кожного заходу – покривати витрачені на нього бюджетні та часові витрати. Щопівроку має проводитися бренд-аудит та корекція стратегії і тактики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проблема розробки позиціонування бренду маркетингової агенції є актуальною з декількох причин. Ринок маркетингових послуг відноситься до B2B-бізнесу та має багато відмінностей від споживчого ринку, на який зазвичай орієнтуються як маркетологи у практичній діяльності, так і науковці при розробці теоретичних засад позиціонування бренду.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та вдосконалення цінностей бренду як засобу позиціонування бренду маркетингової агенції. Об'єктом дослідження в даній роботі є процес управління брендом на B2B-ринку.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування цінностей ТОВ «Стратегічний Бренд Хаб» (ТМ HiChallenge).

Бренд – це набір атрибутів у свідомості споживачів, пов'язаний з певною торговою маркою. Основні елементи бренду запаковуються у модель позиціонування бренду. До них належать: сутність бренду, цінності бренду, особистість бренду, емоційні вигоди, раціональні вигоди, атрибути продукту та походження компанії.

Процес брендингу передбачає етапи дослідження ринку, створення концепції бренду, розробки стратегії управління брендом, просування бренду, бренд-аудиту та коригування стратегії і тактики бренду. Бренд виникає на перетині інформаційного простору, матеріальної основи – продукту та ідеологічної основи – позиціонування.

Проаналізувавши теоретичні основи процесу позиціонування підприємства на ринку, ми дійшли до такого визначення: позиціонування – сукупність пов'язаних маркетингових дій, які допомагають споживачу ідентифікувати товар або послугу за певними особливостями, порівняти його з конкурентами та їх позиціями.

Позиціонування є частиною довгострокової стратегії, а не короткострокової тактики. Позиціонування розробляється на першій стадії життєвого циклу – розробці бренду та супроводжує його наступні роки. Якщо позиціонування перестає бути актуальним або відповідати політиці компанії, слід його змінити – провести репозиціонування. Позиціонування відбувається у свідомості споживачів, а отже є предметом його думок. Позиціонування – відносне поняття, яке базується на вигоді, що отримує споживач від купівлі товару чи отриманні послуги, воно може відрізнятися у свідомості різних покупців.

Позиціонування має проходити за принципами плановірності, доступності та послідовності. Процес позиціонування проходить п'ять основних етапів. Розрізняють дві стратегії позиціонування: наступальну й оборонну.

Ринок маркетингових послуг має свою специфіку, яку необхідно враховувати як при теоретичній, так і практичній підготовці до процесу позиціонування. Це сфера інформаційно-консультативних послуг, ринок B2B.

Основні підходи до визначення стратегії позиціонування на ринку маркетингових послуг: на основі особливостей надання послуги, за функціональними особливостями, цінове позиціонування, за ситуацією використання, стосовно категорії, на основі структурної особливості, за показниками якості, за цільовими споживачами.

Дослідження засвідчило, що цінності – це не просто п'ять абстрактних слів, перелічених у спробі справити враження серйозної відповідальної компанії. Цінності – це принципи та поняття, якими кожен співробітник агентства щоденно керується у роботі та поза нею. Вони повинні бути інтегровані у кожную послугу компанії, кожен розділ сайту, проходити червоною ниткою через всю діяльність підприємства.

Проаналізувавши маркетингове середовище компанії HiChallenge, були зроблені такі висновки:

- рекомендується обрати стратегію «Максі-міні»: використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз;
- зовнішнє середовище агенції є сприятливим за рахунок позитивного впливу соціально-культурних та технологічних факторів;
- компанії слід обрати конкуренту стратегію: визначити свої переваги та інвестувати у їх розвиток;
- рекомендується обрати стратегію «фокусування» через відсутність конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегменту, а також обмежені ресурси для захоплення більш широкого сегменту.

Аналіз висунутих гіпотез:

- 1) в економічну кризу зменшились витрати виробництв на аутсорсингові та консалтингові послуги з маркетингу – так, проте у 2017 ринок зріс на 30% і має всі фактори для зростання у поточному році;

- 2) для компанії з високою експертизою та цінними кадрами оптимальна стратегія фокусування – так, оскільки немає конкурентів, які претендують на обслуговування вузького сегменту, в який HiChallenge має високу експертизу;
- 3) конкуренція на українському ринку зростає за рахунок появи недорогих агентств без маркетингового підґрунтя за плечима – так, велику роль грає сприятливий розвиток діджитал-технологій в Україні та світі.

Бренд HiChallenge потребує доопрацювання: визначення продуктової та бренд-концепції, розвиток та доповнення цінностей, створення нових атрибутів – причин вірити у вигоди від співпраці з компанією.

За результатами дослідження, агенція HiChallenge веде конкурентну асортиментну та збутову політику, веде комунікацію у релевантних каналах, має сегмент споживачів, яких задовольняє цінова політика компанії.

У ході дослідження для компанії HiChallenge були обрані такі цінності: розвиток, відкритість до нових ідей та амбіційність. Вони одночасно відповідають категорії та очікуванням клієнтів. Більшість конкурентів сповідують цінність «творчість». Обраний набір цінностей дозволить є унікальним, виражає настрої всередині компанії та за правильної комунікації дозволить виділитись на ринку.

Виходячи з визначених цінностей бренду, сутність бренду маркетингової агенції HiChallenge одним словом – це «розвиток». Проаналізувавши вісім стратегій позиціонування, рекомендуємо обрати використовувати цінове позиціонування – найвища якість за середньоринковою ціною, а також позиціонування на основі функціональної особливості – фактографічності.

Розглянувши поточні елементи ідентичності бренду, пропонується підсилити їх слоганом «Ідеї, що розвивають». Переглянуті атрибути бренду: розвиток на 360 градусів, крос-експертиза у створенні ідей, досвідчена команда, готова до будь-яких викликів.

Під час роботи був розроблений тактичний план маркетингових заходів HiChallenge на 2019 рік, який дозволить інтегрувати визначені цінності та оновлену сутність бренду у комунікацію агенції, а згодом – й у свідомість споживачів. План

активації охоплює усі елементи ІМК та впливає на основні елементи комплексу маркетингу.

Маркетингові заходи були розподілені протягом року задля досягнення максимальної ефективності та рівномірної завантаженості відповідальних працівників.

У ході прогнозування результативності маркетингових заходів агенції НіChallenge на 2019 рік були визначені витрати та очікувані доходи від кожного заходу, а також для бренду загалом. Мета кожного заходу – покривати витрачені на нього бюджетні та часові витрати. Кожні півроку має проводитися бренд-аудит та корекція стратегії і тактики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зозульов О.В. Позиціонування брендів: українські проблеми // Маркетинг в Україні. – 2002. - №3 (13) – с. 38-40.
2. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 р.
3. Котлер Ф. Маркетинг 21 століття / Філіп Котлер. - СПб.: Нева Нева Економікс, 2005. - 425 с.
4. Райс Е., Траут Дж. Позиціонування: битва за впізнаваність / Пер. з англ. Під ред. Ю.Н. Капшуревського. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
5. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: цели, анализ, стратегии / Салли Дибб, Линдон Симкин; [пер. с англ. С. Жильцова]. – СПб. : Питер, 2002. – 390 с.
6. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2008. – №6. – С. 49-52.
7. Длігач А.О. Нова модель бренд-менеджменту // Маркетинг в Україні. – 2002. - №6 (16). – с. 25-29
8. Підсумки року 2017. Всеукраїнська Рекламна Коаліція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf
9. Зозульов О.В. Брендінг та антибрендінг: що вибрати в Україні? // Маркетинг в Україні. – 2002. - №4 (14). – С. 26-28.
10. Аакер Дэвид. Создание сильных брендов. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 439 с.
11. What's in a Brand? American Marketing Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ama.org/publications/MarketingInsights/Pages/whats-in-a-brand.aspx>

12. James R. Gregory. Leveraging the corporate brand - NTC Business Books, 1997
13. David F. D'Alessandro. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. 2002 by McGraw-Hill Education
14. Анн Х., Багиев Т. Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: 3-е изд./под общ. ред. Т. Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2005. – 736 с.
15. Interbrand 2017 Best Global Brands Ranking. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>
16. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для СПО / Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 383 с.
17. Рэнделл Джеффри. Брендинг: Краткий курс: Пер. с англ. Р. Захарчева. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
18. Яненко М. Торговые марки в товарной политике фирмы / Яненко М. – СПб., 2005 – 240 с.
19. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
20. Винд Дж. Позиционирование / Маркетинг. Энциклопедия / под. ред. М. Бейкера – СПб. : Питер, 2002. – 1196 с. – С. 369-376
21. Темпорал П. Ефективний бренд-менеджмент. СПб.: Видавничий дім «Нева», 2004. – 126 с.
22. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу / Т. О. Примак // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 1. - С. 13-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_3
23. Ситник Т. GfK Ukraine БАГАТОВИМІРНІСТЬ ЦІННОСТЕЙ. Як змінюються цінності українців? (дані опитувань). Конференція «Цінності та модернізація», 17 вересня 2015 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-11-24_news/data/ua/Documents/Sytnyk_GfK_Sept_17_2015.pdf
24. Українське покоління Z: Цінності та орієнтири. Результати загальнонаціонального опитування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/UA/02-News-2017/GfK-Ukr_Generation_ukr_inet-1.pdf

25. Офіційний сайт агенції EquiBrand Consulting. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://equibrandconsulting.com/>
26. Офіційний сайт агенції Aimarketing. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aimarketing.info/uk/about-company/mission-and-values>
27. Офіційний сайт агенції Banker Creative. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bankercreative.com/>
28. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : Навчальний посібник / Струтинська І.В. — Тернопіль : Прінт-офіс , 2015 — 204 с.
29. Длігач А. Стратегія позиціонування / А. Длігач – Журнал HR Magazine, №4, 2007 р.
30. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навчальний посібник. - Львів: видавництво «Новий Світ-2000», 2003. - 272 с.
31. Офіційний сайт агенції HiChallenge. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hichallenge.com.ua/uk/>
32. Офіційна сторінка агенції HiChallenge у соціальній мережі Facebook. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/pg/hichallenge/about/>
33. Офіційна сторінка агенції HiChallenge у соціальній мережі LinkedIn. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/pg/hichallenge/about/>
34. Офіційний сайт агенції Fedoriv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fedoriv.com>
35. Офіційна сторінка агенції «Тінь» у соціальній мережі Facebook. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/pg/tenbranding/about/>
36. Офіційний сайт агенції «Тінь». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://madein.black/#/about>
37. Офіційний сайт агенції «Слідопит». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sledopyt.com.ua>

38. Михайлюк Сороколат і партнери – онлайн-перевірка торговельної марки на тотожність і схожість безкоштовно [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msp-patent.com.ua/PoiskTorgovyhMarok/online-poisk-tm-ua.html>
39. Google Page Speed Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>
40. Pr-cy.ru – Перевірка швидкості сайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pr-cy.ru/speed_test/
41. Trud.com - Середня зарплата бренд-менеджера у Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kiev.trud.com/salary/12/3788.html>
42. Калькулятор заробітної плати на finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.ua/ru/calc/salary>
43. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер.з англ.; під ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
44. Аакер Д., Бренд-лидерство. Новая концепция брендинга / Дэвид А. Аакер, Эрик Йохимштайлер – М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. – 380 с
45. Анхолт, Симон. Брендинг: дорога к мировому рынку: – М.: Кудиц-Образ, 2004. – 270 с.
46. Білан О. В. Застосування брендингу: переваги і недоліки / О. В. Білан. – Проблеми управління [Електронний ресурс]: Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
47. Длігач А. Інтегровані маркетингові стратегії [Електронний ресурс] / А. Длігач // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(4). - С. 77-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(4\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(4)_19)
48. Дробо Кевин. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
49. Келлер, Кевин Лейн. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е издание. Пер. с англ. / К. К. Келлер. – М. – Издательский дом «Вильямс», 2005. – 704 с.

50. Ковальчук С. Ринов маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції ринку [Електронний ресурс] / С. Ковальчук, М. Лазебник // Маркетинг в Україні. - 2016. - № 3. - С. 18 - 33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2016_3_5
51. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. з англ. - 2. європейське видання. - М.; СПб.; К.: Видавничий дім «Вільямс», 2006. – 413 с.
52. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу // МННЦ ITiC. – 2015. – No 12. – С. 74–77
53. Лазебник М. Как выбрать рекламное агентство сегодня [Електронний ресурс] / М. Лазебник // Маркетинг в Україні. - 2014. - № 4. - С. 14-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2014_4_5
54. Лазебник М. Объем рынка Украины 2015 и прогноз объемов рынка 2016. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции [Електронний ресурс] / М. Лазебник // Маркетинг в Україні. - 2015. - № 6. - С. 41-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2015_6_10
55. Манн И. Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 256 с.
56. Мантула Б. А. Осмысление феноменов "брендинга" и "брендирования" в философско-коммуникативном пространстве [Електронний ресурс] / Б. А. Мантула // Гуманітарний часопис. - 2013. - № 2. - С. 134-138. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gumc_2013_2_19
57. Мельникович О. М. Монографія "Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу" [Електронний ресурс] / О. М. Мельникович // Економіка та держава. - 2009. - № 9. - С. 104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_9_35
58. Пустотін В. С. Кількісні показники сили бренду [Електронний ресурс] / В. С. Пустотін // Маркетинг в Україні. - 2011. - № 2. - С. 35-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_2_8
59. Ромат Є. В. Реклама. Підручник для вузів. 7-е вид. / Є. Ромат. – Питер – СПб. : 2008. – 512 с.

60. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Є. Ромат // Товари і ринки. - 2016. - № 1. - С. 16–25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2016_1_4
61. Ромат Є. В, Реклама в системі маркетинга / Ромат Є. В. – К.: Студцентр, 2008. – 608 с.
62. Сова В. В. Функціональна інтеграція інструментів маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / В. В. Сова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_54
63. Сова В. В. Стан та тенденції розвитку інформаційного суспільства в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Сова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 5. - С. 36-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_5_9
64. Старов С. А. Управление брендами: учебник / С. А. Старов. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 500 с.
65. Траут Дж. Маркетинг снизу вверх / Э. Райс, Дж. Траут; пер. з англ. – М.: Вильямс, 2009. – 224 с
66. Файвішенко Д. С. Оцінка ефективності брендингу: функціональний підхід [Електронний ресурс] / Д. С. Файвішенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 136-142. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_18
67. Чикусова М. Ю. Кобрендинг як інструмент отримання конкурентної переваги [Електронний ресурс] / М. Ю. Чикусова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 4. - С. 317-324. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_4_59
68. Эллууд А. Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки / Айен Эллууд. – пер. с англ. Т. Новиковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 336 с.

69. Яцишина Л.К. Бренд - менеджмент і маркетингові технології [Електронний ресурс] / Л. Яцишина // Маркетинг в Україні. - 2015. - № 6. - С. 12-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2015_6_4
70. Douglas B. Holt. How brands become icons - Harvard Business Review Press – 2004. – 288с.
71. Giep Franzen, Sandra Moriarty. The science and art of branding – Routledge – 2008. - 558 с.