

І. В. Черемних,
канд. наук із соц. комунік.

УДК 007: 304: 659: 621.347.13

Медіапланування та мерчандайзинг телеєфіру

У статті аналізується комплексний підхід мерчандайзингової політики телемовців щодо стратегічного планування телеєфіру та застосування оптимально послідовних дій з програмування, розповсюдження та реалізації телепродуктів. Мерчандайзингова діяльність сприятиме ефективності мотиваційних переваг аудиторії, забезпечить рентабельність та монетизацію контенту.

Ключові слова: мерчандайзинг, медіапланування, програмування, аудиторія, переваги, конкуренція, монетизація, стратегія.

Для телепідприємства велике значення має не тільки вдале застосування видів і стратегій програмування телевізійного ефіру, а й успішне медіапланування, що передбачає створення медіапланів, удосконалення парадигми потоку мовлення (у т. ч. рекламні, промо-блоки) та застосування ефективних концепцій телевізійних перерв (у т. ч. програмні, рекламні, промоційні). Знання цих параметрів допоможе телемовцям вийти за межі маскультовості телевізійної парадигми: вони навчатимуться ефективно керувати мотиваційними перевагами споживачів, адекватно застосовувати стратегії перетікання аудиторії, краще розуміти потреби рекламодавців.

Щоб справити найкраще враження на глядача і підштовхнути його придбати товар, програмний та маркетинговий директори мають майстерно запланувати, розташувати та врахувати перерви телепродукту. Програмування та планування телеєфіру як гра в шахи, де потрібно вміти обрати релевантний хід, застосовуючи певний вид та стратегію.

Метою нашої розвідки є з'ясування оптимальних варіантів представлення телепродукції завдяки стратегічному плануванню, програмуванню та розташуванню товару за допомогою мерчандайзингу.

Виконання мети передбачає розв'язання таких завдань:

1. Визначити поняття та новітні тенденції мерчандайзингу на телебаченні як комплексного підходу до стратегічного планування телеєфіру.

2. Проаналізувати сучасну купівельну мотиваційну поведінку споживачів.

3. З'ясувати еволюцію видів і стратегій програмування ефіру.

4. Обґрунтувати процес оптимізації рекламних та промо-перерв.

Питання мерчандайзингу по-різному висвітлювались і трактувались у вітчизняній та зарубіжній

науковій літературі. Ці проблеми переважно вивчали економісти-практики, які займалися роздрібною торгівлею: А. Веллхофр, Жан-Еміль Массон, К. Роберт, С. Флоттман, Кіра і Рубен Канаян. Серед українських учених значний внесок в оцінювання мерчандайзингової діяльності магазину з орієнтацією на задоволення потреб потенційних споживачів зробили Т. Лук'янець, М. Котляренко, В. Божкова, Т. Башук та ін.

Американська асоціація маркетингу (АМА) визначає мерчандайзинг як «планування і контроль маркетингу окремого торговця за часом, місцем, ціною і кількістю товару, що найоптимальніше відповідає маркетинговим завданням бізнесу» [1].

Мерчандайзинг (*англ.* merchandising – мистецтво продавати, комерційне планування виробництва, розповсюдження) на телебаченні – комплексний підхід до стратегічного планування телеєфіру та застосування оптимально послідовних дій з програмування, розповсюдження та реалізації (тобто розташування телепродуктів) з метою залучення споживачів до здійснення покупки.

Розвиткові мерчандайзингу на телебаченні сприяють такі об'єктивні причини:

- зміна пріоритетів купівельної мотивації споживачів;
- конвергентна взаємодія маркетингових комунікацій;
- оптимізація планування й програмування телеєфіру;
- еволюція видів і стратегій програмування ефіру.

Стосовно змін пріоритетів купівельної мотивації глядачів варто зазначити, що нинішній споживач у зв'язку зі стрімким розвитком новітніх технологій, зокрема Інтернету, дедалі більше бажає власноруч обирати телепродукт, аж до особистісного формування сітки мовлення. Якщо таких змін не відбудеться най-



ближчим часом, є загроза перетікання телевізійної аудиторії в Інтернет.

Окрім процесу інтеграції маркетингових комунікацій, нові виклики медійного середовища все чіткіше й послідовніше окреслюють конвергентну ситуацію МК. Нині арсенал засобів маркетингових комунікацій треба удосконалювати й розширювати, тому що найуживаніші інструменти ATL- і BTL-реклами сьогодні можуть бути неефективними. Частіше купівля товару стає спонтанною, імпульсивною, глядач відверто зепінгує каналами і всі заплановані рекламні й промо-заходи зі стимулювання споживача (у т. ч. інтерактивні) можуть не виправдатися, не мати успіху.

Оптимізація планування телебачення має відбуватися паралельно з покращенням програмування ефіру й врахуванням сучасних тенденцій розвитку новітніх технологій. Необхідні додаткові маркетингові дослідження стосовно ефективності використання рекламних перерв, промоції, інтерактивних заходів, контенту телепродукції.

Еволюція видів і стратегій телевізійного програмування ефіру з кожним роком стає помітнішою та актуальнішою. Так стратегія «безшовного» програмування нині набрала небачених обертів серед телеканалів першої шістки, і можна констатувати, що вона стала одним із видів програмування.

Ці причини сприяють формуванню нових тенденцій та умов розвитку медіапланування та мерчандайзингу на телебаченні. Для бажаного результату й оптимізації взаємодії суб'єктів медіаринку необхідно запроваджувати такий комплекс заходів:

а) для виробника – виготовлення «потрібного» товару завдяки розширенню спектра маркетингових досліджень;

б) для продавця – оптимізація планування й програмування телебачення;

в) для споживача – удосконалення (полегшення) принципу вибору товару.

Мерчандайзинг на телебаченні виконує такі функції: відповідає за формування й закупівлю асортименту телепродукції завдяки врахуванню потреб цільової аудиторії і відображення у сітці мовлення; сприяє удосконаленню планування й програмування ефіру; допомагає оптимізації розташування телепродуктів, рекламних та промо-перерв; забезпечує рівень рентабельності товару.

Зупинимось конкретніше на кожній із функцій. У кожного телеканалу свій підхід до формування видів телепродукції. Критерії відбору відповідних товарів та послуг залежатимуть від багатьох чинників: ліцензії на мовлення, статусу телемовця (загальнонаціональний, державний, регіональний, суспільний), форми власно-

сті, частки телемовця на медіаринку, відсотків покриття телесигналом території України тощо. І хоча статтею 5 Закону України «Про телебачення і радіомовлення» передбачено, що «телеорганізація незалежна у визначенні змісту програм і передач», відповідний підхід у формуванні асортименту продукції має значення [2, 5]. Якщо телеканал має статус державного мовця, то слід дотримуватись певних правил: оперативно інформувати телеглядачів про суспільно-політичні та інші події в Україні і за кордоном, створювати та розповсюджувати економічні, публіцистичні, культурно-освітні, медико-гігієнічні, художні, навчальні, розважальні, спортивні програми, а також програми для дітей та юнацтва [2, 7]. Статус загальнонаціонального мовця мають майже всі найрейтинговіші телеканали України (перша шістка), тому що обумовлена територія мовлення має охоплювати «не менше ніж дві третини населення в кожній з областей України» [2, 10]. Основними вимогами програмної концепції мовлення загальнонаціонального статусу є формування інформаційно-аналітичних та публіцистичних передач, культурно-мистецьких, науково-просвітницьких та розважальних передач [2,14].

Таким чином, під час формування контенту мовлення й закупівлі асортименту телепродукції в першу чергу необхідно керуватись Законом України «Про телебачення і радіомовлення», а також брати до уваги концепцію архівації та управління запасами задля досягнення рентабельності процесу товарообміну. Далі, відповідно до концепції мовлення та іміджевих характеристик телевиробника, необхідно врахувати потреби цільової аудиторії і забезпечити мотивацію для потенційної, а отже створити чи придбати такі товари, які будуть якнайкраще відповідати їхнім смакам та уподобанням.

Нагадаємо основні принципи формування видів телепродукції на загальнонаціональних каналах. Правильний менеджерський підхід у комплектуванні асортименту продукції дозволить вірно створити бренд товару, який стане ідентифікатором і допоможе диференціювати подібні товари. Щоб витримати конкуренцію на медіаринку, товари на стадії комплектування мають відповідати характеристикам вдало створеної торгової марки, цільовій аудиторії, які будуть гарантом придбання товару. Успішно розроблений бренд підкреслить переваги продукту, забезпечить довіру і лояльність потенційних та цільових споживачів [3, 57].

Цей підхід також передбачає залучення кращих кадрів щодо генерування нових оригінальних ідей, проведення технік «brain storm», SWOT-аналізу, якісних маркетингових досліджень (зокрема фокус-груп), моніторинг асортименту



менту подібних товарів на медіаринку. Пошук набору основних характеристик товару, вироблення відповідної стратегічної лінії, розробка нових позицій, упаковки та створення медіа-бренда, – стануть ключовими елементами на початковому етапі розробки і комплектування товару [3, 57].

Маркетинговий процес стосовно закупівлі телепродукції краще відстежувати восени, коли всі українські телеканали розпочинають новий сезон. Це період, коли кожна телекомпанія намагається отримати максимальний прибуток від продажу придбаних телепродуктів. Це час, коли глядачі й експерти можуть оцінити якість нового товару.

Від початку 2000-х рр. українські телемовці купують імпортований продукт безпосередньо у голлівудських мейджерів в Каннах, а не в російських дистриб'юторів, як раніше. У 2001 р. телеканали «Інтер» та «Студія 1+1» почали виходити на міжнародний ринок без посередників і купувати програмні продукти як у середніх дистриб'юторів, так і в голлівудських мейджерів, котрі врешті-решт визнали Україну окремою територією. З 2003 р. конкурентоспроможними стали й інші телеканали України, такі, як: «Новий», «ICTV», «СТБ».

Основною тенденцією програмної політики ефіру українських телеканалів першої шістки за останні п'ять років є заповнення праймової лінійки моделлю іноземних форматів, переважно розважального характеру та реаліті. Вони є затребуваними не тільки у Великобританії чи Америці, а й в Україні. Через надто швидку зміну пріоритетів, смаків, уподобань споживацьких мотивів український глядач щороку прагне нового якісного контенту, а це потребує від менеджменту додаткових витрат на виробництво, впровадження новітніх технологій, створення інноваційних продакш-компаній на кшталт «ін-да хауз».

Тоді як придбані формати іноземного виробництва, такі, як: «Х-фактор» (виробник: «СТБ»), формат англійської компанії «Fremantle Media»), «Холостяк» (виробник: «СТБ»), формат американського проекту «Warner Bros. International Television»), «Фермер шукає дружину» (виробник: «СТБ»), формат: The Farmer Wants a Wife компанії «Fremantle Media»), «Майстер-шеф» (виробник: «СТБ»), формат британського продакшну «Shine Старт» [4], як доводить практика, є одним із найекономічніших та найефективніших способів залучення глядацької аудиторії в ключові слоти мовлення. Вони інтегрують українського споживача у певні умови життя, нав'язують можливі правила проживання, допомагають у розв'язанні багатьох життєвих проблем. У таких форматах залучені всі

маркетингові стратегії, прораховані всі рейтингові показники для успішного старту і прибуткового існування телемовців на медіаринку.

«На українському телеринку панує жорстка конкуренція, за якої кожен прагне не пустити свого конкурента в заявлену нішу або не дозволити йому придбати певний контент шляхом значного завищення ціни» [5], – аналізує Генеральний директор каналу «М1» Валентин Коваль стосовно нинішньої закупівлі товару українським том-менеджментом. «Оголошені хоча б за місяць-півтора плани можуть узагалі не здійснитися, тому що в когось завжди більше грошей або більше бажання зайти в нішу, заявлену тобою, будь-якою ціною, аби лиш тебе туди не пустити» [5], – впевнений він. За його словами, таке середовище все менше нагадує ринок, який має будуватися на балансі інтересів і можливостей як телеканалів, так і глядачів [5].

Щоб вдало і влучно розташувати телепродукцію в певні слоти сітки мовлення, топ-менеджери, програмні директори та маркетинг-директори телеканалів мають добре знати продукцію своїх каналів: програми власного виробництва (ті, що виготовляються на телеканалі за власний рахунок) і придбані товари.

Всі куплені програми мають відображати загальну маркетингову позицію телеканалів шляхом координації з програмним директором, його редакцією та керівництвом.

Спосіб, за допомогою якого програмна продукція утворює сітку мовлення, також важливий для керівника відділу маркетингу. Наприклад, трансляція художніх фільмів планується спільно зі службою програмної редакції та реклами у найефективніших комбінаціях для телеканалу. Під час формування сітки мовлення важливими є питання використання матеріалів для самореклами, а також визначення проміжків часу (слотів), необхідних для просування програми від моменту її виробництва до виходу в ефір.

Удосконаленню планування й програмування ефіру сприятиме вірно сформована сітка мовлення, яка відображатиме всі види і стратегії програмного планування та розташування телепродуктів. Один із ключових аспектів процесу мерчандайзингу передбачає послідовне впровадження різноманітних видів і стратегій програмування. Це стане запорукою успіху обсягів продажу товару. В першу чергу – це стратегія програмного маневрування, яка у разі потреби дозволить застосовувати одночасно різні види програмування й обирати оптимальний варіант залежно від ситуації. Це буде ефективним тоді, коли виникає необхідність миттєвого реагування на мінливу ситуацію рейтингових показників телемовців та потенційних змін у стратегічних діях конкурентів.



Головне завдання *послідовного програмування* (program flow) – примусити глядача сидіти і дивитись певний телеканал і чим більше, тим краще. Тут варто формувати сітку мовлення так, щоб програми, які йдуть поспіль, не різко відрізнялись одна від одної за типом глядача [6, 8].

Такий вид програмування, як *контрпрограмування* (зведена таблиця всіх каналів, з якої видно, де перетинаються фільми з фільмами, серіали з серіалами, розважальні програми з розважальними програмами тощо), буде запорукою успіху вдалого програмування тоді, коли необхідно уникнути помилок послідовного програмування. Така ситуація може виникнути тоді, коли всі телеканали, наприклад, у прайм-тайм, показують подібні продукти, три телекомпанії конкурують між собою за один сегмент аудиторії тощо.

Запорукою успіху в програмуванні телефіру буде ще один вид – так званий *безшовний перехід* (seamless transition), коли між продуктами не розташовують ні рекламні, ні промо-блоки, щоб глядач не встиг вдатися до перемикання [7, 9].

Застосування стратегій *привернення уваги та стягування* глядачів надасть телепідприємству можливості залучення того сегменту аудиторії, який ще не став споживачем телеканалу й того, хто є лояльним глядачем, але якого необхідно утримати. Але необхідно пам'ятати, що небрендові чинники товару, такі як позиціонування, продажі, обумовлені якістю, ціною та дистрибуцією можуть спричинити як зростання об'ємів продаж товару, так і змістити його на не вигідні позиції.

Однією з ключових функцій мерчандайзингу є досконале розташування телепродуктів, рекламних, промо-перерв та перманентна оптимізація цього процесу.

Погана структура перериву може сприяти втраті аудиторії. Дванадцять хвилин реклами для українського глядача однаково, що чекаєш зелене світло світлофору, а горить червоне. Окрім того, рекламні блоки не повинні збігатися з каналами конкурентів [7, 5].

Перериву між програмами слід уникати, тому що глядач піде з телеканалу. Унікальна структура для будь-якого телемовця: на початку і в кінці кожного промо-блока давати послання іміджу телеканалу, зокрема й у інтерактивах (*див.* Схема 1) [7, 5].

Недбале медіапланування промо-блоків, зокрема промоціонування великої кількості телепродуктів (чим більше програм промоціонує телеканал, тим гірше глядач їх запам'ятовує), теж може завдати шкоди програмним стратегіям по відношенню до лояльності споживача. Треба прийняти рішення, які товари взагалі не промоціонувати, а на які звернути особливу увагу й виготовити, наприклад, більше

тизерів. Краще, щоб промо-роликів було не більше десяти, дванадцяти протягом тижня. Заплановані продукти мають транслюватись у слотах мовлення за подібністю і розташовуватись ближче до показу. Тобто, якщо програма виходить у суботу о 19:00 і закінчується о 23:00, то починати промоціонувати необхідно у четвер у слотах мовлення з 18:00 до 23:30.

Законодавством України передбачено не робити інтервал між інформаційними програмами і продуктами, що тривають 30 хв. Розважальний контент дозволяється переривати один раз на годину. Внаслідок цього український глядач споживає 12-хвилинні рекламні блоки щогодини [8, 8]. Це дуже втомлює споживача, спонукає його до зепінгування і забезпечує втрату лояльності й довіри до телемовця.

У розвинених країнах такої довгої рекламної перерви не існує. У США – чотири перерви на годину, в Росії рекламні блоки обмежені за довжиною (п'ять хвилин вдень і вісім – вночі) і дозволяється від двох до п'яти рекламних блоків на годину. «Така система, коли рекламні блоки коротші, але йдуть частіше, є досить привабливою й для українського медіаринку. Рекламна перерва має тривати три або чотири хвилини, щоб глядач не встиг емоційно відійти від того контенту, який із задоволенням дивився», – вважає керівник сейлз-хауза телевізійного медіахолдинга StarLightMedia Андрій Партика [9].

Оптимізувати процес рекламних та промо-перерв допоможе демонстрація промоції на початку рекламних блоків, особливо тизерної продукції. Маркетингові дослідження доводять вигідність такої позиції. Завдяки тизерам і реклами стає привабливішою для споживача. Цю інформацію топ-менеджмент отримує з піпл-метрових вимірювань, замовивши додатково дослідження рекламних блоків та промо-перерв.

Схема 1.

Структура в середині рекламних перерв

Програма 1	Промопрограми наступного дня цього ж слоту	Відкриття рекламного блоку	Рекламний блок	Промоблок	Програма 1	Промопрограми 2	Іміджева промоція	Логотип, слоган	Програма 2
------------	--	----------------------------	----------------	-----------	------------	-----------------	-------------------	-----------------	------------

Мерчандайзинг допоможе забезпечити рівень рентабельності товару. Це в першу чергу вміле управління архівними запасами телепродукції. Нагадаємо, що рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Коє-



фіцієнт рентабельності розраховується як відношення прибутку до активів, ресурсів чи потоків, що її формують [10].

Монетизацію контенту забезпечать заходи зі стимулювання споживачів, знаходження нових можливостей в оформленні упаковки, додаткових послуг, розробки нових стратегій у промоціонуванні та позиціонуванні товару. Варіанти репозиціонування товару можливі, але застосувати їх треба вкрай обережно через вірогідність втрати потенційних споживачів.

Телеканали мають створити необхідні умови для запису телевізійної продукції на відповідний носій та архівації товару для подальшого користування. В першу чергу – це стосується товарів одноразового вжитку, зокрема продуктів і послуг інформаційного мовлення, художніх, документальних, художньо-публіцистичних фільмів, ток-шоу тощо.

Стратегічним завданням забезпечення рівня рентабельності щодо вкладень у товари для маркетологів є пролонгування життєвого шляху продукту, що безпосередньо залежатиме від умов зберігання, якості. Ці чинники є специфічними для телебачення, адже від того, які умови зберігання як аналогових, так і електронних носіїв буде забезпечено телемовцями та якою є якість товару, залежатиме фінансовий успіх телепідприємства [3, 58].

Процес продажу товару на телебаченні починається зі знаходження адекватного рекламодавця у відповідний слот мовлення (наприклад, дитячі підгузки будуть вмотивовані у дитячій програмі, а мінеральна вода – у спортивній тощо) і закінчується підписанням угоди стосовно наданих умов і послуг. Менеджери з продажу реклами віч-на-віч зустрічаються з рекламодавцями і домовляються стосовно остаточної вартості товару і пункту рейтингу у відповідному слоті мовлення. Цінова політика безпосередньо залежатиме від якості товару, наданих гарантій та послуг. На основі угоди й затвердженого медіаплану сторони обговорюють гарантії виконання наданих послуг, домовляються стосовно остаточної вартості товару й затверджують час виходу у відповідному слоті сітки мовлення.

Мерчандайзинг завершить процес розташування товару відповідно підписаній угоді з рекламодавцем. Це може бути ранковий чи вечірній прайм-тайм, якщо ціна – якість – сервіс – послуги товару відповідатимуть зазначеним умовам [3, 58].

На цьому етапі стане зрозуміло, наскільки сукупність вражень глядачів від промоції й реклами товару збігаються із сукупністю очікувань телемовців стосовно високих показників частки та рейтингу продукту. Коригування, зокрема підвищення ціни на товар, можливе в разі додаткового ефіру чи повтору, яке закріплюєть-

ся додатковою угодою та наданням додаткових послуг.

Отже, завдяки застосуванню відповідних видів, стратегій планування та програмування ефіру, телемовці можуть утримувати глядацьку аудиторію біля екранів і підвищувати свої рейтингові показники. Це досягається за допомогою таких стратегій програмування, як контрпрограмування, маневрування, безшовне програмування, внаслідок чого телеканали змагаються не просто за цільову аудиторію, а за свій сегмент глядачів. У послідовному програмуванні головне формувати сітку мовлення так, щоб програми, які йдуть поспіль різко не відрізнялись одна від одної за типом глядача. Краще програмувати блоки однотипних програм, а змінювати їх тоді, коли змінюється аудиторія.

Економічні виклики останніх років не тільки ускладнюють конкурентну боротьбу на медіаринку, а й відкривають нові можливості телемовцям для забезпечення монетизації контенту. Українським телемовцям необхідно пам'ятати, що на ринку вистачить місця для всіх, треба тільки вірно запланувати і вдало застосувати маркетингові стратегії щодо формування і реалізації ефірної сітки мовлення, знайти свою нішу з точки зору програмування і зрозуміти, як вірно користуватися тим чи іншим видом програмування в умовах гіперконкуренції. А в разі потреби, щоб не виникло загрози перетікання телевізійної аудиторії в Інтернет, забезпечити мотивацію споживачьких переваг таким чином, щоб глядач мав змогу особистісного втручання у формування сітки мовлення.

1. *American Marketing Association* [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ama.org>.

2. *Закон України «Про телебачення і радіомовлення»* : за станом на 31 січ. 2006 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 36 с.

3. *Черемних І. В.* Особливості життєвого циклу товару на телебаченні // *Наук. зап. Ін-ту журналістики*. – 2012. – Вип. 46. – С. 57–58.

4. *Данькова Н.* Сезон незчисленних реаліті та клонів [Електронний ресурс] // *Телекритика*. – 10. 08. 2011. – URL: <http://www.telekritika.ua/telebachennya/2011-08-10/64899>.

5. *Веремчук Т.* Як виростити український телерінок [Електронний ресурс] // *Телекритика*. – 23. 09. 2012. – URL: <http://www.telekritika.ua/telebachennya/2012-09-23/75281>.

6. *Хант Л.* Основы телевизионного брендинга и эффективного промоушн / Ли Хант. – М. : Интерньюс ; Галерия, 2001. – 152 с.

7. *Шмидт М.* Программирование телевизионного эфира // *Материалы тренинга*. – 2006. – № 8. – С. 5–7.



8. Закон України «Про рекламу»: за станом на 15 трав. 2003 р. / Відомості Верховної Ради України. – Офіц. вид. – К., 1996. – № 39.

9. Наумова Я. В Украине рекламодатели тратят в 2–3 раза меньше [Електронний ресурс] // Медиа-

бизнес. – 20. 02. 2013. – URL: <http://www.telekritika.ua/daidzhest/2013-02-20/79308>.

10. Рентабельність [Електронний ресурс]. – URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність>.

Подано до редакції 26. 04. 2013 р.

Cheremnykh Inna. Media planning and merchandising of television broadcasting.

The article analyzes the comprehensive approach of merchandising policies of broadcasters on strategic planning and use of television broadcast optimal sequence of actions with programming, distribution and sale of TV products. Merchandising activities will facilitate effective management of motivational benefits of the audience, will ensure profitability and monetization of the content.

Keywords: merchandising, media planning, programming, audience, benefit, competition, monetization, strategy.

Черемных И. В. Медиапланирование и мерчандайзинг телеэфира.

В статье анализируется комплексный подход мерчандайзинговой политики теле вещателей по стратегическому планированию телевизионного эфира и употребление оптимально последовательных действий по программированию, распространению и реализации телепродуктов. Мерчандайзинговая деятельность будет способствовать эффективности мотивационных преимуществ аудитории, обеспечит рентабельность и монетизацию контента.

Ключевые слова: мерчандайзинг, медиапланирование, программирование, аудитория, преимущество, конкуренция, монетизация, стратегия.