

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Гащук Ростислав Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 659.8
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу
(назва роботи)

Маркетинг
(назва освітньої програми)

075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

Р. В. Гащук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Земляков Ігор Семенович, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 075 Маркетинг ОПП Маркетинг

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Гащуку Ростиславу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу»
керівник роботи Земляков Ігор Семенович, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ ” грудня 2024 року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності підприємства на ринку ІТ-аутсорсингу, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ І ЕВОЛЮЦІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ, РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ КОМПАНІЙ РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ, РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗАСМОВІДНОСИН ІЗ КЛІЄНТАМИ ДЛЯ РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок 1.2 - Трансформація логіки взаємодії між клієнтом і компанією Рисунок 1.3 – Учасники для ІТ- кластера, Рисунок 1.4 - Ринок ІТ- аутсорсингу, Рис. 1.5 Важливість відносних змінних в залежності від стадії розвитку, взаємовідносин Рисунок 2.1 – Місце сектора та ринку ІТ- послуг у галузевій структурі, інформаційно-комунікаційних технологій, Рисунок 2.2 – Концептуальна структура ринку ІТ-послуг, Рисунок 2.3 – Структура ринку ІТ-послуг Рисунок 2.4 – Поквартальна динаміка експорту ІТ-послуг України, млрд. дол., Рисунок 2.5 – Мапа ІТ компаній України за доходами у 2022 р. за розподілом по регіонах державної реєстрації станом на 31.12.2022 р., Рисунок 2.6 – Топ 25 найбільших ІТ компаній України за обсягом чистого доходу, млрд. грн., Рисунок 2.7 – Приріст кількості ІТ-ФОП в перший рік війни, %, Рисунок 2.8 – Порівняння виявлених очікувань клієнтів і реальних пропозицій аналізованих конкурентів, Рисунок 2.9 – Прогнозоване зростання рівня задоволеності клієнтів після впровадження запропонованих змін, Рисунок 2.10 – Потрібні сервіси для обслуговування ІТ-потреб компаній, Рисунок 2.11 - Додаткові сервіси для вбудовування в систему формування взаємовідносин із клієнтами, Рисунок 2.12 - Процес формування і розвитку бізнес-спільноти сфері інформаційних технологій, Рисунок 3.1 - Різновиди програм лояльності, виявлених на ринку ІТ-аутсорсингу, Рисунок 3.2 - Прогноз застосування ко-брендінгових проектів у сфері ІТ-послуг в Україні, Рисунок 3.3 – Блок-схема процесу створення системи взаємовідносин із клієнтами через коаліційні програми лояльності у сфері ІТ, Рисунок 3.4 – Алгоритм обробки даних у базі для роботи програми лояльності в межах системи взаємовідносини, Рис. 3.5 Прогнозований шлях потенційного ідеального клієнта із впровадженням програми лояльності Рисунок 3.6 - Етапи розробки і впровадження програми лояльності як невід'ємна частина системи формування взаємовідносин, Рисунок 3.7 – Кількість пролонгації угод різними сегментами клієнтів в залежності від активностей у Клубі

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Земляков І. С., доц. кафедри ПіМ		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1		виконано
2	РОЗДІЛ 2.		виконано
3	РОЗДІЛ 3		виконано
4	Вступ		виконано
5	Висновки		виконано
6	Список використаних джерел		виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу		виконано

Студент _____ Гащук. Р. В. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Земляков І. С. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано «Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу».

Об'єктом дослідження є процеси формування взаємовідносин між компаніями-виконавцями та клієнтами на ринку ІТ-послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування взаємовідносин між компаніями-виконавцями на ринку ІТ-послуг та клієнтами для досягнення конкурентної переваги.

Метою дослідження є розробка підходу до формування та побудови системи взаємовідносин компанії з клієнтами як джерела підвищення конкурентоспроможності.

У процесі виконання магістерської роботи були використані теоретичні концепції, науково-практичні підходи, розробки та методи зарубіжних вчених. У дослідженні використано загальнонаукові методи наукового пізнання (діалектичний, порівняльний, логічний), наукової абстракції, дедукції та індукції, економіко-статистичного порівняння, абстрактно-логічного судження. Дослідження ґрунтується на принципах науковості та доказовості, ретроспективи та логіки, відповідності форми і змісту.

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендації щодо формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу.

Ключові слова: системи взаємовідносин, ІТ-аутсорсингу, маркетинг, партнерство, ІТ-послуга.

ABSTRACT

The topic of the master's thesis was chosen as "Formation of a system of relationships with customers in the IT outsourcing market".

The object of the study is the processes of forming relationships between companies-executors and customers in the IT services market.

The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of forming relationships between companies-executors in the IT services market and customers to achieve competitive advantage.

The purpose of the study is to develop an approach to the formation and construction of a system of relationships between a company and customers as a source of increasing competitiveness.

In the process of completing the master's thesis, theoretical concepts, scientific and practical approaches, developments and methods of foreign scientists were used. The study used general scientific methods of scientific cognition (dialectical, comparative, logical), scientific abstraction, deduction and induction, economic and statistical comparison, abstract-logical judgment. The research is based on the principles of scientificity and evidence, retrospection and logic, correspondence of form and content.

The result of the work is the substantiation of theoretical, methodological and practical recommendations for the formation of a system of relationships with clients in the IT outsourcing market.

Keywords: relationship systems, IT outsourcing, marketing, partnership, IT service.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ І ЕВОЛЮЦІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ.....	14
1.1 Взаємовідносини з клієнтом як центральний елемент системи управління клієнтською базою.....	14
1.2 Класифікація взаємовідносин і агентів взаємодії на ринку ІТ- аутсорсингу.....	24
1.3 Підходи до формування і розвитку системи взаємовідносин з клієнтами.....	32
Висновок до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ КОМПАНІЙ РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ.....	41
2.1 Стан ринку ІТ-аутсорсингу та проблеми формування взаємовідносин з клієнтами.....	41
2.2 Аналіз взаємовідносин із клієнтами як основа конкурентної переваги ринку ІТ-аутсорсингу.....	51
2.3. Розробка моделі інтегрованої системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу: формування бізнес-спільноти та програмної лояльності.....	58
Висновок до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ КЛІЄНТАМИ ДЛЯ РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ.....	67
3.1 Проектування системи взаємовідносин із клієнтами в компанії ІТ аутсорсингу	67
3.2 Розробка та впровадження коаліційної програми лояльності як інструменту формування системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ- послуг.....	73
3.3 Прикладні аспекти впровадження системи формування взаємовідносин із споживачами на прикладі компанії ІТ-аутсорсингу.....	81
Висновок до розділу 3.....	89
Висновки.....	92
Список використаної літератури.....	99
Додатки.....	104

					МР.МРКМ- 65.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	<u>Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ- аутсорсингу</u>	Літ.	Арк.	Акрушів
Розроб.		Гашук Р. В.		15.12			6	
Перевір.		Земляков І.С.		16.12				
Реценз.		Перезовова І. В		17.12				
Н. Контр.		Василик О. Б.		16.12				
Затверд.		Перезовова І. В.		17.12		ІФНТУНГ МРКМ-23-1		

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні компанії, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, все частіше відходять від акценту на короткострокові показники продажів і зосереджуються на розвитку тривалих взаємовідносин із ключовими учасниками ринку, особливо зі своїми клієнтами. Ефективна взаємодія з клієнтами потребує узгодження цілей, планів і бізнес-процесів між партнерами, а також побудови та підтримки міцних зв'язків як на рівні організацій, так і в межах особистої комунікації.

Ринок ІТ-аутсорсингу є яскравим прикладом для аналізу механізмів формування взаємовідносини з клієнтами. У цій сфері співпраця між замовником і виконавцем базується на тісній взаємодії, що забезпечує доступ до інформаційних систем і технологій партнера. Часто така співпраця включає обмін конфіденційною інформацією, що потребує високого рівня довіри та взаєморозуміння.

Таким чином, для завоювання не тільки довірчих відносин зі своїми клієнтами, а й конкурентної позиції на ринку ІТ-послуг в цілому, необхідне глибше розуміння клієнтоцентричності, тому популярними стають практичні механізми підвищення клієнтоорієнтованості. У зв'язку з цим, тема щодо якісного формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу є актуальною та потребує теоретичних досліджень, а також напрацювань у прикладному плані.

Зв'язок магістерської роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана відповідно до наказу ІФНТУНГ № ____ від __.12.24р. щодо затвердження тем магістерських робіт, де автором визначено методико-прикладні засади створення системи взаємних відносин із споживачами на ринку ІТ-аутсорсингу (МР.МРКМ- 65.00.00.000 ПЗ).

Мета і завдання дослідження Метою дослідження є розробка підходу до формування та побудови системи взаємовідносин компанії з клієнтами як джерела підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення мети дослідження, на початковому етапі, було поставлено такі завдання:

- узагальнити та систематизувати існуючі підходи до визначення поняття орієнтація на клієнта, проводячи ув'язування з наявністю певних процесів компаній;

- систематизувати моделі, що описують процес та етапи розвитку міжфірмових взаємодій, які забезпечують орієнтацію компанії на клієнта;

- на основі проведених узагальнень розробити універсальну змістовну модель орієнтації на клієнта, що дозволяє, з одного боку, структурувати поняття орієнтації на клієнта, а з іншого – проводити оцінку компетенції в компаніях на ринку ІТ-аутсорсингу;

- довести можливість використання даної моделі на практиці для оцінки існуючого стану орієнтації на клієнта та розробки послідовності дій, спрямованих на розвиток системи взаємовідносин із клієнтом;

- визначити специфічні типи взаємин із клієнтами, що складаються на ринку ІТ-аутсорсингу, і виявити сукупність факторів, що дозволяють на індивідуальному рівні формувати клієнтоорієнтовану поведінку компанії.

Об'єктом дослідження є процеси формування взаємовідносин між компаніями-виконавцями та клієнтами на ринку ІТ-послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування взаємовідносин між компаніями-виконавцями на ринку ІТ-послуг та клієнтами для досягнення конкурентної переваги.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали монографії та статті, опубліковані у провідних виданнях та інших напрацюваннях вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі маркетингу а також концептуальні положення в галузі стратегії, інформаційних технологій, управлінського обліку, стратегічного та операційного менеджменту і системного аналізу. У дослідженні використано загальнонаукові методи наукового пізнання (діалектичний, порівняльний, логічний), наукової абстракції, дедукції та індукції, економіко-статистичного порівняння, абстрактно-логічного судження. Дослідження ґрунтується на принципах науковості та доказовості, ретроспективи та логіки, відповідності форми і змісту.

Інформаційно-аналітичним забезпеченням магістерської роботи стали наукові розробки з досліджуваної проблематики, інформація з періодичних видань та мережі Інтернет, а також фактичний матеріал, зібраний у процесі виконання основного дослідження в конкретній компанії, що надає ІТ-послуги.

Наукова новизна одержаних результатів в процесі написання магістерської роботи полягає в розширенні існуючих знань і розробці теоретико-методологічної бази щодо формування взаємовідносин між компаніями-виконавцями на ринку ІТ-послуг та клієнтами для досягнення конкурентної переваги та полягають у наступному:

одержали розвиток:

- теоретичний підхід до поняття «система взаємовідносин із клієнтами», що інтегрує концепцію маркетингу взаємовідносин із цифровими інструментами (CRM, CMR), акцентуючи на персоналізації, аналізі потреб клієнтів і підвищенні їхньої лояльності. Практичне використання CRM-систем і програм лояльності в ІТ-аутсорсингу для оптимізації витрат, удосконалення клієнтського досвіду та створення конкурентних переваг. Новизна полягає в поєднанні традиційних концепцій маркетингу із сучасними технологіями для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компаній у сфері ІТ-аутсорсингу.

- систематизація моделей взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу, зокрема через аналіз двосторонніх, транзакційних і партнерських відносин, а також застосування моделі 30R Гуммессона та моделі життєвого циклу Дуайера й Котлера для оцінки динаміки взаємин і перспектив їх розвитку. Уточнення кластерної структури ринку ІТ-аутсорсингу, що передбачає взаємодію постачальників ІТ-послуг із широким колом галузей економіки як потенційних споживачів, що сприяє формуванню мережевих зв'язків і обміну ресурсами. Визначення специфіки попиту, поведінки споживачів та вимог до послуг, які формують унікальні виклики й можливості для ІТ-аутсорсингових компаній. Новизна дослідження полягає у впровадженні кластерного підходу до організації взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу та адаптації існуючих теоретичних моделей для аналізу специфіки ринкової взаємодії у цій галузі.

- підхід до аналізу взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-аутсорсингу через виділення ключових стадій їх еволюції (формування, становлення, зрілість, спад) та визначення змінних, важливих для кожного етапу (репутація, адаптація, технологічні інновації). Концепція управління взаєминами на основі двох підходів — гнучкості (оперативна реакція на запити клієнтів) та специфічної адаптації (довгострокові інвестиції у задоволення унікальних потреб), що забезпечують структуроване управління взаємодією. Класифікація взаємин на чотири категорії (традиційні, операційні, технологічні, комплексні партнерства), які визначають рівень інтеграції постачальника та клієнта залежно від потреб у логістиці та технологіях. Новизна полягає в розробці структурованого підходу до формування довгострокових відносин із клієнтами, який базується на етапності розвитку взаємин, змінності ключових параметрів залежно від етапу, та диференціації підходів до управління для задоволення специфічних потреб клієнтів.

- підхід до аналізу ринку ІТ-аутсорсингу як ключового сегмента сучасної економіки, що характеризується високим рівнем інноваційності, адаптивності до бізнес-процесів клієнтів та вагомою роллю в експортній орієнтації економіки України (38% експорту послуг у 2022 році). Визначення регіональних особливостей розвитку ІТ-аутсорсингу, включно з домінуючою роллю Києва та перспективним зростанням у відносно безпечних регіонах, таких як Івано-Франківська область, де приріст ІТ-ФОП досягав 17–20% у 2022–2023 роках. Оцінка викликів сегмента, зокрема впливу макроекономічних та воєнних факторів на обсяги експорту, ділову активність і географічну диверсифікацію бізнесу, а також здатності сектора до адаптації через розширення спектра послуг та відкриття нових офісів за кордоном. Новизна полягає у систематизації впливу інноваційних, економічних та географічних факторів на розвиток ринку ІТ-аутсорсингу в Україні, з урахуванням сучасних викликів та адаптивних стратегій для підвищення стійкості галузі. Новизна полягає в розробці практичних рекомендацій, що дозволяють усунути дисбаланс між очікуваннями клієнтів і можливостями ІТ-аутсорсингових компаній, забезпечуючи стабільність і

зростання їх позицій на ринку.

- обґрунтування інтегрованої моделі системи взаємовідносин, яка поєднує індивідуальний підхід до клієнтів із можливістю надання модульних сервісів для підвищення ефективності в умовах індивідуалізації ІТ-інфраструктур. Запропоновано створення бізнес-спільноти (кластеру) з коаліційною програмою лояльності, що оптимізує витрати, посилює партнерські зв'язки та сприяє залученню нових клієнтів. Визначення ключових механізмів розвитку кластеру, включаючи правове оформлення партнерських відносин та розподіл бонусів у межах програми лояльності. Новизна полягає у розробці інтегрованої системи взаємовідносин та кластерного підходу, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компаній ІТ-аутсорсингу та ефективне вирішення клієнтських завдань.

- теоретичні засади маркетингу партнерства у формуванні системи взаємовідносин із клієнтами, яка базується на задоволенні потреб і створенні додаткової цінності для підвищення конкурентоспроможності на ринку ІТ-аутсорсингу. Класифікація програм лояльності, адаптована до специфіки ІТ-аутсорсингу, з акцентом на коаліційні програми з якірним партнером та бонусно-накопичувальні системи як ефективні інструменти утримання клієнтів. Обґрунтування впровадження ко-брендингових проєктів і систем лояльності як засобів створення стійких конкурентних переваг та довгострокового розвитку компаній. Новизна полягає у розробці системи взаємовідносин, що ґрунтується на довірі, інтеграції та партнерстві, забезпечуючи стабільність та зростання компаній у сфері ІТ-аутсорсингу.

- концепція коаліційних програм лояльності як ефективного інструменту нецінової конкуренції для залучення та утримання клієнтів у сфері ІТ-аутсорсингу. Запропонована авторська методика розробки програм лояльності, яка враховує цілі, профіль цільової аудиторії, оптимальний баланс заохочень та використання сучасних CRM-технологій для персоналізації взаємодії. Система критеріальних показників (CLV, Іпр, Із, Іл) для оцінки ефективності взаємин із клієнтами, що дозволяє адаптувати програми лояльності до потреб різних

сегментів. Новизна полягає у розробці інтегрованого підходу до впровадження коаліційних програм лояльності, який підвищує їхню ефективність, сприяє емоційній прихильності клієнтів і посилює конкурентоспроможність компаній на ринку.

- практичне впровадження системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-аутсорсингу, що демонструє ефективність програм лояльності через підвищення задоволеності (85,16%) і утримання клієнтів (збільшення на 11,4%). Визначення кореляції між участю клієнтів у програмах лояльності та продовженням договорів, зокрема до 95% серед найактивніших клієнтів. Обґрунтування підходів до сегментації клієнтів і стимулювання менш активних груп через персоналізацію обслуговування та конкурентоспроможні пропозиції. Новизна полягає у впровадженні ефективної системи лояльності, яка підвищує задоволеність, лояльність та ключові бізнес-показники, з можливістю адаптації запропонованих рішень для інших ІТ-компаній.

Практичне значення одержаних результатів. В процесі проведеного дослідження основні результати його магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, було впроваджено авторську методику формування системи взаємовідносин із клієнтами на основі програм лояльності, розроблену спеціально для ринку ІТ-аутсорсингу. У процесі реалізації також розроблено стратегічний алгоритм побудови програми лояльності, орієнтованої на потреби бізнес-простору ІТ-сфери, зокрема для коаліційних програм із ключовим партнером. Впроваджено рекомендації з використання спеціалізованих CRM-систем, що забезпечують персоналізацію обслуговування клієнтів та сприяють досягненню принципів маркетингу взаємовідносин. Проведено моніторинг ефективності реалізованих заходів із застосуванням системи критеріїв, що включають оцінку поточної та потенційної прибутковості клієнтів, рівня їхньої задоволеності та лояльності. На прикладі ФОП Чолач Р. Р., що спеціалізується на послугах ІТ-аутсорсингу, було протестовано процедури обробки та використання даних споживчої бази, а також запроваджено бонусну програму з ко-брендинговим ідентифікатором. Результати реалізації показали зростання

рівня утримання клієнтів до 70%, що підтвердило доцільність використання запропонованої методики. Це впровадження забезпечило вдосконалення системи взаємовідносин із клієнтами та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку ІТ-послуг. (Додаток А).

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи апробовано на I Міжнародній науково-практичній конференції «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ», 14-16 листопада 2024 р., м. Харків, Україна. (Додаток В).

Публікації. По матеріалах магістерської роботи опубліковано 1 тези, обсягом 3 друкованих аркушів, з яких автору належить – 0,2 друкованих аркушів.

Структура та обсяг магістерської роботи. Відповідно до логіки дослідження, магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічного списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ І ЕВОЛЮЦІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ

1.1 Взаємовідносини з клієнтом як центральний елемент системи управління клієнтською базою

Клієнторієнтованість виступає ключовою складовою маркетингової концепції управління, яка спрямована на формування та підтримку конкурентних переваг за рахунок максимального задоволення потреб клієнтів. Крім того, створення та надання додаткових цін споживачам є продажі передумов для досягнення конкурентних переваг на ринку. Одним із результатів системної роботи з клієнтами є формування лояльної клієнтської бази, яка забезпечує низку позитивних наслідків, зокрема зменшення витрат на обслуговування клієнтів, зниження їхньої цінової чутливості та збільшення позитивних відгуків.

Орієнтація на клієнта залишається не лише предметом наукових досліджень, а й популярним підходом у бізнес-практиці. Її часто позиціонують як важливий «знак якості» в очах споживачів або спосіб відокремлення компанії від конкурентів на насичених ринках. Багато підприємств включають тези про першочергову важливість клієнтів до своїх річних звітів. Для підтримки високого рівня задоволеності клієнтів активно застосовуються кол-центри та постійний моніторинг задоволеності споживачів. Водночас конкретні підходи до реалізації клієнтоорієнтованості значно відрізняються залежно від практичних особливостей діяльності компаній [1].

Клієнтоорієнтованість є фундаментальною ідеєю маркетингу, яка отримала найбільше обґрунтоване теоретичне обґрунтування саме в межах маркетингової науки. Так, маркетинговий (або ринковий) підхід, як філософія чи політика компанії, передбачає, що довгостроковою метою бізнесу є задоволення потреб клієнтів для максимізації прибутку компанії. Один з прихильників маркетингової концепції, П. Друкер, стверджував, що єдиною обґрунтованою

(валідною) метою бізнесу є задоволеність клієнтів [2]. Усвідомлення важливості клієнта виникло досить рано і в діловому співтоваристві, так Дж. МакКітерік із компанії Дженерал Електрик запропонував розширити визначення концепції маркетингу. Він зазначив, що метою маркетингу є реагування на потреби клієнта, а не адаптація виявлених потреб під потреби компанії. Одне з базових уточнень маркетингової концепції було зроблено Т. Левіттом. На його думку, бізнес визначається тим, які потреби він обслуговує, а не тим, які продукти пропонує для задоволення цих потреб.

За класичними роботами П. Друкера і Т. Левітта, в яких переосмислювалася і розширювалася концепція маркетингу, послідувала низка досліджень. Вони розглядалися обмежене коло проблем. Загалом їх можна розділити на чотири основні блоки [3-7]:

- описові дослідження ступеня адаптації маркетингової (ринкової) філософії у компанії;
- роботи, що пропагували переваги прийняття ринкової орієнтації як бізнес-філософію;
- спроби виділити кордони ринкової концепції;
- дослідження чинників, які впливають використання концепції ринкової орієнтації.

Отже, ідея ринкової орієнтації, які у основі маркетингового підходу, розвивалися й у наступних роботах.

Узгодження інтересів учасників ринкового обміну завжди було предметом вивчення маркетингу як науки, проте у питання управління взаємовідносинами із споживачами виділилися в окремий напрямок досліджень, змінивши сам зміст класичного маркетингу. Новий підхід, відомий як «маркетинг взаємодії» (Relationship Marketing, RM), акцентує увагу на встановленні та розвитку взаємодії між учасниками ринку. У науковій літературі використовуються синонімічні терміни, такі як «маркетинг відносин», «маркетинг партнерських відносин», «маркетинг взаємодії» та «маркетинг взаємовідносин», що є варіантами перекладу терміна relationship marketing. Підхід розглядає взаємодію

з клієнтом як довгострокове співробітництво, орієнтоване на спільне створення цінності. Клієнт перестає бути лише джерелом доходу, залишаючись партнером у процесі формування і зміцнення конкурентних переваг бізнесу.

Чим довший період співпраці, тим більше зростає кількість джерел цінності, які генеруються у взаємодії. Фокус маркетингової діяльності зміщується із залученням нових клієнтів та максимізації короткострокових продажів до утримання клієнтів, поглиблення відносин із ними та їх залучення в процесі створення цінності. Такий підхід відкриває нові можливості для маркетингу в контексті задоволення актуальних потреб бізнесу, зокрема у розвитку та підтримці конкурентних переваг.

Розвиток поведінкового підходу стимулював появу численних визначень концепції маркетингу партнерських відносин. Одне з найбільш узагальнених визначень було запропоноване Р. Морганом і Ш. Хантом, які зазначають, що «маркетинг взаємовідносин охоплює всі маркетингові заходи, спрямовані на інсталяцію, розвиток і підтримку успішних взаємних обмінів» [8]. Маркетинг взаємовідносин охоплює не лише класичну систему взаємодії «постачальник-покупець», але й більш складні моделі, у яких клієнт виступає активним учасником відносин, а в окремих випадках стає формальним елементом системи. Це характерно для таких форм взаємодії, як стратегічні альянси, партнерства, внутрішній маркетинг або співпраця бізнесу з державними та громадськими структурами. У подібних ситуаціях кінцевий споживач або клієнт не може брати участь у процесі обміну, але водночас може впливати на стратегічні цілі учасників за умови їхньої орієнтації на клієнта. У контексті розширеного підходу до маркетингу взаємовідносини варто називати концепцією «Total Relationship Marketing», яка пропонується Е. Гуммессоном. Вона визначає маркетинг як діяльність, засновану на інтерактивній взаємодії, мережових зв'язках і розгалужених відносинах. Ця концепція підкреслює, що такі взаємодії служать основою для формування універсальних принципів управління мережами торговельних організацій, ринковими структурами та суспільством загалом. [9].

У цьому плані визначення маркетингу взаємовідносин можемо умовно

поділити на дві основні групи. Перша група зосереджує увагу на взаємодії з клієнтами, що відображено в роботах таких дослідників, як Беррі, Джексон, Маккена, Дойль, Портер, Гордон та інших. Друга група охоплює більш широкий підхід, враховуючи взаємодію не лише з клієнтами, але й з іншими суб'єктами, зокрема постачальниками, державними та громадськими організаціями, а в окремих випадках — навіть із конкурентами. Цей підхід характерний для робіт Гуммессона, Моргана, Ханта та їхніх колег. Аналіз основних визначень у таблиці 1.1 [8, 9].

Таблиця 1.1. Спектр трактувань «маркетинг взаємовідносин»

Автор	Акцент на клієнта	Розширене трактування	Визначення
Л. Беррі	+		Маркетинг взаємовідносин – це залучення споживачів, підтримання та розвиток взаємин зі споживачами
Б. Джексон	+		Маркетинг взаємовідносин орієнтовано на побудову стійких довгострокових відносин із окремими споживачами
Р. Маккена	+		Створення залучення споживачів шляхом комунікацій і обміну знаннями
З. Дойль, Дж. Рот	+		Мета продажів у контексті взаємовідносин – отримати позицію постачальника, через розвиток довіри на протязі періоду часу
М. Портер	+		Маркетинг взаємовідносин – це процес, у якому обидві сторони – покупець і продавець – організують ефективні, комфортні, надихаючі та етичні взаємини; особисті, професійні і вигідні відносини для обох сторін
Д. Балантайн		+	Маркетинг взаємовідносин - створення, розвиток та підтримка обміну цінностями між залученими сторонами, при цьому взаємовідносини з обміну розвиваються постійно і стабільно в ланцюжку створення доданої вартості
Е. Гумесон		+	Маркетинг, що ґрунтується на взаємовідносинах, мережах та взаємодії, орієнтований на взаємовигідні довгострокові відносини з окремими споживачами; цінність створюється учасниками в відносинах сторонами спільно.
Р. Морган, Ш. Хант		+	Маркетинг взаємовідносин включає всі маркетингові дії, спрямовані на встановлення, розвиток та підтримання успішних відносних обмінів.
Я. Гордон	+		Маркетинг взаємовідносин – це безперервний процес визначення та створення цінностей спільно з індивідуальними покупцями, спільного отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.
М. Брюн	+		Маркетинг взаємовідносин відноситься до всіх дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, які викликають, стабілізують і посилюють та відновлюють ділові відносини із зацікавленими сторонами корпорації, головним чином із споживачами, а також на створення взаємної цінності в процесі цих відносин.
А. Парватіар, Д. Шет	+		Процес участі в кооперативних та партнерських програмах з посередниками та кінцевими споживачами, що триває, для створення та розвитку спільної економічної цінності при зниженні витрат

Джерело: [5, 8, 9]

На відміну від широких визначень, запропонованих Е. Гумесоном, Р. Морганом і Ш. Хантом, існують вузькі інтерпретації маркетингу взаємовідносин, які акцентують увагу на ролі інформаційних технологій.

Зокрема, Бікерт визначає маркетинг взаємовідносин як маркетинг баз даних, що зосереджується виключно на аспектах просування, пов'язаних із підтримкою таких баз. Попри важливість інформаційних технологій для маркетингу взаємовідносин, подібний підхід є спрощеним і некоректним.

Основою таких помилок стало поширення аббревіатури CRM (Customer Relationship Management), яка у вузькому розумінні позначає набір технологій для обробки клієнтської інформації, інтегрованих у спеціалізовані ІТ-рішення. У деяких дослідженнях CRM і маркетинг взаємовідносин часто трактуються як синонімічні поняття, що звужує та спотворює сутність концепції [10].

Крім того, на споживчих ринках концепція CRM суттєво відрізняється від підходу до партнерських взаємин на промислових ринках. CRM здебільшого орієнтована на ефективне використання клієнтських даних і маркетингових інструментів для впливу на споживачів, ніж на формування двосторонніх взаємовідносин.

У відповідь на таке вузьке розуміння CRM та викривлення ідеї взаємодії як двостороннього процесу була запропонована концепція CMR (Customer Managed Relations). [11]. Цей відносно новий підхід демонструє значний прогрес у напрямку клієнтоцентричності та значною мірою відповідає принципам маркетингу взаємин (див. табл. 1.2).

Подібне трактування маркетингу взаємовідносин можна вважати найперспективнішим з точки зору управління процесом формування та розвитку партнерських взаємовідносин.

Відповідно, побудова й підтримка партнерських відносин між постачальником і споживачем виходить за межі діяльності в окремих функціональних сферах, вимагаючи інтеграції їх зусиль і залучення всіх співробітників організації до процесу спільного створення та розподілу цінності.

Таблиця 1.2 - Еволюція від традиційного CRM до концепції взаємин, керованих клієнтом

CRM (Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами	CMR (Customer Managed Relations) - відносини, керовані клієнтом
Відносинами керує компанія	Відносинами керує клієнт
Орієнтована на підвищення ефективності бізнесу і підвищення зручності управління компанією	Робить бізнес більше зручним для клієнтів
Відстеження клієнтів по його транзакціям	Розуміння унікальних потреб клієнтів
Відноситься до клієнтів з позиції їх приладдя окремим сегментам	Індивідуальне ставлення до клієнтам
Заохочує клієнта до здійснення певних дій, адекватних, по думці компанії.	Дозволяє клієнтам інформувати компанію про те, що для нього справді важливо.
Активний збір інформації по клієнту, який часто сприймається вкрай негативно.	Клієнт має реальний механізм впливу на компанію
Направлена на оптимізацію діяльності компанії, задоволення її потреб із активним використання інформації по клієнту.	Спрямована на задоволення клієнта і його потреб

Джерело: [10, 11]

Як було зазначено вище, маркетинг взаємовідносин остаточно сформувався як самостійний напрям досліджень. Одночасно відбулося зміщення фокусу досліджень із транзакційного маркетингу в бік маркетингу взаємин [6], а також виникла дискусія щодо появи нової парадигми в маркетингу, покликаної замінити традиційну парадигму «маркетинг-мікс» [12].

Для визначення специфічних характеристик маркетингу взаємовідносин проведемо співставний аналіз цієї концепції з транзакційним маркетингом. Одну з перших спроб такого аналізу здійснили Пайн із колегами [10], а в подальшому цей підхід було розширено іншими дослідниками з метою детальнішого уточнення особливостей нової парадигми взаємодії з клієнтами (див. табл. 1.3).

Порівняння цих концепцій дає змогу виявити ключові зміни у підходах до взаємодії з клієнтами. Зокрема, тривалість взаємодій у межах маркетингу взаємовідносин сприяє більш цілеспрямованому збору даних про потреби клієнтів і формуванню достовірніших висновків.

Крім того, у довгостроковій перспективі взаємна адаптація між компанією та споживачем розглядається як інвестиція, що робить цей підхід економічно доцільним.

Таблиця 1.3 – Співставний аналіз маркетингу взаємовідносин і транзакційного маркетингу

Параметри порівняння	Транзакційний маркетинг	Маркетинг взаємин
Орієнтація	на єдину продаж	на утримання споживача
Контакт з покупцем	разовий	постійний
Акценти	на характеристики продукту	на цінність для споживача
Масштаб діяльності	короткостроковий	довгостроковий
Значимість обслуговування покупця	низька	висока
Рівень вимог до виконання очікувань покупця	низький	високий
Роль якості	основний інтерес виробничого ланки (персоналу)	відповідальність (персоналу) всіх підрозділів
Учасники ринку	незалежні компанії	постачальники і споживачі, залучені до взаємини
Стратегічне поведінка	домінування постачальника, цілі не узгоджені, взаємодії обмежені недовірою, спостерігається опортуністичне поведінка	співробітництво засноване на розробці та реалізації спільних планів і стратегій, створення спільних активів
Ризики	пов'язані з активністю конкурентів	пов'язані з втратою партнера (постачальника/споживача)

Джерело: [11]

Маркетинг взаємовідносин можна вважати проміжною ланкою між «класичним» транзакційним маркетингом і мережевою концепцією маркетингу. У початковому трактуванні маркетинг взаємовідносин орієнтований на побудову стійких відносин із клієнтами [18], що включає збір додаткових даних, точнішу сегментацію ринку та комплексне використання інструментів маркетингу 4P. Водночас розширені підходи, запропоновані Гумесоном, наближають цю концепцію до мережевого підходу, розглядаючи взаємовідносини як частину ширшої системи інтегрованих зв'язків.

Таким чином, важко говорити про домінування тієї чи іншої концепції маркетингу. У практиці ведення бізнесу можна говорити скоріше про поєднання

традиційних елементів маркетингу (сегментування, позиціонування, ціноутворення) з побудовою довгострокових відносин та міжфірмових взаємодій [19].

Перехід до стратегічної орієнтації на побудову довгострокових взаємин із клієнтами висунув на перший план такі ключові аспекти, як якість продукції та послуг, обслуговування й утримання споживачів.

Такий підхід значною мірою перевищує ефективність транзакційного маркетингу, оскільки більшою мірою відповідає управлінським завданням сучасних компаній. У результаті зростає значення маркетингу як ключового елемента системи управління організацією, що свідчить про суттєві зміни в його основних принципах (див. рис. 1.1).

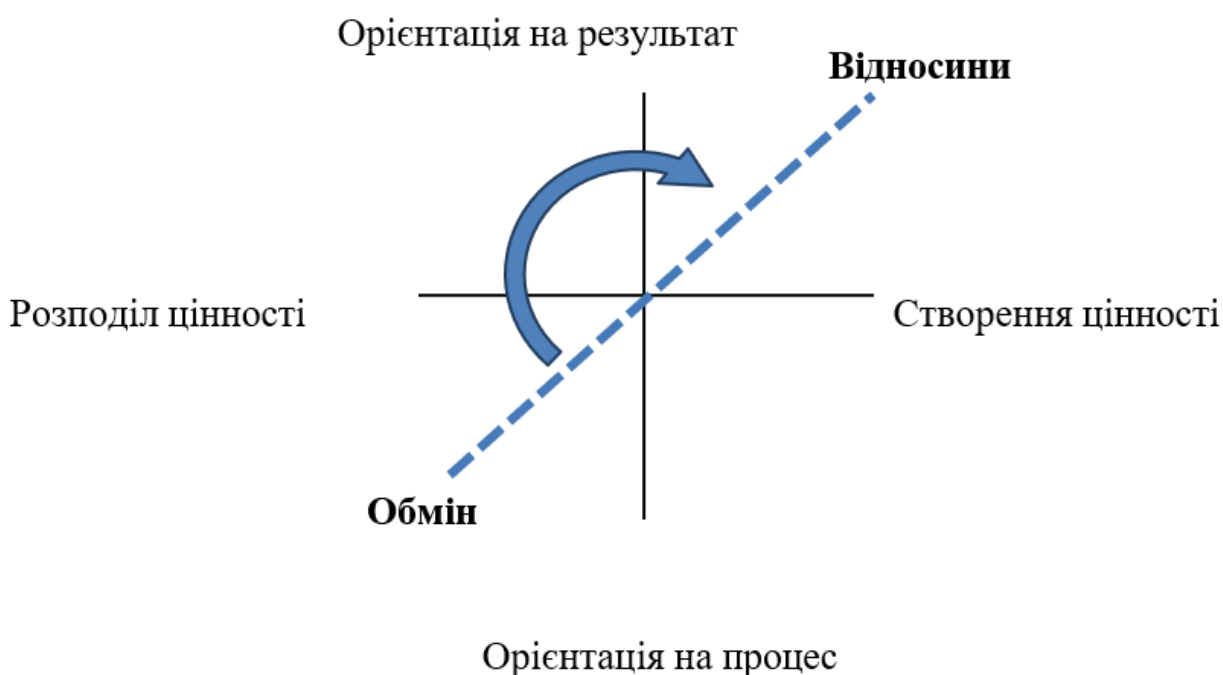


Рисунок 1.1 - Еволюція від концепції обміну до побудови взаємовідносин [10].

При аналізі впливу концепції обміну на маркетингову теорію через призму транзакційного маркетингу можна чітко побачити практичні наслідки цього переходу та зміну стратегічних пріоритетів компаній (див. рис. 1.2).

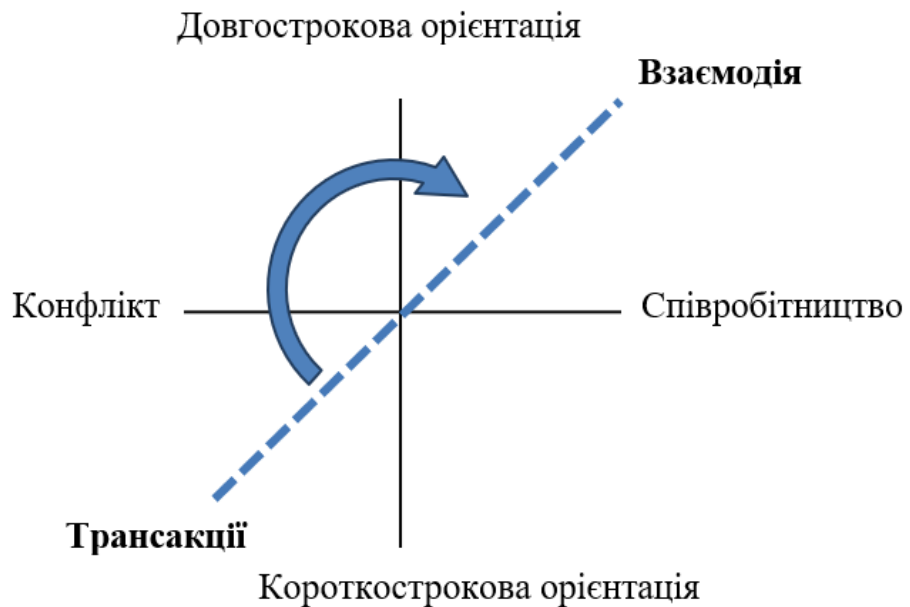


Рисунок 1.2 - Трансформація логіки взаємодії між клієнтом і компанією [10]

Маркетинг взаємовідносин фокусується на довгостроковій перспективі, зосереджуючись на розвитку відносин і спільному створенні цінності. При цьому така кооперація передбачає рівномірний розподіл створеної цінності, забезпечуючи взаємну вигідність для обох сторін. Адже в сучасному маркетингу розширюється фокус завдяки трансформації підходу до клієнтів: від пасивного збуту до створення клієнтоцентричних стратегій.

Ця еволюція була посилена розвитком цифрових технологій, що дозволило бізнесу точніше розуміти й задовольняти потреби споживачів через соціальні мережі та мобільні додатки. Взаємовідносини з клієнтами перетворились на динамічний процес, де зворотний зв'язок і персоналізація стали основними аспектами. Сьогодні відносини з клієнтами є багатовимірною концепцією, що охоплює постійний обмін інформацією та адаптацію стратегії, аби максимально відповідати очікуванням ринку.

Дуже часто Customer Relationship Management (CRM) є основою сучасних взаємовідносин у компаніях. Проте CRM системи сьогодні є основою для організації взаємовідносин з клієнтами. Вони допомагають автоматизувати процеси спілкування, зберігати історію покупок і контакту, а також створювати персоналізовані пропозиції на основі зібраних даних. З огляду на можливість

зберігання та аналізу великих обсягів інформації, CRM забезпечує основу для вдосконалення клієнтського досвіду та підтримання тривалих відносин, сприяючи росту лояльності. У вітчизняних наукових роботах розглядаються інновації в CRM як фактор посилення взаємовідносин із клієнтами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Звідси і впливає концепція клієнтоцентричності як філософія бізнесу. Перехід до клієнтоцентричності став основним трендом у розвитку взаємовідносин з клієнтами, що підкреслює значущість клієнта у процесах прийняття рішень. Клієнтоцентричність вимагає від компаній не лише задовольняти поточні запити клієнтів, але й передбачати їхні майбутні потреби, налаштовуючи всі бізнес-процеси відповідно.

Саме програми лояльності на сьогодні є важливим інструментом для побудови тривалих взаємовідносин з клієнтами. Вони дозволяють формувати міцний зв'язок між брендом та споживачем за рахунок індивідуальних пропозицій, знижок та бонусів. Програми, що містять багаторівневу систему винагород, спонукають клієнтів залишатися з компанією на тривалий час.

Під час бурхливого розвитку ринку та невідомих зовнішніх умов діяльності ефективність компанії більше залежить від якості взаємовідносин між організаціями та збалансованості їх інтересів. Існування низки проблем, таких як раціональне формування організаційно-економічних механізмів управління, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності, використання сучасних методів планування та організації виробництва, тісно пов'язане з недосконалістю маркетингової діяльності.

Зміцнення ринкових позицій підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від процесу побудови взаємних та вигідних відносин з учасниками маркетингового середовища на довгий період. Це підкреслює важливість науково-практичних досліджень, спрямованих на створення та впровадження дієвих маркетингових інструментів для підприємств, зокрема, адаптацію концепції маркетингу взаємовідносин із врахуванням специфіки та принципів розвитку взаємодії між суб'єктами ринку.

1.2 Класифікація взаємовідносин і агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу

Ідентифікація однорідних груп споживачів на ринку, тобто сегментування відіграє важливу роль маркетингу організації. В ідеалі, для кожного сегмента розробляються окремі стратегії та інструменти, що забезпечує персоналізований підхід до клієнтів. Диференційовані підходи все частіше стають основою маркетингової діяльності і приходять на зміну концепції масового маркетингу. Як правило, така сегментація базується на демографічних показниках. Маркетинг взаємовідносин, натомість, фокусується на створенні спільної цінності з окремими клієнтами. Тому вивчення відносин для майбутнього створення таких є ключовим викликом в процесі управління взаємовідносинами з клієнтами.

Найбільш відомими дослідженнями щодо типів взаємовідносин є робота Р.І. Джонсона та Д. Форда [12], в якій розглядалися симетричні та асиметричні взаємовідносини між продавцями та споживачами; модель 30R Е. Гуммессона [7,9], яка включає всі взаємодії між фірмою та зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також зовнішнім і внутрішнім середовищем, яка включає всі сфери взаємодії; модель на основі життєвого циклу, розроблена Ф.Р. Дуайєром [6], А. Пейном [10] та Ф. Котлером [14], яка активно застосовується на практиці для розуміння етапів та строків взаємодії із клієнтами. Ф. Р. Дуайєром [3], А. Пейном [10] та Ф. Котлером [14] та активно використовується на практиці для розуміння етапів та часу взаємодії з клієнтами.

У процесі спільної діяльності між компаніями формуються різноманітні типи взаємовідносин. Однією з найбільш вдалих спроб їх узагальнення є модель 30R, розроблена Гуммессоном [7,9], яка охоплює 30 типів взаємодій. Дуаєр, зі свого боку, пропонує класифікацію, засновану на обсязі "мотиваційних інвестицій" [6], виділяючи чотири основні типи відносин:

Двосторонні відносини, які виникають, коли обидві сторони зацікавлені у співпраці. Цей тип взаємодії частіше зустрічається на промислових ринках

(B2B), хоча може мати місце і на споживчих ринках.

Взаємини, підтримувані продавцем, з акцентом на ініціативи з боку постачальника.

Взаємини, підтримувані покупцем, у яких домінують ініціативи споживача.

Розрізнені акти обміну, які характеризуються відсутністю стабільної взаємодії.

Двосторонні відносини передбачають орієнтацію на довгострокову перспективу, спільне створення цінності та взаємну вигідність. Однак включення трансакційних взаємодій до аналізу викликає дискусію, оскільки такі підходи не завжди передбачають розвиток партнерських відносин.

Попри різноманітність класифікацій, можна виділити чотири основні ситуації взаємодії із клієнтом:

- Взаємовідносини на промислових ринках (B2B).
- Взаємини з кінцевими споживачами (B2C).
- Взаємодії між індивідами (C2C).
- Взаємовідносини у контексті ланцюга постачань або мереж компаній.

У межах цього дослідження основну увагу зосереджено на першому типі – міжфірмових взаєминах у сфері ІТ-аутсорсингу. Водночас міжособистісні взаємини не розглядаються через домінування соціально-психологічних факторів, а мережеві міжфірмові взаємодії залишаються предметом окремого аналізу. На промислових і споживчих ринках відмінності у взаєминах зумовлені не лише специфікою суб'єктів, але й характером завдань постачальника. Для компаній у сфері ІТ-аутсорсингу ключовим є визначення потенціалу клієнта з точки зору інвестицій, оцінка можливостей створення цінності та аналіз ризиків. Ефективне управління взаєминами, адаптація до запитів клієнтів і спільне створення цінності виступають важливими інструментами для розвитку таких відносин.

Різнманіття моделей взаємин, у яких бере участь компанія, детально відображене в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Моделі системи взаємин компанії.

Автор	Назва моделі	Основні характеристики
Крістофер	Модель шести ринків	Ринки споживачів, внутрішні ринки, референтні ринки, ринки впливу, ринки найму, ринки постачальників.
Котлер	Модель десяти гравців	Класифікація зацікавлених сторін (основних стейкхолдерів)
Морган, Хант	Модель десяти видів взаємодій	Десять видів взаємовідносин у межах чотирьох основних груп: відносини із споживачами, відносини з постачальниками, горизонтальні відносини, відносини всередині компанії
Баттл	Модель SCOPE	Споживачі, співробітники, партнери, постачальники, власники. Споживач як центральна зацікавлена сторона.
Гуммесон	Модель "30R"	Виділено 30 видів взаємовідносин у чотирьох групах: класичні ринкові, спеціальні ринкові, мегавзаємовідносини, нановідносини.
Пайн, Холт, Фрау	Модель трьох зацікавлених груп	Об'єднання попередніх підходів. Розглядаються споживачі, співробітники, зовнішні зацікавлені сторони.

Джерело: [11]

Завдяки аналізу типів взаємовідносин і класифікації учасників взаємодії можна сформуванати повний перелік зацікавлених сторін, що впливають на процеси взаємодії, виходячи за межі традиційної діади «постачальник-споживач». Однак, такий підхід має певні обмеження, зокрема статичність аналізу та орієнтацію на дані минулих періодів.

У цьому дослідженні основна увага приділена питанням формування та розвитку взаємин між постачальниками й споживачами на ринку ІТ-аутсорсингу, який належить до сегменту промислових ринків. Саме специфіка взаємодій у цьому сегменті викликала значний інтерес дослідників і стала основою для подальшого розвитку концепції маркетингу взаємовідносин, а також

трансформації маркетингової парадигми, розглянутої раніше.

Особливості промислових ринків можна систематизувати у кілька ключових блоків [11]:

1. Природа попиту. Попит на промислових ринках є похідним і визначається місцем суб'єкта в ланцюжку створення цінності, а також кінцевим споживчим попитом. Він схильний до значних коливань у зв'язку зі змінами в кінцевому попиті, а цінова еластичність таких ринків є низькою.

2. Характеристика покупців. Кількість споживачів на більшості промислових ринків є обмеженою, тоді як обсяги закупівель окремих клієнтів суттєво впливають на загальні показники реалізації постачальників. Покупці зазвичай є частиною складної системи виробничих і невиробничих зв'язків, що формує їх потреби, мотивацію та рішення. Закупівлі часто здійснюються через багаторівневі процедури з участю кількох осіб.

3. Особливості товарів і послуг. Для промислових ринків характерні суворі вимоги до продуктів, які нерідко є спеціалізованими або унікальними. Ці товари та послуги використовуються у виробничих процесах, впливаючи на кінцеві результати. Багато з них мають широкий спектр застосувань, що також підвищує їхню стратегічну важливість.

Специфіка промислових ринків суттєво впливає на характер взаємодії між учасниками ринку, що проявляється в таких аспектах [28–31]:

1. Унікальність партнерів. Діяльність підприємств на промисловому ринку визначається обмеженою кількістю партнерів, кожен з яких має унікальні характеристики та діє для досягнення власних цілей.

2. Безперервні зв'язки. Організації формують стійкі, постійно оновлювані зв'язки з партнерами, які реалізують процеси обміну, дозволяючи акумулювати ресурси та координувати дії всіх учасників у єдину інтегровану систему.

3. Розвиток виробничих можливостей. Виробничий потенціал окремих компаній у межах мережі зростає завдяки взаємодії у системі відносин.

Ці особливості обумовлюють складність взаємодії на промислових ринках. Зокрема, процеси обміну ускладнюються через наявність ресурсних зв'язків, які

формують взаємозалежність учасників і ускладнюють зміну партнерів. Крім того, компанії-покупці на таких ринках виступають активними учасниками взаємодій [32–33].

Визначивши предметну область дослідження, можна переходити до аналізу розвитку взаємин на ринку ІТ-аутсорсингу.

Сучасні ринки характеризуються новими умовами, зокрема появою мережевих товарів, організацій і ринків. Для мережевих ринків притаманні такі риси:

- віртуалізація взаємодій;
- мережева організація рівноправних учасників;
- кооперація із застосуванням інформаційних систем.

Актуальним є дослідження впливу цих змін на моделі господарювання, зокрема у сфері ІТ-аутсорсингу.

Розвиток мережевих ринків супроводжується двома взаємопов'язаними процесами [33]:

1. Поділ праці. Поглиблюється спеціалізація, виникають і відокремлюються нові галузі та сфери економічної діяльності.

2. Ускладнення зв'язків. З розвитком продуктивних сил зміцнюються та ускладнюються зв'язки між різними видами праці та сферами діяльності.

Ці процеси перебувають у діалектичній єдності, формуючи основу мережевої структури сучасної економіки.

Однією з ключових характеристик мережевої економіки є можливість встановлення прямих і тривалих зв'язків між усіма учасниками спільної діяльності. У реальному просторі формування таких зв'язків вимагає або компактного географічного розташування учасників, або значних витрат ресурсів і часу на їх переміщення. В умовах мережевої економіки аутсорсинг інформаційних технологій стає гнучкою формою організації таких зв'язків. Завдяки забезпеченню мережевого доступу економічним суб'єктам і агентам, проблема створення й підтримки необхідних зв'язків трансформується у завдання організації ефективного процесу постійної взаємодії та обміну

інформацією, що створює значний потенціал для розвитку ІТ-аутсорсингу.

На сьогодні позиція ІТ-аутсорсингу в структурі економічної системи залишається неоднозначною та складною для точного визначення. Для аналізу ринку ІТ-аутсорсингу в контексті економічних відносин доцільним є використання кластерного підходу до організації економіки.

Кластери зазвичай визначаються через три основні підходи, кожен із яких акцентує увагу на певному аспекті [35]:

1. Регіональні обмеження: форми економічної активності, обмежені певним регіоном, зазвичай пов'язані з науковими установами (наприклад, університетами чи НДІ).

2. Вертикальні виробничі ланцюги: вузькоспеціалізовані сектори, де суміжні етапи виробничого процесу формують ядро кластера, наприклад, ланцюг «постачальник – виробник – збувач – клієнт». До цієї категорії належать мережі, що об'єднуються навколо провідних компаній.

3. Галузева інтеграція: великі галузеві об'єднання (наприклад, «хімічний кластер») або навіть ширші сукупності секторів (наприклад, «агропромисловий кластер»).

Переваги кластерної організації полягають у можливості компаній ділитися позитивним досвідом, знижувати витрати завдяки спільному використанню послуг і ресурсів, а також обмінюватися знаннями як у формальному, так і в неформальному форматах. Це сприяє співпраці між організаціями, які володіють взаємодоповнювальними активами й навичками [35].

Кластер можна визначити як концентровану сукупність найбільш ефективних і взаємопов'язаних видів економічної діяльності. Це система взаємодіючих груп успішно конкуруючих компаній, яка утворює «золотий перетин» економіки та забезпечує конкурентні переваги на галузевому, національному й глобальному ринках. Можливий склад кластера представлений на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Учасники для ІТ- кластера

Джерело: систематизовано автором [35]

Розглядаючи економічну систему в запропонованій інтерпретації, ринок ІТ-аутсорсингу вирізняється специфічною особливістю порівняно з іншими секторами економіки: за рівних умов усі учасники кластерів можуть виступати потенційними «покупцями» на ринку ІТ-аутсорсингу. Таким чином, усі ці кластери перебувають у межах ринку ІТ-аутсорсингу, як ілюструє рисунок 1.4.



Рисунок 1.4 - Ринок ІТ- аутсорсингу

Джерело: авторський підхід, апробований [35]

Аналізуючи ринок ІТ-аутсорсингу як систему економічних відносин, доцільно визначити об'єкти та суб'єкти (економічні агенти) ринку.

Суб'єкти ринку ІТ-аутсорсингу:

З боку пропозиції – компанії-аутсорсери, що надають послуги у сфері інформаційних технологій.

З боку попиту – усі галузі економіки, за винятком тих, що вимагають державної секретності (наприклад, військова промисловість тощо).

Об'єкт ринку: ІТ-інфраструктура, яка є основним предметом обміну на ринку.

Останнім часом аутсорсинг стає дедалі популярнішим у таких сферах, як юриспруденція, бухгалтерський облік, тобто не тільки в ІТ. Паралельно з цим, бізнес все частіше чує термін «аутсорсинговий провайдер». Аутсорсери - це спеціалізовані організації, які пропонують аутсорсингові послуги. Ділові відносини між аутсорсером і клієнтом, як правило, є значно тривалішими і обов'язково закріплюються укладеним контрактом [35].

Однак аутсорсингові провайдери працюють тому, що співпраця з такими компаніями вигідна для їхніх клієнтів. По-перше, можна зменшити витрати. Переваги аутсорсингу для клієнтів очевидні [35]:

- зменшення кількості працівників зі зменшенням навантаження;
- економія на податках і заробітній платі;
- відрахування та штрафи, спричинені аутсорсинговими провайдерами;
- гнучкі схеми знижок;
- економія завдяки професійному, комплексному підходу.

Таким чином, аутсорсери допомагають компаніям вирішувати їхні проблеми завдяки широкому спектру послуг та професійному підходу.

Отже, специфічною рисою ринку ІТ-аутсорсингу є те, що його потенційними споживачами виступають різноманітні економічні кластери:

інжинірингові компанії, виробники, постачальники, фінансові організації, професійні асоціації, державні установи та громадські організації. На сьогоднішній день розвиток цього ринку залишається фрагментарним, тому таке трактування має переважно теоретичне значення.

1.3 Підходи до формування і розвитку системи взаємовідносин з клієнтами

У межах концепції маркетингу взаємовідносин одним із ключових джерел конкурентних переваг організації є побудова та розвиток відносин із клієнтами. Управління взаємовідносинами з клієнтами передбачає впровадження широкого спектра управлінських практик, орієнтованих на аналіз, залучення, утримання та розвиток клієнтської бази [10, 23, 24]. Попри значну кількість проведених досліджень, проблема формування ефективних відносин із клієнтами залишається актуальною та частково невирішеною. Компанія має не лише забезпечувати створення і підтримку довгострокових відносин, але й організувати процес спільного створення цінності, водночас підтримуючи високий рівень клієнтоорієнтованості на різних етапах розвитку взаємовідносин, структура яких детально розглядається нижче.

У рамках досліджень у сфері маркетингу взаємовідносин еволюція відносин між постачальником і споживачем розглядається як послідовність етапів. У науковій літературі сукупність цих етапів визначають як «фази відносин» [20] або «цикл життєвого циклу відносин» (relationship lifecycles) [25]. За концепцією Даєра [20], розвиток відносин між продавцем і покупцем проходить п'ять основних фаз: обізнаність (awareness), дослідження (exploration), розвиток (expansion), відданість (commitment) та припинення чи розрив (dissolution).

Інші автори, зокрема Джап і Ганесан [25], пропонують альтернативний підхід, виділяючи чотири етапи: дослідження (exploration), становлення

(buildup), зрілість (maturity) і спад (decline).

Кожна фаза еволюції у згаданих моделях характеризується специфічним змістом міжфірмової взаємодії, що є основою для їх диференціації. Винятком є фаза «обізнаності» у моделі Даєра [20], на якій взаємодія сторін фактично відсутня, але партнери усвідомлюють один одного як потенційних учасників співпраці. Враховуючи це, для практичного застосування рекомендується модель із чотирма етапами. У подальшому розглянуто детальний зміст кожного з цих етапів.

Стадія 1: Дослідження та формування (Exploration). Ця стадія характеризується початковим пошуком і пробним використанням продуктів або послуг, під час яких аналізуються потенційні зобов'язання, вигоди та витрати, пов'язані з довгостроковими взаємовідносинами. Основним завданням компанії є мінімізація невизначеності та оцінка перспективної цінності подальшої співпраці [20]. На цьому етапі взаємини залишаються слабкими через мінімальні інвестиції сторін у підтримку взаємодії, а низький рівень взаємозалежності сприяє легкому припиненню співпраці. Організації здебільшого орієнтуються на гнучкість операцій, ніж на адаптацію до вимог партнера, хоча значення адаптації зростає із посиленням міжфункціональної координації.

Відповідно до підходу Даєра [20], ця стадія включає п'ять ключових підпроцесів:

- оцінка привабливості;
- проведення переговорів і торгів;
- встановлення та реалізація владних відносин;
- формування норм;
- розвиток очікувань.

Ефективне виконання зазначених підпроцесів дозволяє узгодити позиції сторін і деталізувати параметри взаємодії, які на попередньому етапі були визначені лише якісно.

Стадія 2: Становлення (Buildup). На цьому етапі взаємини поглиблюються, зростає рівень взаємної залежності партнерів та отримувані переваги. Дж.

Фрейзер описує процес розширення взаємодії як наслідок задоволеності результатами співпраці на попередній стадії. Зі зміцненням довіри між сторонами одночасно підвищуються і пов'язані ризики. Переходячи до довгострокових взаємовідносин, постачальник, орієнтований на клієнта, має акцентувати увагу на взаємній адаптації в межах партнерства, а не на односторонньому реагуванні за допомогою власних ресурсів. Проте це припущення знаходить обмежене підтвердження у практичних дослідженнях [20].

Стадія 3: Зрілість (Maturity). На етапі зрілості партнери, як правило, підтверджують свою готовність до продовження співпраці, супроводжуючи це відповідними інвестиціями. Досягнувши піку розвитку взаємовідносин, організації часто виключають зі сфери розгляду альтернативних партнерів, які можуть забезпечити аналогічні вигоди [20]. Стабільність взаємодій на цій стадії забезпечується високою лояльністю обох сторін, що дозволяє постачальнику максимально враховувати специфічні потреби клієнта та ефективно їх задовольняти. Високий рівень взаємодії потребує додаткових інвестицій, які ускладнюють імітацію цих відносин конкурентами. На цьому етапі адаптація до взаємних потреб стає більш важливою, ніж гнучкість у діях [20].

Стадія 4: Спад (Decline). У період спаду хоча б один із партнерів починає розглядати альтернативні варіанти співпраці або сигналізує про намір припинити відносини. Проте компанії намагаються уникнути цієї стадії, спрямовуючи зусилля на оновлення та стабілізацію відносин під час зрілості. Інвестиції у підтримання стабільності дозволяють зберігати ефективність взаємодії та створювати цінність. На етапі спаду відносини зазвичай супроводжуються зниженням рівня довіри, що змушує сторони зосереджуватися на короткостроковій вигоді замість спільного створення цінності [25].

Через ризик втрати специфічних активів партнери надають перевагу гнучкості у співпраці, проте адаптація до взаємних потреб стає малоефективною. Такий розвиток подій є небажаним, оскільки не сприяє створенню нової цінності та унеможливорює повну конверсію специфічних інвестицій у ліквідні активи. У

подальшому розгляді цей етап не буде аналізуватися, оскільки його вважають контрпродуктивним і небажаним для сторін [20].

Незважаючи на узагальненість моделей розвитку взаємин [20, 25], вони ефективно відображають основні якісні зміни, що відбуваються у процесі взаємодії. Описані процеси проявляються як на організаційному, так і на міжособистісному рівні, які суттєво впливають на розвиток співпраці. Зокрема, концепція «соціального вбудовування», запропонована М. Грановеттером [26], пояснює цей взаємозв'язок через соціальні зв'язки, які визначають напрями та майбутні форми розвитку взаємодії [27].

У ході побудови та розвитку відносин постачальник може використовувати два основних механізми орієнтації на клієнта (адаптації під його вимоги). Такими механізмами є гнучкість (Flexibility) та відносна адаптація (Relationship-specific adaptation). Розглянемо ці варіанти докладніше [28, 30].

Гнучкість постачальника (Flexibility).

Являє собою адаптацію постачальника, що дозволяє через перерозподіл ресурсів використовувати можливості та/або уникати проблем, продовжуючи створювати цінність для клієнта. Гнучкий постачальник більш вільно застосовує існуючі правила та політики, намагаючись відповідати запитам клієнтів. Модульні продукти та сервіси. Запропонування модульних продуктів або послуг є одним із способів підвищення ефективності діяльності компанії [28, 30]. Використання стандартизованих модулів у виробництві дозволяє постачальнику зменшити рівень невизначеності, скоротити тривалість розробки нових продуктів і оптимізувати загальну продуктивність. Гнучкість при цьому означає здатність швидко реагувати на раптові зміни потреб клієнтів, здійснюючи необхідні адаптації за рахунок внутрішніх ресурсів організації.

Відносна адаптація (Relationship-specific adaptation).

Альтернативним підходом до управління відносинами є адаптація, яка передбачає інвестиції в продукти, процеси або процедури з метою задоволення специфічних потреб партнера. Така адаптація може включати спеціалізацію маркетингових систем, придбання нового обладнання, зміну асортименту,

адаптацію системи дистрибуції або персоналізацію продукції відповідно до вимог клієнта. Подібні дії сприяють підвищенню ефективності каналу поставок, зниженню закупівельних та виробничих витрат клієнта, а також забезпечують розширену функціональність [28, 30].

Специфічність інвестицій оцінюється через втрати, яких зазнає постачальник у разі припинення взаємодії та неможливості використання вкладених ресурсів в інших умовах. Такі інвестиції можна розглядати як потужний сигнал про готовність постачальника підвищувати цінність для клієнта. Водночас специфічні активи можуть бути використані для збільшення витрат клієнта на зміну партнера, що ускладнює його вихід із відносин. На відміну від гнучких стратегій, цей підхід орієнтований на довгострокову перспективу, спрямовану на створення стабільних і взаємовигідних взаємозв'язків.

Проблеми інтеграції постачальника і клієнта.

Більш детальний аналіз процесу інтеграції сторін дозволяє виділити функціональні галузі взаємодії: зокрема, логістику та технології. Залежно від рівня (інтенсивності) інтеграції у зазначених галузях автори [29] пропонують виділити 4 категорії відносин (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Типологія стилів відносин постачальника і споживача

Технологічна інтеграція	Логістична інтеграція	
	<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
<i>Висока</i>	Комплексні партнерства	Технологічні партнерства
<i>Низька</i>	Операційні партнерства	Традиційні відносини (Ринок)

Джерело: [29]

У традиційних ринкових відносин інтеграція постачальник-клієнт відсутня. Постачальник надає продукт належної якості за встановленими цінами у визначений термін. Узгодження умов відбувається у межах ринкового механізму [29].

Операційні партнерства застосовуються зниження високих поточних чи

потенційних витрат, що виникають при великому товарообігу. Логістична інтеграція є пріоритетною, використовуються відповідні інструменти: часті постачання, відновлення запасів та автоматизація контролю якості [29].

У свою чергу, *технологічні партнерства* виникають, коли на стороні клієнта існують прогалини в галузі технологій, і він фактично вирішує передати інженерну функцію на аутсорсинг.

Комплексні партнерства передбачають всебічну інтеграцію взаємодіючих сторін, як у галузі технологій, так і в галузі операційної діяльності та логістики. Метою таких партнерств є обмін продукцією, яка розробляється спільно, а логістика крім оптимізації транспортних і складських витрат покликана узгодити попит та пропозицію продукції [29].

Взаємодія між компанією та її клієнтом проходить кілька етапів розвитку, протягом яких змінюються як характер обміну та засоби його здійснення, так і низка нематеріальних характеристик, таких як довіра, відданість і інші відносні змінні [8]. На основі проведеного аналізу виділено чотири основні групи таких змінних:

1. Економічні параметри: включають витрати на підтримання або припинення відносин, специфічні інвестиції, різні види трансакційних витрат тощо.

2. Соціальні параметри: охоплюють такі аспекти, як довіра, відданість, кооперація, баланс влади, конфлікти та задоволеність відносинами.

3. Управлінські параметри: включають спільно створювану цінність, структурні зв'язки, узгодженість чи сумісність цілей, цінність клієнтів для компанії, результативність взаємодії, вибір партнерів та обмін інформацією.

4. Технологічні параметри, у тому числі спільні, створення нових стандартів тощо.

Слід зазначити, що дослідження таких змінних проводилися переважно у межах одноразових описових досліджень, що дає повної картини розвитку на різних етапах взаємодій. На думку Вілсона [30] відносні змінні можуть перебувати в «активному» стані, коли їхнє високе значення критично важливе

для розвитку відносин, і в «пасивному» стані, коли їхня важливість знижується, залежно від стадії розвитку відносин.

Так, наприклад, репутація партнера має критичне значення на етапі початкового вибору партнера («обізнаність» у рамках моделі Даєра [20]). У той же час взаємна адаптація має критичне значення в процесі встановлення відносних норм та створення цінності в рамках подальшої підтримки та розвитку відносин. Більш повний перелік відносних змінних та його «активних» станів залежно від етапу розвитку відносин [30] представлений рис. 1.5.

Етап розвитку відносин Змінна	Дослідження/формування		Становлення		Зрілість
	Вибір партнера	Визначення цілей	Встановлення відносних норм	Створення цінності	Підтримка відносин
Репутація	█				
Прийнятна якість		█			
Довіра			█		
Соціальні зв'язки		█			
Адаптація			█		
Специфічні інвестиції			█		
Структурні зв'язки				█	
Кооперація				█	
Прихильність				█	

Рис 1.5 Важливість відносних змінних в залежності від стадії розвитку взаємовідносин [30]

Отже, щоб взаємодії були успішні та було створено цінність постачальник повинен орієнтуватися на потреби та запити клієнта на всіх стадіях створення і розвитку відносин. Далі, на прикладі ринку ІТ-аутсорсингу, ми розглянемо практику формування взаємин з організаціями, які прийняли рішення про супровід ІТ-інфраструктури аутсорсинговими компаніями: виявимо основні проблеми, які стоять перед обома сторонами договірних відносин. З іншого боку, адаптуємо під зазначений ринок процес ефективної організації спільного створення цінності різних стадіях розвитку відносин.

Висновок до розділу 1

1. У сучасному маркетинговому середовищі орієнтація на клієнта виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг, що базуються на задоволенні потреб і створенні додаткової цінності для споживачів. Концепція маркетингу взаємовідносин зміщує акцент із короткострокових транзакцій до довгострокових партнерських взаємодій, які сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зниженню витрат на їх утримання та забезпеченню стабільного конкурентного становища на ринку. Особливого значення набувають цифрові технології, які дозволяють реалізовувати принципи клієнтоцентричності, забезпечуючи персоналізовану взаємодію та зворотний зв'язок із клієнтами. У розділі 1.1 підкреслено, що використання CRM-систем і програм лояльності сприяє ефективному управлінню інформацією про клієнтів, підвищенню якості обслуговування й підтриманню тривалих взаємовідносин. Водночас інноваційні підходи, такі як Customer Managed Relations (CMR) і клієнтський досвід (Customer Experience), ставлять клієнта в центр стратегічних рішень бізнесу. Успіх реалізації даної концепції залежить від здатності компанії інтегрувати клієнтоцентричні принципи у свої бізнес-процеси, використовуючи мережевий підхід і сучасний маркетинговий інструментарій для забезпечення тривалих, взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами. Таким чином, формування системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-аутсорсингу має ключове значення для досягнення стійкої конкурентоспроможності, сприяючи задоволенню потреб ринку та створенню цінності для споживачів у динамічному бізнес-середовищі.

2. У розділі 1.2 досліджено специфіку класифікації взаємовідносин і визначено ключових агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу. Проаналізовано різні моделі взаємодій, включно з двосторонніми відносинами, транзакційними взаємодіями та партнерськими відносинами. Особлива увага приділена моделі 30R Гуммессона, яка узагальнює 30 типів взаємин, та моделі життєвого циклу Дуайєра й Котлера, що дозволяє оцінювати динаміку та перспективи відносин.

Встановлено, що суб'єктами ринку є аутсорсери (постачальники ІТ-послуг) та широке коло галузей економіки, які виступають споживачами цих послуг. Об'єктом взаємодії є ІТ-інфраструктура, що стає основою для співпраці. Визначено, що ринок ІТ-аутсорсингу можна розглядати як кластерну структуру, де всі учасники економіки можуть бути потенційними споживачами. Це дає змогу ефективніше організувати взаємодії, ділитися ресурсами й досвідом, сприяючи розвитку мережевих зв'язків. Окреслено особливості попиту, поведінки споживачів, вимог до послуг, які визначають унікальні виклики та можливості для компаній, що працюють у сфері ІТ-аутсорсингу.

3. У розділі 1.3 досліджено підходи до формування та розвитку взаємовідносин із клієнтами, які є основою для побудови довгострокових конкурентних переваг і забезпечення ефективності взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу. Виділено ключові стадії еволюції взаємин (формування, становлення, зрілість, спад), що дозволяють структуровано аналізувати процес взаємодії між компаніями. Особливий акцент зроблено на практичному використанні моделі з чотирма етапами як ефективного інструмента управління відносинами. Розглянуто два підходи — гнучкість і специфічна адаптація. Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на змінні запити клієнтів, тоді як специфічна адаптація передбачає довгострокові інвестиції для задоволення унікальних потреб. Ідентифіковано ключові змінні (економічні, соціальні, управлінські, технологічні), які змінюють свою важливість залежно від етапу розвитку відносин, наприклад, репутація є критичною на етапі формування, а адаптація — на етапі становлення. Запропоновано чотири категорії відносин (традиційні, операційні, технологічні, комплексні партнерства), що демонструють різні рівні інтеграції постачальника й клієнта у сферах логістики та технологій. Наголошено, що успішне формування відносин потребує орієнтації на клієнта на всіх етапах взаємодії, включаючи спільне створення цінності й налаштування під специфічні потреби клієнта.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ КОМПАНІЙ РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ

2.1 Стан ринку ІТ-аутсорсингу та проблеми формування взаємовідносин з клієнтами

Однією з характерних особливостей сучасного розвитку світової економіки та внутрішніх ринків є інтенсивна інноваційна трансформація. Процес охоплює активне впровадження інформаційних і цифрових технологій, зростання інформатизації економічної діяльності, а також просування продукції, створеної на основі науково-дослідницьких розробок і нематеріальних активів, зокрема прав інтелектуальної власності [36].

ІТ-послуги формують лише одну з частин структури інформаційних технологій, яка традиційно поділяється на три ключові сегменти: апаратне забезпечення, програмне забезпечення та ІТ-послуги. У сучасних умовах розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і ринку ІТ-послуг [37; 38] ці складові сектори поступово інтегруються та взаємодоповнюють одну. Сучасний ринок праці суттєво змінився за рахунок стрімкого розвитку сектору ІТ, використовуючи інноваційні підходи в розробці ІТ-продуктів, так і надання послуг. Варто зазначити, що ця діяльність відрізняється від аутсорсингу, де виконання завдань передається зовнішнім підрядникам. Разом із тим інші елементи ІТ-ринку, такі як апаратне забезпечення чи програмне забезпечення, також активно сприяють його зростанню (рис. 2.1) [39].

У дослідженні [37] основними факторами для аналізу ринку ІТ-послуг визначено попит, пропозицію, виробництво, споживання, сферу та назву послуг. Також виділено три ключові характеристики: нематеріальність продукту, інноваційність та релевантність бізнес-процесам клієнта, а також високі вимоги споживачів до надійності й точності послуг. Виходячи з цього, концептуальна структура ринку ІТ-послуг (рис. 2.2).

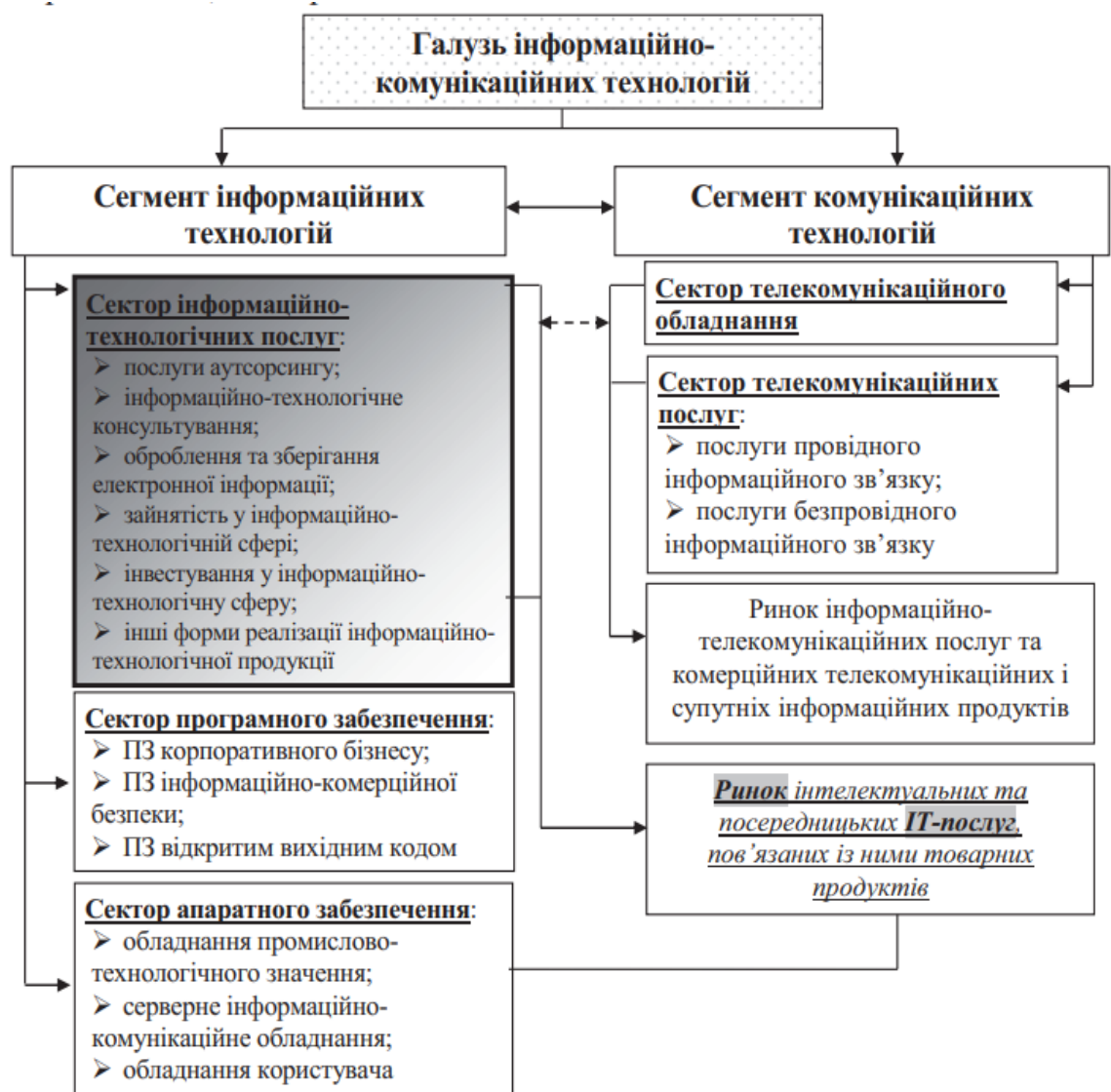


Рисунок 2.1 – Місце сектора та ринку ІТ-послуг у галузевій структурі інформаційно-комунікаційних технологій

Джерело: [39]

ІТ-аутсорсинг характеризується тонкими межами зі структурою ІТ-послуг і вважається сегментом ІТ-ринку, що включає підтримку інформаційних систем. Це спосіб оптимізації діяльності компанії шляхом передачі непрофільних функцій, пов'язаних з ІТ, зовнішнім спеціалізованим компаніям. Поняття інформаційно-технологічного аутсорсингу включає в себе завдання у сфері інформаційних технологій, такі як підтримка програмного забезпечення, обслуговування комп'ютерного та мережевого обладнання, створення та підтримка інформаційних веб-сайтів в Інтернеті [39].

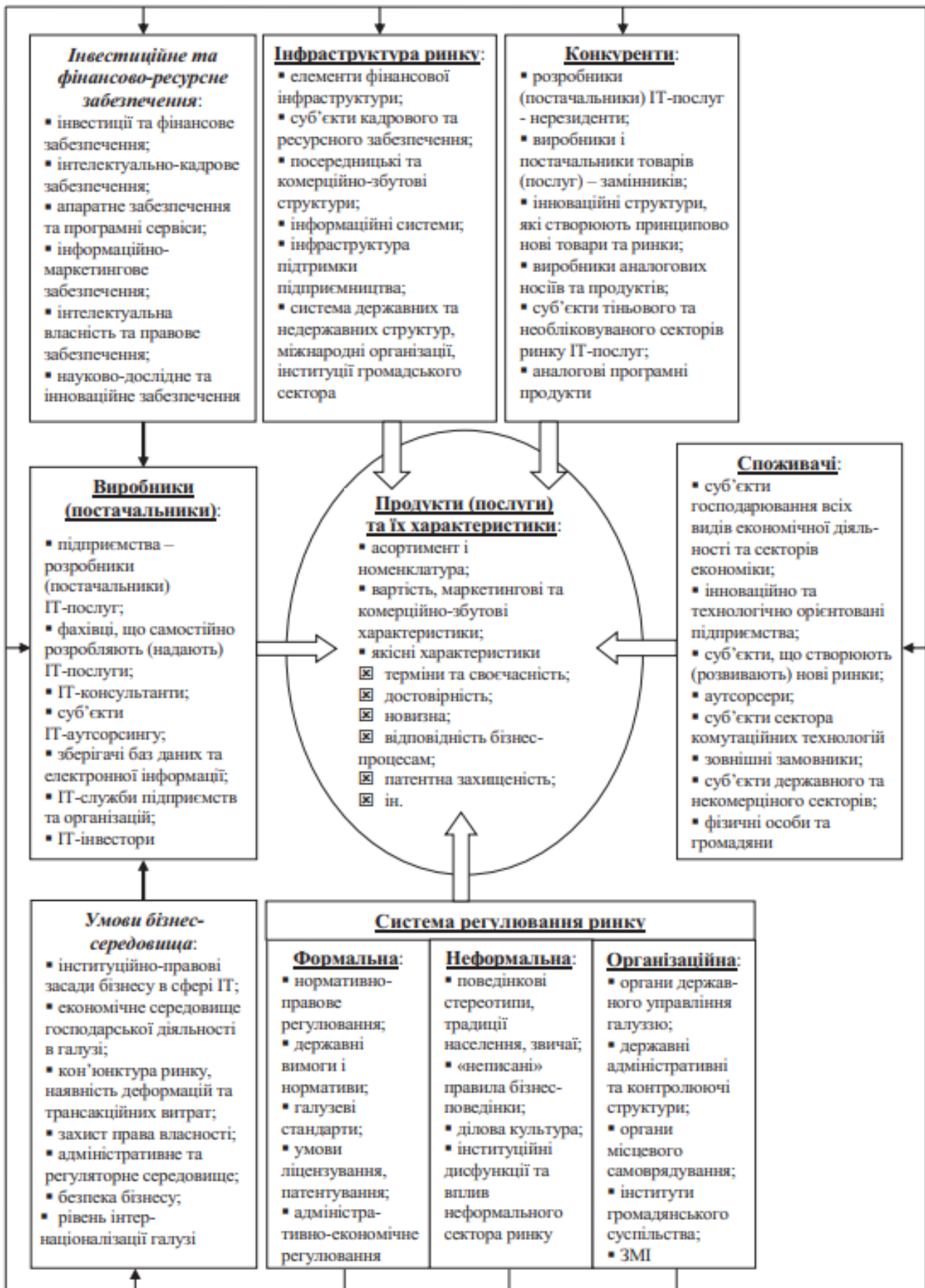


Рисунок 2.2 – Концептуальна структура ринку ІТ-послуг (адаптовано автором на основі [39])

Через широкий спектр напрямків, які охоплює ринок ІТ-послуг, послуги, що надаються у формі аутсорсингу, часто включаються до його складу. Саме тому в різних джерелах можна зустріти різноманітні підходи до визначення структури цих ринків. Зокрема, визначення структури ринку ІТ-послуг у зазначених джерелах має певні відмінності [43], що відображено на рисунку 2.3.

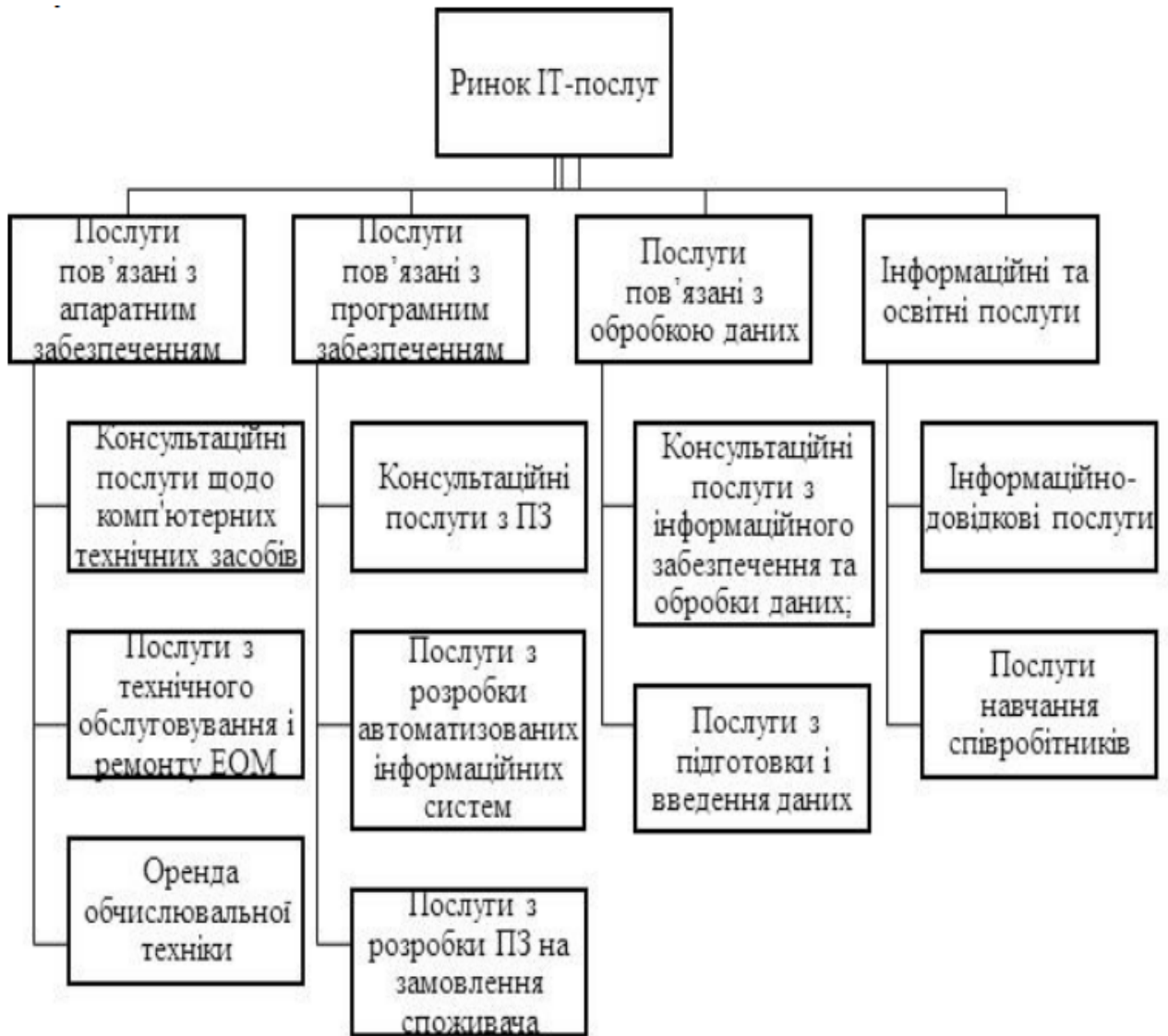


Рисунок 2.3 – Структура ринку ІТ-послуг

Джерело: [43]

На основі представлених напрямків можна визначити ключові асортиментні групи послуг у сфері ІТ-аутсорсингу, а також конкретні асортиментні позиції, які до них належать [43]. Зібрані дані подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові позиції асортименту послуг ринку ІТ-аутсорсингу

[43]

Асортиментні групи	Асортиментні позиції
Абонентське обслуговування комп'ютерів та оргтехніки	Обслуговування ПК
	Обслуговування сервера
	Сервісне обслуговування оргтехніки
	Заправка друкованій техніки
	Аутсорсинг офісного друку
Проектування інформаційної бізнес-інфраструктури	Планування потужностей обчислювальних ресурсів для підтримки бізнес-додатків класу ERP, CRM, SCM, CAD/CAM/CAE, систем управління документами, а також сховищ даних, замовних розробок
	Діагностичне обстеження корпоративної ІТ-інфраструктури, оптимізація продуктивності програмно-апаратних платформ
	Проектування центрів обробки та зберігання даних
Монтаж та обслуговування локальних мереж	Проектування ЛОМ
	Монтаж ЛОМ
	Обслуговування ЛОМ
Створення та обслуговування баз даних	Забезпечення цілісності, достовірності і безпеки даних
	Забезпечення безперервної роботи баз даних і інформаційних систем
	Оптимізація роботи баз даних
	Управління життєвим циклом даних\метаданих
	Автоматизація процесів вилучення та трансформації даних
Створення і просування сайтів компаній	Розробка сайтів і сервісів
	Підтримка і розвиток
	Просування
Надання послуг хостингу	Віртуальний хостинг
	Віртуальний виділений сервер (VSP)
	Виділений сервер
Навчання та підвищення кваліфікації, консультування співробітників компанії, що обслуговується	Навчання ІТ- керівників
	Навчання системних адміністраторів
	Навчання та консультування користувачів

Щодо впливу макросередовища на стан ринку ІТ-аутсорсингу, виділяють чотири основні групи факторів, які мають найсуттєвіший вплив (подано у таблиці 2.2).

Таблиця 2.2 – Вплив факторів макросередовища на ринок ІТ- аутсорсингу(систематизовано автором)

Чинники макросередовища	Вплив факторів
Демографічні фактори	Істотною перешкодою у розвитку ринку ІТ-послуг є дефіцит кадрів. Даються взнаки негативні наслідки за останні воєнні роки. Відчувається брак висококваліфікованих наукових та інженерно-технічних кадрів, здебільшого фахівців у галузі ІТ, які в силу різних причин – військова служба, виїзд і т.д. Водночас, низька зарплата викладачів вишів не сприяє процесу поновлення викладацьких кадрів випускниками. Старіння професорсько-викладацького складу гальмує впровадження у навчальний процес нових технологій. В умовах недостатньої кількості випускників вузів з ІТ-спеціальностей. ІТ-компаніям доводиться самим займатися підготовкою та перепідготовкою молодих фахівців.
Економічні фактори	Ринок ІТ-послуг залежить від стану економіки загалом. Останні роки за умов економічної кризи змушує компанії оптимізувати витрати. Витрати супровід сфери ІТ є винятком. Це, у свою чергу, дає шанс компаніям-аутсорсерам показати та довести на ділі, що використання формату ІТ-аутсорсингу набагато вигідніше змісту свого власного ІТ- відділу.
Науково-дослідний прогрес	Дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій, мабуть, фактор з найбільшою вагою впливу. Саме на технологіях будується вся робота даної галузі та наскільки гнучко ІТ-компанії реагуватимуть на нововведення при вирішенні ІТ-завдань, тим успішніше буде складатися її просування.
Політико-правова ситуація в країні або регіоні	Одним з головних перешкод розвитку ІТ-ринку залишаються бюрократія. Впливаючи на розподіл замовлень, вони призводять до неоптимальних чи навіть непотрібним закупівлям, дискредитують ефективність ІТ-рішень, виводять фінансові потоки від рішення насущних ІТ-завдань. Гальмують впровадження ІТ-рішень також конфлікти внутрішньокорпоративних інтересів, які призводять до того, що інформатизація відбувається безсистемно, внаслідок чого утворюється кілька розрізнених інформаційних «острівців». Лобіювання впливовими співробітниками різних фірм-впроваджувачів призводить до того, що часто проект переходить від однієї компанії до іншої, що гальмує використання рішення.

Слід зазначити, що макроекономічні суб'єкти не відчують впливу компаній, але мають вирішальний вплив на їхню діяльність. Хоча компанії не взаємодіють з цими факторами напряму, вони змушені адаптувати свою діяльність відповідно до їхнього впливу, щоб зберегти конкурентні позиції на ринку. Останні роки ІТ-аутсорсинг став невід'ємною частиною економічного життя та ділових відносин. Використання послуг сторонніх організацій у сфері інформаційних технологій є одним із провідних сучасних трендів. Тому дане дослідження фокусується на мікросередовищі цього ринку і розглядає його більш детально. Сектор інформаційних технологій (ІТ), зокрема, в останні роки

розвивався під впливом таких факторів, як високі валютні збори, низький поріг входження для молодих спеціалістів та швидке зростання доходів. Експортна орієнтація також відіграла важливу роль і підтримала високу платоспроможність ІТ-сектору, особливо в інтересах банківського та майнового секторів. Однак, незважаючи на стійкість ІТ-ринку на ранніх етапах повномасштабної війни, у 2023 році показники найму, ділової активності та фінансових результатів знизилися. Аналіз наявних даних [44] розкриває реальну картину ІТ-економіки та визначає компанії-лідери за обсягами доходів і найперспективніші регіони України для ІТ-бізнесу. Проаналізуємо розвиток ІТ в Україні з точки зору поточної ситуації та перспектив (рис. 2.4).

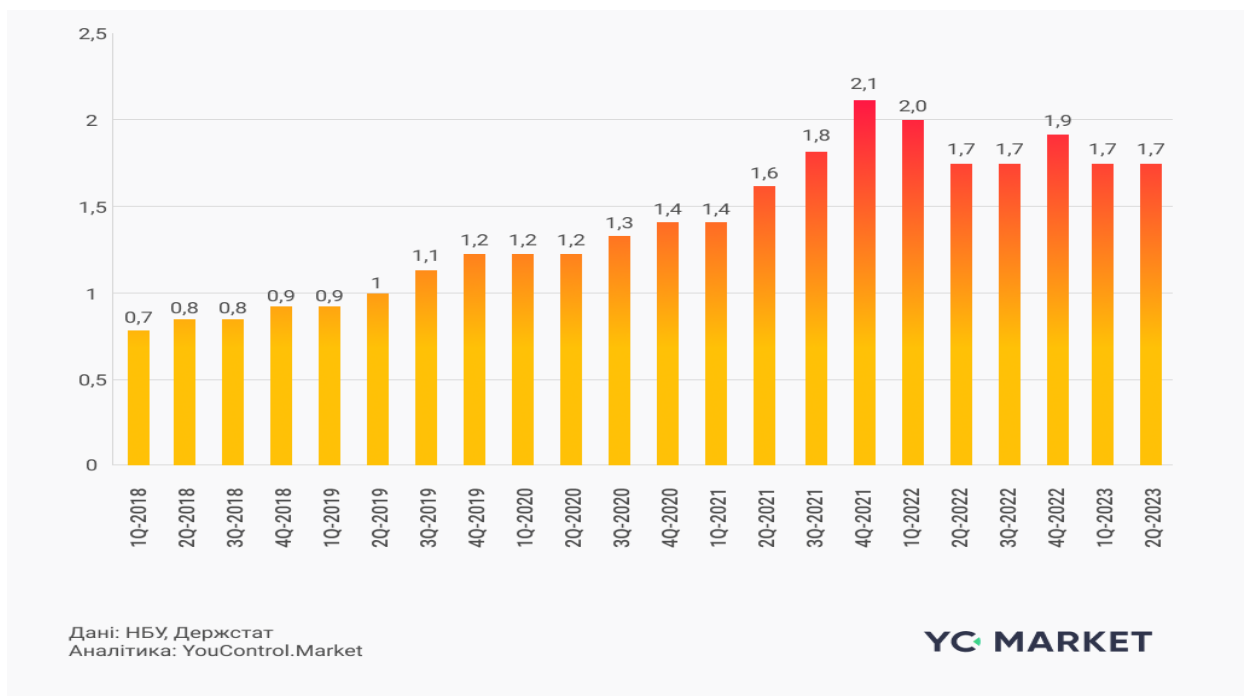


Рисунок 2.4 – Поквартальна динаміка експорту ІТ-послуг України, млрд. дол.

Джерело: [44]

Основними причинами зниження доходів є зменшення замовлень від іноземних клієнтів, переїзд компаній за межі України та відкриття нових офісів в інших країнах. Незважаючи на зниження доходів, ІТ-сектор залишається однією з найприбутковіших галузей української економіки. На ІТ припадає 38% загального експорту послуг, що становить 4,8 мільярда доларів США. Комп'ютерні послуги також поступаються лише продуктам харчування в

загальному експорту України (13,4%). Дві третини чистого прибутку, задекларованого українськими ІТ-компаніями у 2022 році, тобто 184,4 млрд грн та 123,7 млрд грн відповідно, зосереджено в українській столиці. У 2022 році, першому післявоєнному році, в Києві офіційно зареєстровано 3 013 ІТ-компаній з відомими ненульовими доходами (52,4%). Незважаючи на велику різницю зі столицею, згідно з ІТ-мапою України, ІТ-підприємства зосереджені у Львові (10,4% доходів), Харкові (8,1%), Дніпрі (4,2%), Вінниці (3,4%) та Одесі (1,7%) [44] (рис. 2.5).

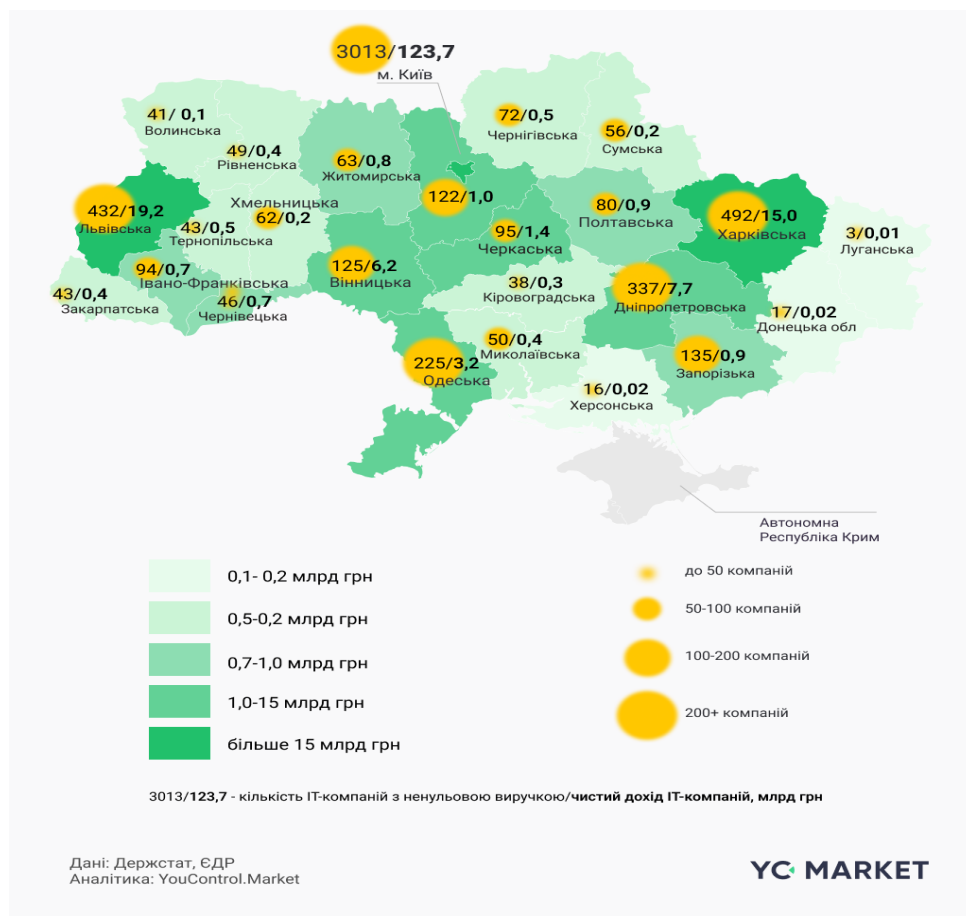


Рисунок 2.5 – Мапа ІТ компаній України за доходами у 2022 р. за розподілом по регіонах державної реєстрації станом на 31.12.2022 р.

Джерело: [44]

Найнижчий чистий прибуток від реалізації у 2022 році у ІТ-компанії в регіонах з великою часткою тимчасово окупованих місць. Топ-25 найкращих ІТ-компаній у 2022 році було визначено на основі рейтингу чистого прибутку 5749 ІТ-компаній. Однак слід зазначити [44], що це офіційний рейтинг корпоративних компаній за оборотом, тому ІТ-бренди з великою кількістю дочірніх компаній

або розгалуженою мережею ФОПів посідають нижчі позиції, ніж у минулому, коли їхня фінансова звітність консолідується (рис. 2.6).

№	компанія	Місце реєстрації	Дохід 2022, млрд грн	Приріст доходу, %
1.	ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"	КИЇВ	20,21	37%
2.	ТОВ "ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА"	КИЇВ	11,52	49%
3.	ТОВ "ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС"	КИЇВ	5,94	63%
4.	ТОВ "СІКЛУМ"	КИЇВ	4,82	19%
5.	ТОВ "ІНСТИТУТ ІНФ. ТЕХНОЛОГІЙ "ІНТЕЛЛІАС"	ЛЬВІВ	4,07	78%
6.	ТОВ "ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА"	КИЇВ	3,35	25%
7.	ТОВ "ЛОГІКА ЛТД"	КИЇВ	2,99	34%
8.	ТОВ "ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА"	ВІННИЦЯ	2,42	39%
9.	ТОВ "ФІНТЕХ БЕНД"	ДНІПРО	2,24	19%
10.	ТОВ "СІГМА СОФТВЕА"	ХАРКІВ	1,99	31%
11.	ТОВ "ГРІД ДІНАМІКС УКРАЇНА"	ХАРКІВ	1,66	1068%
12.	ТОВ "МЕГОГО"	КИЇВ	1,64	16%
13.	ТОВ "ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ"	КИЇВ	1,50	39%
14.	ТОВ "ЕСТАУНД КОММЕРС"	КИЇВ	1,48	37%
15.	ТОВ "АВТОДОК ЮКРЕЙН"	ОДЕСА	1,45	69%
16.	ТОВ "УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	ЛЬВІВ	1,36	-6%
17.	ТОВ "РЕГІОНАЛЬНА ГАЗОВА КОМПАНІЯ"	КИЇВ	1,35	265%
18.	ТОВ "НЕТКРЕКЕР"	КИЇВ	1,34	14%
19.	ТОВ "ПЛАРІУМ ЮКРЕЙН"	ХАРКІВ	1,33	27%
20.	ТОВ "СОФТСЕРВ ІНДУСТРІЯ"	ДРОГОБИЧ	1,29	18%
21.	ТОВ "ЕПАМ ДІДЖИТАЛ"	КИЇВ	1,25	NA
22.	ТОВ "УАПРОМ"	КИЇВ	1,25	-2%
23.	ПрАТ "УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕСІНГОВИЙ ЦЕНТР"	ІНШІ	1,15	8%
24.	ТОВ "СОФТСЕРВ-ДЕВЕЛОПМЕНТ"	СКОЛЕ	1,10	11%
25.	ТОВ "СТАР УКРАЇНА"	КИЇВ	1,06	31%

Дані: Держстат, ЄДР
Аналітика: YouControl.Market

YSC MARKET

Рисунок 2.6 – Топ 25 найбільших ІТ компаній України за обсягом чистого доходу, млрд. грн. Джерело: [44]

У післявоєнний рік найбільше зросла кількість індивідуальних ІТ-підприємців у Волинській, Чернівецькій, Кіровоградській, Полтавській,

Хмельницькій та Івано-Франківській областях [44] (рис. 2.7).

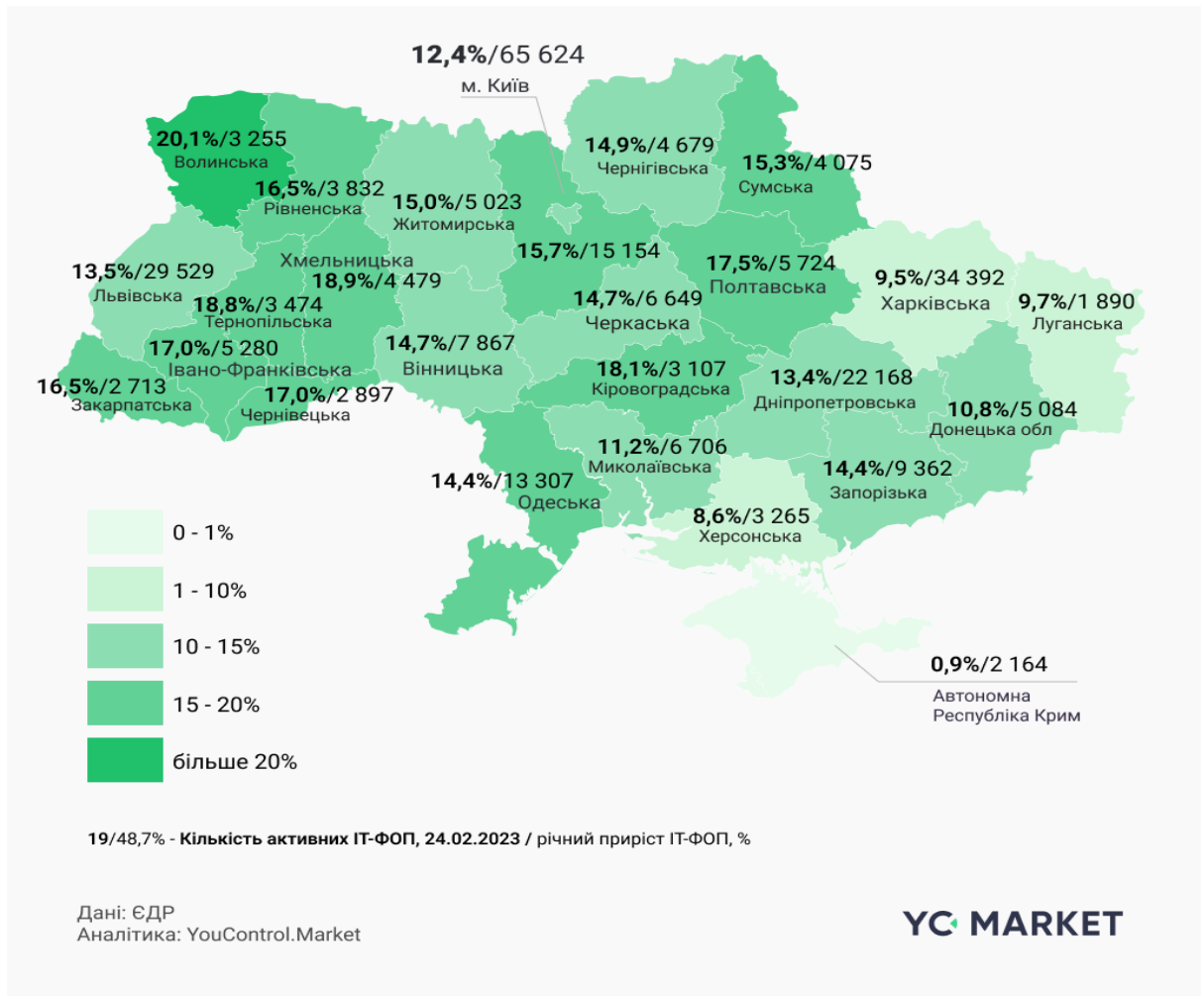


Рисунок 2.7 – Приріст кількості ІТ-ФОП в перший рік війни, %

Джерело: [44]

Як показано на рисунку 2.7, у західних і центральних регіонах, що зазнали відносно меншого впливу воєнних дій, спостерігається значний приріст кількості ІТ-підприємців — на рівні 17–20%. Ринок ІТ-аутсорсингу демонструє значну динаміку [44], інтегруючись у структуру сучасної економіки завдяки високій інноваційності, експортній орієнтації та зростанню бізнес-активності. Основними викликами залишаються вплив макро- та мікросередовища, що формують як глобальні, так і локальні тенденції. Попри зниження доходів через військові дії та економічну нестабільність, ІТ-сектор зберігає важливу роль у структурі експорту України, продовжуючи розвиватися в умовах адаптації до нових викликів і розширення сегментів аутсорсингових послуг.

2.2 Аналіз взаємовідносин із клієнтами як основа конкурентної переваги ринку ІТ-аутсорсингу

На ринку споживачі обирають компанії, чії повідомлення є об'єктивними, а цінності чітко відображені у позиціонуванні, що сприяє формуванню довіри та задоволенню від отриманих послуг і товарів. Основним завданням організації є визначення конкурентних переваг і донесення їхньої вигоди до споживачів. Виробники також орієнтуються на об'єктивну інформацію про цінності компанії, що сприяє формуванню доброзичливого ставлення, підвищенню ефективності маркетингової стратегії та можливості реалізовувати продукцію за вищими цінами. Ключовим критерієм якості бренду є його здатність виконувати свої зобов'язання [46].

На ринку ІТ-аутсорсингу якість послуг оцінюється через виконання очікувань споживачів, таких як швидкість, оптимізація рішень і безперебійність роботи. Відповідність якості послуг очікуванням клієнтів формує довіру та позитивний імідж компанії. Якість бренду визначається через пошук, покупку, використання і оцінку, чи виправдалися споживчі очікування.

Вивчення сприйняття споживачами якості послуг допомагає позиціонувати бренд і виділяти його цінності. Уміння враховувати очікування клієнтів та особливості сприйняття дозволяє компанії утримувати провідні позиції на ринку. Для підтримки довіри і стійкого іміджу фірми необхідно регулярно оновлювати ціннісні пропозиції, підкреслюючи прогресивність методів і якість послуг.

Імідж компанії оцінюється за такими параметрами: сприйняття споживачами, відповідність бренду їхнім уявленням, урахування відмінностей між групами клієнтів, відповідність товару характеристикам бренду, розуміння пропозицій, задоволення очікувань, а також стереотипи і упередження щодо бренду.

Ефективний маркетинг повинен забезпечувати якісну комунікацію зі споживачами, створюючи позитивні враження. У сучасних умовах споживач є

основою ділових рішень, ані товар, ані технології більше не є ключовими інструментами просування бренду. Завдання бренду полягає в тому, щоб підтримувати індивідуальність споживача, задовольняти його потребу у самореалізації та створювати гармонійний імідж.

Індивідуальний образ споживача повинен відповідати його життєвим цілям. Для цього слід обирати емоційні характеристики бренду, які мотивують та перевершують очікування у створенні самоіміджу. Лояльність до компанії залежить від здатності споживачів приймати зміни, що не впливають на їхню поведінку. Перевищення допустимих меж якості, асортименту чи ціни спонукає клієнтів звертатися до конкурентів.

На поведінку клієнтів у сфері ІТ-аутсорсингу впливають такі чинники, як підвищення цін, нестабільна якість послуг, недостатній асортимент, затримки у вирішенні завдань, низький рівень обслуговування та невиконання обіцянок. Лояльність формується через здатність споживача пробачати незначні недоліки та незручності. Її рівень прямо залежить від гнучкості характеристик бренду та зворотно пропорційний вимогливості клієнта. Планомірне зміцнення відносин «бренд-споживач» сприяє підвищенню лояльності.

Дослідження в США свідчать, що 10% найвідданіших споживачів забезпечують понад 50% доходів компанії, а їх купівельна активність утричі перевищує показники найменш лояльної групи. [9].

Механізм управління взаємовідносинами з покупцями включає контакти (знайомство, обслуговування, обмін знаннями) та методи управління (організаційні, економічні, соціально-психологічні), спрямовані на підвищення значущості бренду через підтримку постійного зв'язку зі споживачами, врахування їхніх потреб та інтересів. Основна мета — побудова довготривалих, взаємовигідних відносин із клієнтами, що базуються на міцному емоційному зв'язку та свідомій лояльності.

Ефективність взаємовідносин залежить від здатності компанії вести постійний діалог із клієнтами. Регулярна комунікація дозволяє вивчати потреби замовників і забезпечувати їхні очікування, сприяючи побудові тривалих

відносин на основі абонентського обслуговування. Орієнтація компанії на клієнта є ключовою умовою успіху цього механізму.

Традиційна модель управління взаємовідносинами базується на орієнтації на товар, де пріоритет надається технології й внутрішньому потенціалу підприємства. Натомість орієнтація на покупця є більш ефективною, оскільки передбачає вивчення реальних і потенційних клієнтів для створення сильної торгової марки.

Формування механізму управління взаємовідносинами з покупцями ґрунтується на таких принципах:

1. Вивчення потреб клієнта: аналіз інтересів, вражень і поведінки на основі контактної інформації.
2. Відкритість комунікацій: забезпечення доступності каналів зв'язку (телефон, пошта, Інтернет).
3. Інформування клієнтів: надання інформації про можливості компанії, стратегію розвитку, вплив негативних факторів і плани щодо їх подолання.
4. Прозорість даних: надання клієнтам чіткої інформації про їхній досвід співпраці, включно з вирішенням завдань, реакцією на проблеми та причинами вибору конкурентів.
5. Комплексне інформаційне забезпечення: створення бази даних, що охоплює ключові аспекти функціонування компанії.

Дотримання цих принципів забезпечує ефективне управління взаємовідносинами, формуючи тісні зв'язки між компанією та клієнтами. Глибоке знання споживачів створює конкурентну перевагу та ускладнює дії конкурентів.

Тому, представимо результати аналізу клієнтських потреб та очікувань від компаній на аналізованому ринку. Зокрема, у ході дослідження було опитано 50 клієнтів ІТ-аутсорсингових компаній середнього та малого бізнесу. Опитування проводилося за анкетною, що представлена в додаток Г, для визначення ключових очікувань клієнтів у таких категоріях, як якість послуг, швидкість реагування, безперебійність роботи та додаткові критерії.

Також на основі даних про діяльність ключових компаній регіону, таких як SoftServe, ELEKS, Aimprosoft, Vakoms, Infopulse, та інших учасників Івано-Франківського ІТ-кластера, створено таблицю з характеристиками їхніх послуг та ключових переваг (наведено в додатках Ж).

Таким чином результати анкетування зіставлено із вивченими пропозиціями компаній на ринку ІТ-аутсорсингу (додаток Д) для виявлення прогалин та в подальшому формування шляхів зменшення проявів таких прогалин, що буде вести до кращої задоволення клієнтів. (табл.2.2)

Таблиця 2.2 Співставлення виявлених очікувань клієнтів і реальних пропозицій аналізованих конкурентів (розраховано автором)

Параметр	Очікування клієнтів, %	Пропозиції ринку, %	Прогалина, %
Швидкість реагування (до 1 години)	85	65	20
Безперебійність роботи (99.9% uptime)	90	70	20
Гнучкість у налаштуванні послуг	75	55	20
Програми лояльності	65	40	25
Наявність цілодобової підтримки	80	50	30
Персоналізовані послуги	70	60	10

Параметр	Очікування клієнтів, %	Пропозиції ринку, %	Прогалина, %

На графіку (рис. 2.8) зображено співвідношення між очікуваннями клієнтів та пропозиціями ринку в ключових категоріях.

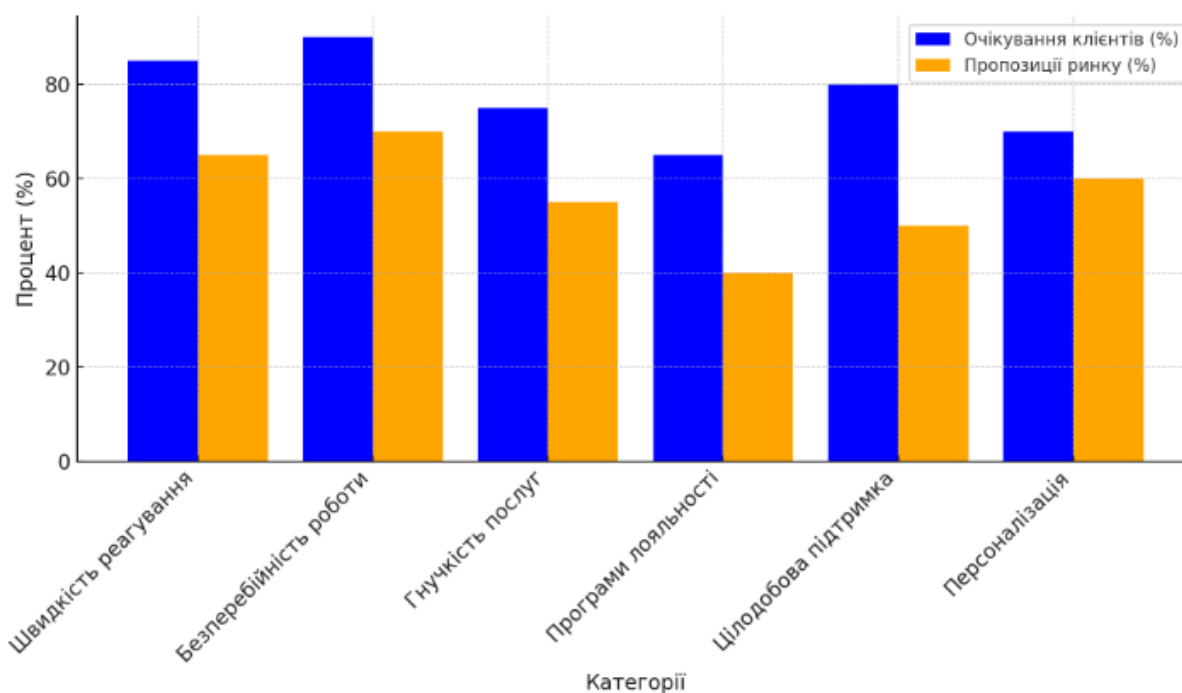


Рисунок 2.8 – Порівняння виявлених очікувань клієнтів і реальних пропозицій аналізованих конкурентів (сформовано автором)

Результати аналізу свідчать про значні прогалини у задоволенні ключових очікувань клієнтів:

- Найбільша прогалина у категорії цілодобової підтримки (30%), що вказує на необхідність впровадження сервісу 24/7.
- Значний розрив між очікуваннями та пропозиціями ринку у гнучкості послуг (20%) та програмах лояльності (25%).
- Хоча персоналізація має невеликий розрив (10%), вона залишається важливим конкурентним фактором.

Таблиця 2.3 Пропозиції щодо усунення прогалин

Категорія	Пропозиції для усунення прогалин	Очікуваний ефект
Швидкість реагування	Впровадження автоматизованої системи заявок та SLA	Зменшення часу реагування до <1 години
Безперебійність роботи	Інвестиції в резервне обладнання	Збільшення uptime до 99.9%
Гнучкість у налаштуваннях	Розробка модульних рішень для клієнтів	Підвищення задоволеності та утримання
Програми лояльності	Впровадження коаліційної програми лояльності	Зростання повторних замовлень на 15%
Цілодобова підтримка	Запуск підтримки 24/7 через чат-боти та операторів	Підвищення рівня довіри та залучення

На графіку (рис. 2.9) представлено прогнозоване зростання рівня задоволеності клієнтів після впровадження запропонованих змін.

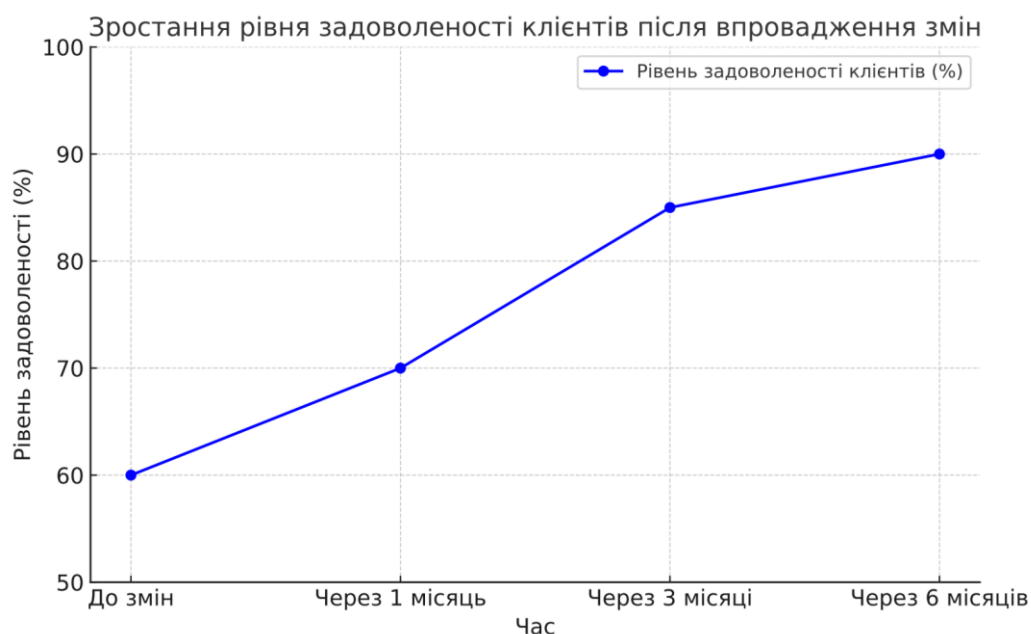


Рисунок 2.9 – Прогнозоване зростання рівня задоволеності клієнтів після впровадження запропонованих змін

Проведений аналіз підтвердив, що клієнти ІТ-аутсорсингових компаній очікують швидшого реагування, більшої гнучкості у послугах та цілодобової підтримки. Значна частина цих прогалин може бути усунена шляхом впровадження автоматизації, підвищення технологічного рівня інфраструктури та вдосконалення програм лояльності. Очікується, що реалізація запропонованих заходів призведе до зростання лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку ІТ-аутсорсингу.

Для ефективного розвитку цінностей компанії необхідно впровадити такі організаційні процедури управління взаємовідносинами:

1. Аналіз підсистем компанії: вивчаються підсистеми, які обробляють дані про покупців, включаючи збут, маркетинг, бухгалтерію, обробку заявок, післяпродажне обслуговування та контроль кредитів.
2. Аналіз даних про клієнтів: оцінюються форма подання інформації (текст, числа, відсотки), організація збору даних (довільна чи стандартизована) та її своєчасність, актуальність і достовірність.
3. Оцінка взаємовідносин із клієнтами: визначається, наскільки клієнти сприяють поширенню позитивних відгуків. Аналізується еластичність бренду, тобто здатність розширювати попит через індивідуальний підхід до споживачів. Кількісні та якісні дослідження включають анкетування для оцінки емоційного ставлення та ринкових показників.
4. Фінансовий аналіз: оцінюється ефективність витрат на залучення та утримання клієнтів, а також прибутки, пов'язані з тривалим співробітництвом. Розробляється фінансова модель управління взаємовідносинами, яка враховує активи бренду, прибутки та можливі зміни в поведінці споживачів.
5. Розробка стратегії управління: стратегія має інтегруватися в корпоративну стратегію, включати нові підходи до роботи з клієнтами, економічні механізми заохочень, заходи з утримання найкращих покупців і розширення клієнтської бази. Особлива увага приділяється скороченню часу, необхідного клієнтам для отримання послуг.

Зібрані дані дозволяють оцінити конкурентні стратегії й покращити власний бренд через вдосконалення механізмів комунікації та управління. В умовах дефіциту часу у споживачів економія цього ресурсу стає рівнозначною економії коштів. Отже, формування довіри та впровадження інноваційних технологій комунікації є основою розвитку лояльності клієнтів.

Аналіз отриманих даних дозволяє оцінити стратегії позиціонування брендів конкурентів та їх ключові особливості, а також визначити необхідні зміни у власному бренді для оптимізації механізмів управління

взаємовідносинами із клієнтами. Процес брендингу являє собою систематичну та інтенсивну роботу з клієнтами, які, незважаючи на відсутність фінансових обмежень, часто стикаються з дефіцитом часу. Для таких споживачів збереження часу є не менш важливим, ніж економія коштів, а іноді навіть перевершує її за значущістю.

Розробка комунікаційних технологій має бути спрямована на оптимізацію процесів, що забезпечують економію часу споживачів. Формування лояльності клієнтів ґрунтується на довірі до компанії та ефективності застосовуваних комунікаційних інструментів.

2.3. Розробка моделі інтегрованої системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу: формування бізнес-спільноти та програмної лояльності

Лояльність є ключовим показником конкурентних переваг компанії, яка забезпечує успішну діяльність на ринку та стабільність отриманих доходів завдяки прихильності кінцевих споживачів, партнерів і співробітників. З огляду на прикладну спрямованість дослідження, доцільно провести аналіз існуючих методів, моделей і інструментів управління лояльністю для формування взаємин із клієнтами на прикладі ФОП Чолач Р. Р.

Як зазначалося раніше, у процесі побудови та розвитку взаємин учасники ринку ІТ-аутсорсингу можуть використовувати два основні механізми орієнтації на клієнта: гнучкість виконавця та відносну адаптацію. Перша модель передбачає можливість надання модульних ІТ-сервісів, що забезпечують широкий спектр послуг для кінцевого замовника. Однак специфіка діяльності компаній на ринку ІТ-аутсорсингу ускладнює впровадження стандартизованих рішень, оскільки кожна ІТ-інфраструктура є унікальною та потребує індивідуального підходу. Друга модель, яка ґрунтується на відносній адаптації, передбачає інвестиції в продукти, процеси чи процедури з метою задоволення специфічних потреб партнера.

Зважаючи на особливості клієнтських потреб на ринку ІТ-аутсорсингу, можна дійти висновку, що застосування моделі відносної адаптації є нерентабельним. Це підтверджується тим, що індивідуальність кожної клієнтської ІТ-інфраструктури унеможлиблює виправдання інвестицій для кожного окремого проєкту. Виходячи з наведених аргументів, доцільно запропонувати нову модель формування взаємовідносин, яка поєднує індивідуальний підхід до кожного клієнта із забезпеченням можливості надання модульних сервісів.

Одним із перспективних інструментів розвитку системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-аутсорсингу може бути створення бізнес-спільноти (кластера) у галузі інформаційних технологій із впровадженням коаліційної програми лояльності. Це дозволить не лише врахувати специфіку клієнтських потреб, але й забезпечити ефективну координацію зусиль учасників ринку.

У контексті побудови довгострокових взаємовигідних відносин ключовим пріоритетом для бізнесу є формування та зміцнення зв'язків із кінцевими споживачами та організаціями-партнерами для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Як зазначалося раніше, у науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення терміна «маркетинг взаємин». Це зумовлює необхідність уточнення цієї концепції як основи для визначення напрямків формування та розвитку взаємин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу, зокрема через створення бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій із впровадженням програм лояльності.

Кожна компанія стикається з різноманітними потребами в галузі інформаційних технологій. Для одних це може бути розробка бухгалтерських програм із можливістю створення специфічних звітів, для інших — автоматизація торгівлі чи інтеграція спеціалізованого обладнання у загальну систему, а для третіх — розміщення серверів у дата-центрах. Аналіз діяльності компаній, що працюють на українському ринку ІТ-послуг, свідчить, що більшість з них спеціалізуються на окремих напрямках, а лише деякі охоплюють кілька сегментів.

Це означає, що для вирішення нестандартного ІТ-завдання може знадобитися співпраця кількох компаній. Наприклад, під час переїзду організації в новий офіс може виникнути низка завдань, які не може вирішити одна компанія: необхідно залучити нового інтернет-провайдера, команду для прокладання структурованих кабельних мереж, спеціалістів із встановлення серверного обладнання та введення в експлуатацію робочих станцій. Крім того, можуть знадобитися послуги зі створення хот-спотів (hot-spots), що доступно лише обмеженому числу ліцензованих учасників ринку.

Таким чином, у разі укладання договору на комплексне обслуговування ІТ-інфраструктури, основний тягар організації переїзду чи пошуку партнерів лягає на компанію-аутсорсера. Повну структуру сегментів ІТ-послуг для малого та середнього бізнесу на українському ринку представлено на рисунку 2.10.

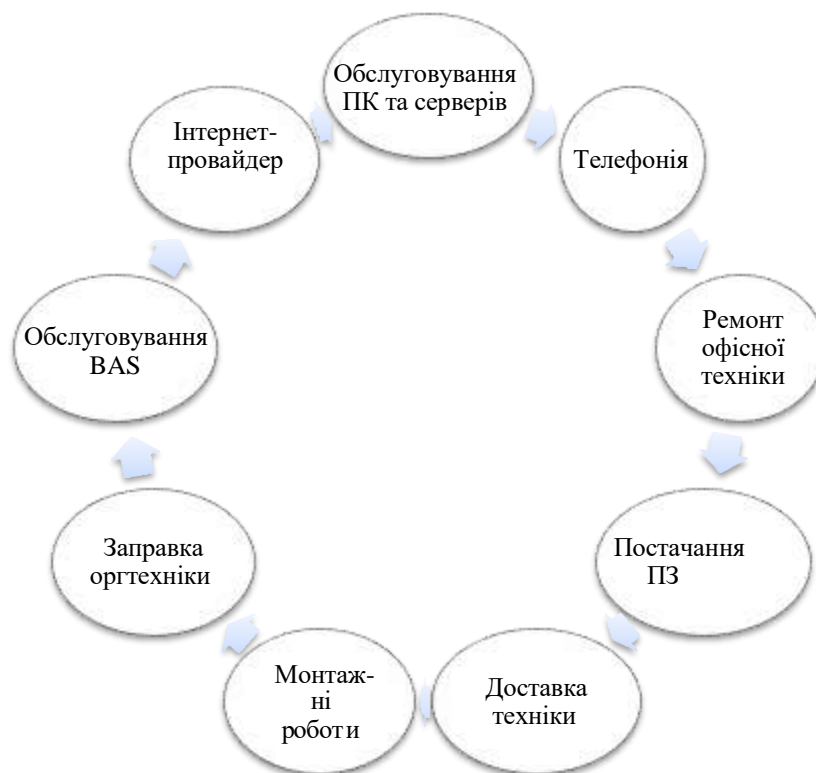


Рисунок 2.10 – Потрібні сервіси для обслуговування ІТ-потреб компаній (систематизовано автором)

Схема, представлена на рисунку 2.3, ілюструє лише невелику частину потреб, які виникають у компаній для ефективного ведення бізнесу. До цієї

структури можна інтегрувати додаткові напрями, такі як юридичне забезпечення, бухгалтерські послуги, кадрова підтримка, навчання персоналу та інші аспекти, які компанії використовують у своїй щоденній діяльності. Проте в межах цієї роботи ми зосередимося виключно на ІТ-складовій бізнесу та процесах створення успішної системи взаємовідносин із клієнтами для досягнення маркетингових цілей (рис. 2.11).

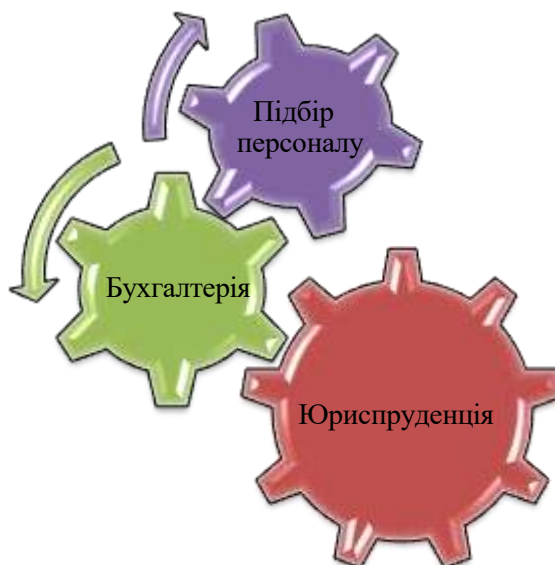


Рисунок 2.11 - Додаткові сервіси для вбудовування в систему формування взаємовідносин із клієнтами (систематизовано автором)

Запропонована модель системи взаємовідносин передбачає створення бізнес-простору, послуги якого спрямовані на вирішення різноманітних завдань у сфері інформаційних технологій. Основна мета такої бізнес-спільноти — формування надійного ядра компаній, здатних надавати повний спектр інструментів, необхідних для успішної роботи в галузі. Учасники мають чітко усвідомлювати переваги участі в подібному кластері.

Наступним кроком є правове оформлення партнерських відносин. У партнерських угодах слід чітко визначити сфери діяльності кожної компанії, а також пропорції розподілу робіт у випадках, коли один напрямок обслуговується декількома учасниками кластеру.

Основна ідея нової системи взаємовідносин полягає в тому, що компанія, звернувшись за певним видом послуг, стає учасником програми лояльності. Це

забезпечує їй бонуси на майбутнє при повторному зверненні. У разі виникнення потреби в ІТ-рішеннях іншого напрямку кластер компаній зможе надати відповідне рішення, також передбачивши певні вигоди за програмою лояльності (рис. 2.12). Ця модель спрямована на зміцнення взаємовигідних відносин між учасниками кластеру, забезпечуючи високу якість послуг та розширюючи можливості для задоволення комплексних потреб клієнтів.



Рисунок 2.12 - Процес формування і розвитку бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій (систематизовано автором)

Тому, усі клієнти компаній-учасників бізнес-простору інтегруються в єдину екосистему для вирішення ІТ-завдань. Учасники цієї ІТ-спільноти водночас отримують постійний приріст лояльних клієнтів, які звертаються за рекомендацією інших членів об'єднання. З урахуванням тривалого періоду функціонування на ринку, така модель дозволяє значно скоротити витрати на просування кожної компанії окремо, оскільки всі учасники стають частиною єдиної платформи для обслуговування клієнтів.

Клієнти, у свою чергу, отримують можливість вибору: звернутися до бізнес-простору з широким спектром рішень для своїх завдань або шукати розрізнені компанії для кожного напрямку окремо. З точки зору витрат, реалізація цього проекту є відносно доступною, однак ключову увагу необхідно приділити критеріям відбору учасників. Зокрема, важливо оцінювати професійний рівень, якість наданих послуг, сервісну підтримку та інші аспекти, що визначають надійність кожного учасника.

На даному етапі оцінити приблизний ефект від участі в програмі можна

визначити на прикладі однієї з компаній, що надають послуги ІТ-аутсорсингу. За результатами діяльності компанії ФОП Чолач Р. Р. і партнерів у 2023 році можна розрахувати можливий рівень охоплення програми лояльності. Згідно з таблицею 2.6, аналізована компанія малого бізнесу, що спеціалізується на ІТ-аутсорсингу, протягом року виконала 324 проекти. Якщо припустити, що кожен із зазначених напрямів діяльності забезпечить аналогічну кількість проектів наступного року, можна прогнозувати участь близько 3000 проектів у програмі лояльності ІТ-спільноти.

Таблиця 2.6 – Початкові дані для визначення охоплення програми лояльності в результаті застосування нової маркетингової комунікації

Напрямок	Кількість реалізованих проектів за 2023 рік
Абонентське річне обслуговування ПК і серверів	43
ІР-телефонія	14
Ремонт комп'ютерної техніки	56
Продаж ПЗ	33
Продаж комплектуючих	27
Монтаж СКС	26
Заправка оргтехніки	43
Супровід ВАС Бухгалтерія	39
Послуги інтернет-провайдерів	43
Разом	324

Оцінка вартості цих проектів є складною через індивідуальний характер визначення цінності кожного завдання. Проте запропонована система взаємовідносин із клієнтами має потенціал для інтеграції всього спектру бізнес-послуг у єдину платформу, що забезпечить додаткові переваги як для клієнтів, так і для учасників спільноти.

У наступному розділі ми сформуємо основні засади запропонованої системи формування взаємовідносин з покупцями на ринку ІТ-аутсорсингу, розглянемо етапи її практичного застосування та оцінимо результати проведених досліджень.

Висновок до розділу 2:

1. У розділі 2.1 визначено, ринок ІТ-аутсорсингу є ключовим сегментом сучасної економіки, що демонструє значний динамічний розвиток та високий інноваційний потенціал. Його зростання обумовлено активним впровадженням цифрових технологій, зростанням експортної орієнтації та інтенсифікацією інформатизації бізнес-процесів. У 2022 році на ІТ-сектор припадало 38% загального експорту послуг України, що становило 4,8 млрд доларів США. При цьому дві третини чистого прибутку сектора зосереджено в Києві (184,4 млрд грн), тоді як інші регіони, такі як Львів, Харків і Дніпро, забезпечили 10,4%, 8,1% та 4,2% відповідно.

Основними характеристиками ІТ-аутсорсингу є нематеріальність послуг, висока інноваційність та адаптивність до специфіки бізнес-процесів клієнтів. Водночас важливими викликами для цього сегмента залишаються вплив макроекономічних факторів, зокрема зниження замовлень від іноземних клієнтів, переміщення компаній за межі країни та відкриття нових офісів за кордоном. Ці фактори призвели до скорочення обсягів експорту та падіння ділової активності, що було зафіксовано у 2023 році. Наприклад, у регіонах, які найбільше постраждали від військових дій, спостерігається зниження кількості ІТ-компаній із прибутковою діяльністю.

Проте ринок ІТ-аутсорсингу демонструє здатність до адаптації завдяки географічній диверсифікації бізнесу, високій підприємницькій активності та розширенню спектра аутсорсингових послуг. За 2022-2023 роки у відносно безпечних регіонах України, таких як Волинська та Івано-Франківська області, приріст кількості індивідуальних ІТ-підприємців досягав 17–20%.

Особливу увагу заслуговує Івано-Франківська область, яка демонструє стійкий розвиток у сфері ІТ навіть у складних умовах. Завдяки сприятливим умовам для підприємницької діяльності та відносній безпеці регіону тут зафіксовано значний приріст кількості ІТ-ФОП. Це сприяє подальшому зростанню ролі області як перспективного центру ІТ-аутсорсингу в Україні, що підтримує загальну стійкість і конкурентоспроможність сектора.

2. У розділі 2.2 здійснено аналіз споживчих очікувань і пропозицій ІТ-аутсорсингових компаній Івано-Франківського регіону засвідчив, що ключовими факторами задоволеності клієнтів є швидкість реагування, безперебійність роботи, персоналізація послуг і цілодобова підтримка. Виявлені прогалини, зокрема недостатність програм лояльності та низький рівень гнучкості, свідчать про необхідність постійних вдосконалень для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Систематизація результатів анкетування клієнтів та аналіз пропозицій конкурентів дозволили виявити дисбаланс між очікуваннями ринку та реальними можливостями ІТ-аутсорсингових компаній. Найбільші прогалини спостерігаються у доступності цілодобової підтримки (30%) та програмах лояльності (25%).

Запропоновані заходи, такі як впровадження автоматизованих систем заявок, інвестиції у резервне обладнання, розробка модульних рішень та створення коаліційної програми лояльності, спрямовані на вирівнювання цих прогалин. Прогнозоване зростання рівня задоволеності клієнтів після впровадження змін свідчить про доцільність і ефективність запропонованих рішень. Реалізація таких заходів не лише підвищить рівень лояльності клієнтів, а й сприятиме формуванню стабільної конкурентної позиції досліджуваної ІТ-компаній регіону на українському ринку.

3. У розділі 2.3 здійснено аналіз ключових механізмів формування взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу, зокрема моделей гнучкості виконавця та відносної адаптації. Встановлено, що через індивідуальність ІТ-інфраструктур клієнтів і високі витрати на адаптацію стандартні моделі взаємовідносин втрачають ефективність. На основі проведеного аналізу запропоновано нову інтегровану модель системи взаємовідносин, яка об'єднує індивідуальний підхід до клієнтів із можливістю надання модульних сервісів.

Рекомендовано створення бізнес-спільноти (кластеру) у сфері ІТ-аутсорсингу з упровадженням коаліційної програми лояльності, що дозволить

учасникам оптимізувати витрати на маркетинг, посилити партнерські зв'язки та залучити нових клієнтів. Запропонований підхід спрямований на побудову довгострокових взаємовигідних відносин між учасниками ринку та забезпечення клієнтів комплексними рішеннями з високим рівнем сервісу.

Ключовим інструментом розвитку спільноти визначено чітке правове оформлення партнерських відносин та формування механізмів розподілу робіт і бонусів у межах програми лояльності. Очікується, що впровадження такої системи взаємовідносин сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку ІТ-аутсорсингу та створить умови для більш ефективного вирішення клієнтських завдань.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ

СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ КЛІЄНТАМИ ДЛЯ РИНКУ ІТ-АУТСОСИНГУ

3.1 Проєктування системи взаємовідносин із клієнтами в компанії ІТ аутсорсингу

Актуальність використання у маркетинговій діяльності компаній, що працюють на ринку ІТ-аутсорсингу, методів немонетарної конкуренції, серед яких особливе значення має розробка програм лояльності, зумовлює необхідність створення науково-методологічного підґрунтя для формування та впровадження системи взаємодії з клієнтами. Аналіз матеріалів попередніх розділів свідчить, що ключовим пріоритетом сучасного бізнесу є встановлення та розвиток міцних відносин із кінцевими споживачами та організаціями-партнерами, що сприяє створенню та підтриманню стійкої конкурентної переваги.

Взаємовідносини між продавцем і покупцем мають унікальну специфіку, що формується індивідуально. Взаємодія цих сторін упродовж часу дозволяє створювати стійкі відносини та взаємну орієнтацію одна до одної. Партнерські взаємовідносини, які є еволюційним етапом міжфірмових відносин, являють собою соціальні зв'язки, спрямовані на спільне досягнення загальної цінності. Водночас, хоча партнерство базується на співпраці, воно не є її синонімом. Партнерство передбачає більш тісну взаємодію, засновану на принципах вирішення завдань не лише з власної позиції, але й з урахуванням інтересів іншої сторони [43].

Підходи до розвитку партнерських зв'язків, у яких активну участь беруть обидва суб'єкти процесу обміну, свідчать про зміщення акцентів у маркетинговій парадигмі на користь побудови довгострокових відносин із клієнтами. За умов посилення конкуренції на національних і міжнародних ринках партнерські зв'язки стають важливим фактором підвищення

конкурентоспроможності компаній. Відтак, посилення таких відносин має стати пріоритетним завданням для підприємств підприємницького типу.

Маркетинг взаємовідносин — це цілеспрямований процес формування і підтримки довготривалих відносин, що задовольняють потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, постачальників, партнерів та інших суб'єктів виробництва й споживання. Його основна мета — забезпечення стійкого ведення бізнесу та створення конкурентних переваг завдяки наданню довгострокових цінностей. Маркетинг партнерських відносин орієнтований на побудову міцних зв'язків зі споживачами, зосереджуючи увагу на тривалому співробітництві.

Застосування принципів маркетингу взаємовідносин дозволяє реалізувати стратегії, що забезпечують конкурентні переваги підприємства. Реалізація цих принципів можлива за рахунок використання маркетингових технологій, які передбачають розробку послідовності дій і просторово-часову організацію процесів для досягнення ринкового успіху [47].

Таким чином, створення системи взаємовідносин із клієнтами передбачає використання сукупності інструментів і методів управління, спрямованих на сприйняття клієнтів, розвиток довіри та побудову тривалих відносин.

Одним із ключових показників конкурентоспроможності компаній є лояльність. Саме завдяки лояльності клієнтів, партнерів і співробітників компанії можуть досягати високої ефективності діяльності та стабільності доходів. У контексті прикладного аналізу дослідження зосереджується на маркетингу взаємовідносин із кінцевими споживачами IT-аутсорсингових послуг. Одним із ефективних інструментів формування лояльності споживачів є впровадження програм лояльності, орієнтованих на ринок інформаційних технологій.

Програми лояльності (ПЛ) [44] розглядаються як потужний маркетинговий інструмент, спрямований на підвищення довготривалої цінності клієнтів завдяки побудові стійких інтерактивних взаємовідносин. Їхня прикладна сутність полягає у реалізації комплексу структурованих заходів, спрямованих на підвищення емоційної прихильності клієнтів та стимулювання повторних

покупок.

Зважаючи на відсутність універсальних підходів до класифікації програм лояльності, у цьому дослідженні запропоновано власну класифікацію таких програм на ринку ІТ-аутсорсингу, а також визначено найбільш ефективні типи програм, здатні сприяти розвитку цього сегмента (рисунок 3.1).

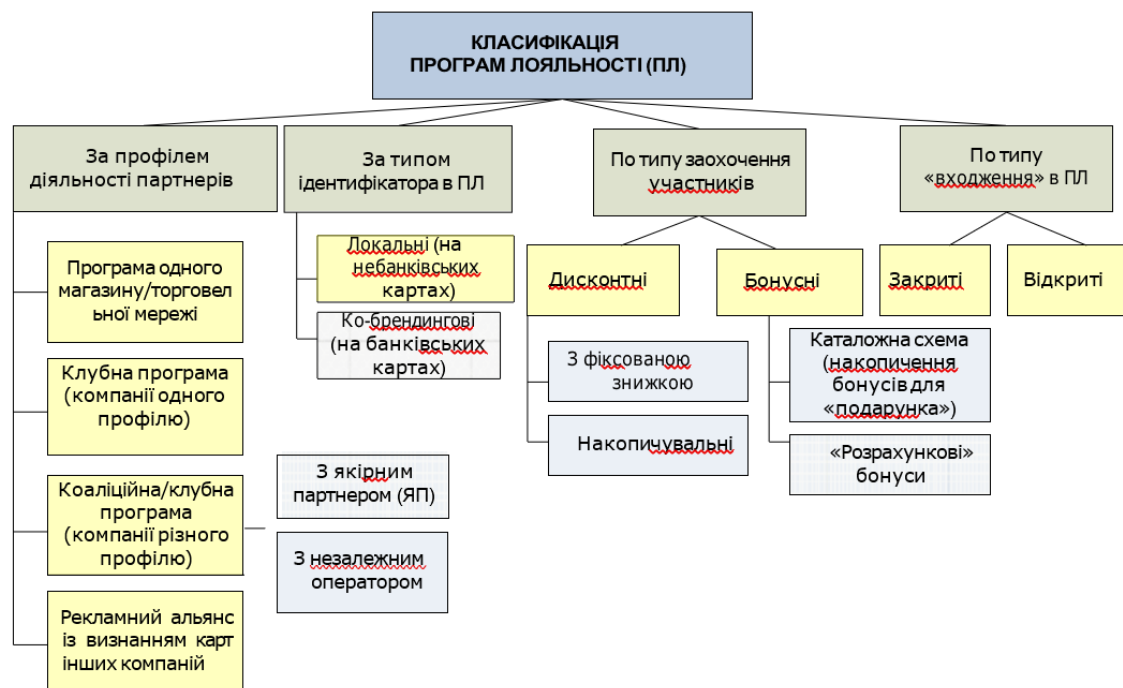


Рисунок 3.1 - Різновиди програм лояльності, виявлених на ринку ІТ-аутсорсингу
Джерело: систематизовано автором

Програми лояльності можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє враховувати специфіку їх організації та функціонування. Основними критеріями такої класифікації є [44]:

- специфіка діяльності партнерів програми;
- вид винагороди, що пропонується учасникам;
- тип ідентифікатора, який використовується в програмі.

На ринку ІТ-аутсорсингу серед кінцевих споживачів найбільшу популярність здобули програми лояльності з якрним партнером.

За характером винагороди перевага надається бонусним програмам, у яких використовується «розрахункова» схема бонусів. Вона сприймається клієнтами

значно краще, ніж каталожна система, що передбачає вибір подарунків із каталогу відповідно до накопичених балів.

Щодо типу ідентифікатора, особливо ефективними є ко-брендингові програми, які являють собою коаліційні проєкти (від англ. *co-brand*, тобто спільний бренд) із залученням банків. У рамках таких проєктів банки займаються випуском і обслуговуванням спільних ко-брендингових платіжних карт.

Участь банків у подібних програмах зумовлена необхідністю забезпечення розрахунків між партнерами за бонусами.

Оскільки бонуси часто прирівнюються до реальних коштів, які обліковуються на рахунках клієнтів організацій-партнерів, залучення банків є важливою умовою успішної реалізації таких проєктів.

Ключовим принципом розробки класифікації програм лояльності виступає принцип якірного партнера. Це дозволяє компанії максимально точно орієнтуватися на свою основну цільову аудиторію, якою є споживачі, залучені до програми через такого партнера [47].

Якірний партнер – це ключовий партнер у програмі, який надає вагомість і привабливість пропозиції компанії завдяки своїй репутації, впізнаваності чи широким ресурсам.

У ринкових стратегіях – це стратегічний союзник, який «використовує» лояльність клієнтів і отримує довіру до послуг основного постачальника.

У межах коаліційних програм на ринку ІТ-послуг ключовим партнером виступає компанія, яка забезпечує комплексне обслуговування технічної інфраструктури організації.

Така компанія не лише виконує основні завдання, а й оперативно вирішує питання у суміжних напрямках за допомогою партнерської мережі.

Основними сферами застосування програм лояльності [44], в тому числі коаліційних, на ринку ІТ-послуг є такі найбільш масові та конкурентні галузі ІТ-бізнесу (табл.3.1) .

Таблиця 3.1 – Сфери застосування коаліційних програм лояльності (згруповано автором)

№	Сфери застосування коаліційних програм лояльності для компаній ІТ-ринку
1	Аутсорсинг ІТ-інфраструктури
2	Розвиток бізнес-додатків і інтеграція
3	Аутсорсинг менеджменту ІТ-інфраструктури
4	Супровід робітників
5	Аутсорсинг служби підтримки
6	Хостинг і менеджмент бізнес-додатків
7	Хостинг мережевої інфраструктури
8	Хостинг центрів обробки даних (ЦОД)
9	Хостинг зберігання даних
10	Хостинг контакт-центрів
11	Аутсорсинг уніфікованих комунікацій
12	Аутсорсинг проектного офісу
13	Послуги хмарних обчислень
14	Аутстафінг

Висока актуальність впровадження коаліційних програм лояльності у сфері ІТ-послуг зумовлена їх здатністю забезпечувати стійку конкурентну перевагу завдяки інтеграції з бонусними ко-брендінговими ініціативами. Як показує позитивна динаміка таких проектів, вони сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності компаній у найбільш конкурентних і масових сегментах ІТ-бізнесу. Зокрема, ці програми дозволяють учасникам ринку формувати тісніші взаємовідносини з клієнтами, забезпечуючи їм гнучкі умови співпраці та матеріальні стимули. Галузева специфіка проектів, представлена у таблиці 2.7, демонструє широкий спектр напрямів, де коаліційні програми лояльності можуть бути застосовані, підтверджуючи їхню значущість для подальшого розвитку ІТ-сектору [47].

Така стратегія дозволяє ефективно реагувати на зростаючі потреби клієнтів та розширювати партнерську мережу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремих компаній, так і ринку загалом. Висока актуальність впровадження таких проектів підтверджується позитивною динамікою розвитку бонусних ко-брендінгових ініціатив у маркетинговій діяльності компаній ІТ-сфери, що відображено на рисунку 3.2.

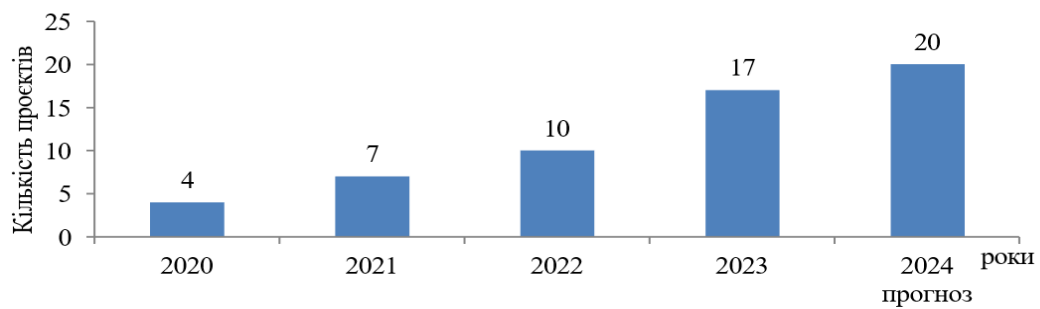


Рисунок 3.2 - Прогноз застосування ко-брендінгових проєктів у сфері ІТ-послуг в Україні (згруповано автором)

Отже, у ході аналізу було визначено, що партнерські відносини між компанією та клієнтами є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках (Додаток Ж).

Система взаємовідносин базується на принципах маркетингу партнерства , який акцентує увагу на створенні довгострокових зв'язків із клієнтами шляхом задоволення їхніх потреб і надання цінності, що перевищує їхні очікування [47].

Ефективним інструментом побудови взаємин є програми лояльності, які спрямовані на підвищення емоційної прихильності клієнтів та стимулювання повторного співробітництва. В межах цього розділу запропоновано класифікацію програм лояльності, яка враховує специфіку ринку ІТ-аутсорсингу, види винагород і типи ідентифікаторів. Зокрема, виділено коаліційні програми з якірним партнером як найефективніший підхід, що дозволяє залучати та утримувати споживачів [47].

Результати дослідження свідчать, що впровадження програм лояльності з використанням бонусно-накопичувальних систем та ко-брендінгових проєктів сприяє створенню стійких конкурентних переваг.

3.2 Розробка та впровадження коаліційної програми лояльності як інструменту формування системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-послуг

На основі проведеного аналізу встановлено, що впровадження коаліційних програм лояльності є важливим інструментом маркетингової діяльності для компаній ринку ІТ-послуг, оскільки вони виступають пріоритетною формою немонетарної конкурентної боротьби. Основну частину партнерів таких програм складають компанії телекомунікаційного сектору, зокрема оператори зв'язку, інтернет-провайдери тощо.

Для створення програми лояльності, яка максимально відповідатиме потребам бізнес-середовища ІТ-сфери, необхідно дотримуватися таких ключових умов:

- визначення чітких та кількісно вимірюваних цілей програми;
- фокус на певну цільову аудиторію (розробка інструментів та підходів, орієнтованих на специфічні потреби профільної аудиторії);
- забезпечення оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, адаптованого для конкретної цільової групи;
- застосування сучасних технологій спеціалізованих CRM-систем для реалізації принципів маркетингу взаємовідносин.

Оскільки відсутній єдиний підхід до визначення процесу формування клієнтської лояльності через інтеграцію коаліційних програм у систему взаємовідносин із клієнтами, у цьому дослідженні запропоновано авторську методику такого процесу. Вона включає етапи розробки та аналізу бази учасників бізнес-середовища ІТ-сфери.

Беручи до уваги недостатню розробленість методології створення системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу, у роботі розроблено послідовність етапів формування цих взаємин. Запропонований алгоритм (рисунок 3.3) може бути використаний як для індивідуальних програм лояльності

компаній ринку ІТ-послуг, так і для спільних проектів.



Рисунок 3.3 – Блок-схема процесу створення системи взаємовідносин із клієнтами через коаліційні програми лояльності у сфері ІТ (розроблено автором)

Одним із ключових факторів формування лояльності споживачів є споживча база даних, яка виступає важливим нематеріальним активом компанії. У контексті маркетингу взаємовідносин основною метою є підвищення ефективності використання інформації про споживачів. Це досягається завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій і систем обробки великих обсягів даних.

Для створення ефективної системи маркетингу взаємовідносин доцільно розробити процедуру обробки та застосування інформації, яка зберігається у

споживчій базі даних. Такий підхід дозволить забезпечити персоналізоване обслуговування клієнтів із урахуванням їхніх унікальних потреб і запитів (рисунок 3.4). У рамках коаліційних програм лояльності, з метою досягнення балансу інтересів усіх учасників програми, пропонується реалізація різноманітних маркетингових акцій. Процедура розробки та впровадження таких акцій передбачає алгоритм, що інтегрує індивідуальні запити партнерів програми у загальну стратегію.



Рисунок 3.4 – Алгоритм обробки даних у базі для роботи програми лояльності межах системи взаємовідносини

Джерело: (авторська розробка)

Відмінною рисою представленого алгоритму є його здатність не тільки формувати комплекс заходів для окремих клієнтів або визначених сегментів, але й забезпечувати критеріальну оцінку ефективності реалізованих дій. Це дозволить отримати відповідну корекцію майбутніх операцій та підвищити загальну результативність системи взаємовідносини.

В Україні на сьогодні існує понад 20 ІТ-кластерів, які активно функціонують у різних містах. Основними центрами кластерної діяльності є великі міста, такі як Київ, Львів, Харків, Дніпро та Одеса.

Окрім них, активізуються ІТ-кластери й у менших містах, таких як Тернопіль, Рівне та Кривий Ріг. Ці кластери сприяють розвитку місцевої ІТ-індустрії через співпрацю з навчальними закладами, організацію стажувань, конференцій та підтримку стартапів. Загалом кластерна структура в Україні демонструє позитивну динаміку зростання та інтеграцію з міжнародними ініціативами, що посилює її конкурентоспроможність.

Одним із основних недоліків традиційних програм лояльності є їхня типова структурна однотипність, а також недостатнє врахування особливостей купівельної поведінки клієнтів, зокрема таких аспектів, як аналіз частоти та характеру здійснюваних покупок (наприклад, *monitoring value*).

Водночас сучасні CRM-технології дають змогу зберігати подібну інформацію, реєструвати всі транзакції, аналізувати зміни у поведінці споживачів, стимулювати їхні регулярні відвідування та орієнтовані покупки конкретних товарів і послуг.

CRM-технології відкривають для мережевого бізнесу значні можливості: вони сприяють зростанню лояльності клієнтів, дозволяють сфокусуватися на найбільш прибуткових споживачах і зменшити витрати на неефективні маркетингові комунікації.

Це забезпечується завдяки підвищенню адресності маркетингових рішень, що базуються на даних із клієнтської бази. Зокрема, в ході використання сформованої програми лояльності представимо прогноз поведінки користувача завдяки проєктуванню шляху користувача (рис. 3.5).

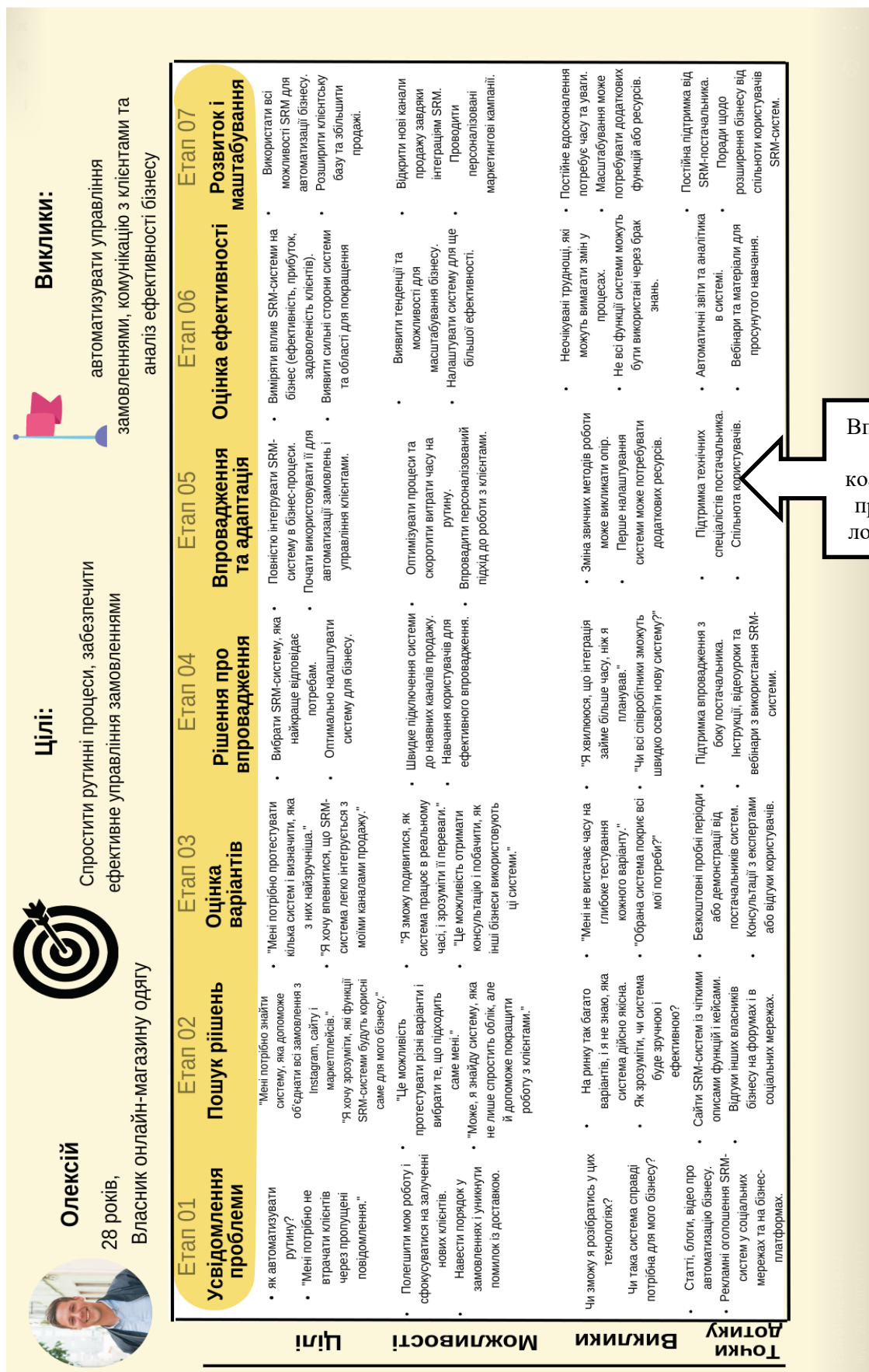


Рис. 3.5 Прогнозований шлях потенційного ідеального клієнта із впровадженням програми лояльності (авторська розробка)

На основі аналізу існуючих методик оцінки основних показників, які використовуються при роботі зі споживчими базами даних у межах програм лояльності, виявлено відсутність комплексного підходу до створення системи маркетингових індикаторів. Зокрема, не враховуються такі важливі аспекти, як загальна потенційна прибутковість клієнта, його поточний рівень прибутковості, а також ступінь задоволеності й лояльності.

У зв'язку з цим запропоновано систему критеріальних показників для роботи з клієнтською базою, детально представлену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Показники для відстеження та опису клієнтської бази даних компанії

Показник/ змінні	CLV (цінність клієнта за весь життєвий цикл його обслуговування)	Іпр (індекс прибутковості)	Із (індекс задоволеності)	Іл (індекс лояльності)
Тип	Кількісні, об'єктивні	Кількісні, об'єктивні	Якісні, суб'єктивні	Якісні, суб'єктивні
Сутність	Потенційна прибутковість клієнта	Поточна цінність і прибутковість клієнта: визначається сумою його транзакцій, цінність визначається на основі принесеною прибутку, а не Виручки	формується думками і уподобаннями	1.поведінкові метрики: визначаються поведінкою при повторних покупках; 2.сприйняті метрики: формуються думками і ставленням
Чинники	Коефіцієнт утримання, потенційні витрати клієнтів і дохід компанії, потенційна прибуток.	Коефіцієнт регулярності закупівель, умов оплати, сума прибутку за період	Задоволеність	1.повторні покупки, перехресні (крос) продажу, термін співпраці, частота покупок. 2.прихильність

Закінчення таблиці 3.2

Методи оцінки	Економіко-статистичний фінансовий аналіз	Економіко-статистичний фінансовий аналіз	Опитування, анкетування	1. поведінкові метрики - на основі ек.- стат., фінансового аналізу 2. сприймаються метрики - на основі опитувань. Загальний показник визначається на основі опитувань, включають як поведінковий, так і сприймається аспекти, а також готовність рекомендувати
---------------	--	--	-------------------------	---

У межах програми лояльності робота з клієнтами має відповідати такій послідовності: розрахунок потенційної прибутковості клієнта для компанії (CLV), оцінка його поточної прибутковості (Iпр), визначення рівня задоволеності (Iз) та лояльності (Iл). Оцінювання клієнтської бази має здійснюватися з певною періодичністю, встановленою керівництвом програми лояльності, та відповідати визначеному звітному періоду.

Періодичність може встановлюватися залежно від часу або кількості транзакцій, реалізованих за звітний період. Підхід із часовими інтервалами є доцільним для компаній, що часто взаємодіють зі споживачами, але при цьому витрати на один візит клієнта є незначними (наприклад, у сфері телекомунікацій). У свою чергу, використання кількості транзакцій як основи звітного періоду є більш раціональним для компаній, які взаємодіють із клієнтами рідше, наприклад, для дилерів мережевого обладнання.

Відповідно до теорії життєвого циклу клієнта, розробленою Д. Гріффін, та на основі аналізу матриці прибутковості та лояльності, пропонується найбільша ціна клієнтів. Для таких клієнтів формуються спеціальні стратегії, спрямовані на оптимізацію та продовження їхнього життєвого циклу в межах взаємодії з

компанією.

У даній роботі пропонується розраховувати *Індекс Задоволеності* за формулою 3.1:

$$I_z = \sum_{i=1}^n O_i * B_i, \quad (3.1)$$

де I_z - індекс задоволеності;

i – номер критерію оцінки;

n - загальна кількість критеріїв оцінки;

O_i – оцінка критерію;

B_i - вага i -го критерію.

Далі, на прикладі діяльності ФОП Чолач Р. Р., що спеціалізується на наданні послуг ІТ-аутсорсингу та впроваджує у своїй роботі програми клієнтської лояльності, буде розглянуто практичне використання запропонованих інструментів для побудови ефективної системи взаємовідносин із клієнтами у зазначеній галузі.

Запропонована авторська методика розробки та впровадження програм лояльності враховує: постановку чітких цілей; орієнтацію на профіль цільової аудиторії; оптимальний баланс матеріальних і нематеріальних заохочень; застосування сучасних CRM-технологій для персоналізованого обслуговування. Ключовою особливістю запропонованого алгоритму є можливість аналізу та корекції дій на основі критеріальної оцінки ефективності заходів. Ключовою особливістю запропонованого алгоритму є можливість аналізу та корекції дій на основі критеріальної оцінки ефективності заходів. Цей підхід забезпечує не лише побудову тривалих взаємин із клієнтами, а й підвищення їхньої лояльності через стимулювання повторних транзакцій і посилення емоційної прихильності. Запропонована система критеріальних показників (CLV, Іпр, Із, Іл) дозволяє проводити комплексну оцінку клієнтської бази, а використання сучасних CRM-технологій забезпечує можливість моніторингу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх дій. Це створює умови для адаптації програм лояльності до потреб окремих клієнтів і сегментів, підвищуючи їхню ефективність.

3.3 Прикладні аспекти впровадження системи формування взаємовідносин із споживачами на прикладі компанії ІТ-аутсорсингу

Для реалізації результатів дослідження, а також запропонованих підходів і інструментів для побудови системи взаємовідносин із клієнтами у сфері ІТ-аутсорсингу, виконано розрахунок ключових показників діяльності ФОП Чолач Р.Р. Критерії оцінки включають показники, що мають найбільшу важливість для клієнта під час взаємодії з компанією. Для кожного критерію визначено його вагомість, яка встановлюється на основі даних опитування клієнтів. У таблиці 3.3 представлено приклад обчислення індексу задоволеності клієнтів на основі результатів опитування одного з клієнтів компанії ФОП Чолач Р.Р., який виступає організатором коаліційної програми лояльності для користувачів послуг ІТ-аутсорсингу.

Таблиця 3.3 - Визначення індексу задоволеності клієнтів ФОП Чолач Р. Р.

Критерій оцінки задоволеності	Вага критерію	Оцінка критерію	Вага оцінки
Якість продукту	5	5	25
<i>Якість надання послуг комплексного супроводу обчислювальної техніки</i>			
Ціна разової послуги/ Ціна абонентського обслуговування за договором	5	3	15
Сервіс компанії (дод. послуги)	4	3	12
<i>Надання суміжних послуг компанії-клієнту при необхідності</i>			
Рівень обслуговування	5	4	20
<i>Рівень обслуговування (швидкість роботи, доброзичливість персоналу) при зверненні в компанію з проблемою, що виникла</i>			
Доступність інформації	3	5	15
<i>Ступінь доступності інформації в ході виконання поставлених завдань, наявних спеціальних пропозиціях, зовнішня реклама, сайт</i>			
Надійність компанії	5	5	25
<i>Рівень угоди конфіденційності</i>			
Компетентність персоналу	4	5	20
<i>Компетентність персоналу (менеджерів з продажу, консультантів, інженерів служби технічного обслуговування) ФОП Чолач Р.Р.</i>			
Індекс задоволеності			132

Вимірювання рівня задоволеності клієнтів передбачає визначення порогових значень, які характеризують відсоток (%) від максимального рівня

задоволеності, за якого клієнт припиняє співпрацю з компанією (у тому числі участь у програмі лояльності), або скорочує обсяги закупівель. Для цього аналізується історія взаємовідносин із клієнтом та розраховуються відповідні індекси. У контексті ринку ІТ-послуг рекомендовано використовувати такі значення: рівень задоволеності нижче 80% вказує на зону низької задоволеності, а менше 30% свідчить про зону втрати клієнтів. Якщо всі критерії отримують максимальну оцінку (5 балів), розрахунок буде таким: 155. Відсоток задоволеності в даному дослідженні: $(132/155) * 100 = 85.16\%$.

Це означає, що клієнт задоволений на 85.16% від можливого рівня. Висновок до отриманого коефіцієнта: значення понад 80% свідчить про достатній рівень задоволеності, але потребує регулярного моніторингу для уникнення падіння до «зони слабкої задоволеності» (<80%). Значення далеко від критичної «зони втрати клієнтів» (<30%), що свідчить про ефективну роботу компанії із цим клієнтом. Для поліпшення показників можна сфокусуватися на критеріях, де оцінка була нижчою (наприклад, "Ціна разової послуги").

Індекс лояльності є ключовим показником при аналізі клієнтської бази, оскільки він дозволяє оцінити поведінкові аспекти (повторні покупки, частота транзакцій, тривалість співпраці з компанією), споживчі вподобання та готовність клієнтів рекомендувати компанію, що, своєю чергою, свідчить про перевищення їхніх очікувань. Для оцінювання рівня лояльності клієнтів застосовують кількісне опитування, у якому респонденти оцінюють ряд параметрів, представлених у таблиці 3.4. Анкета включає набір тверджень, із якими респондент висловлює згоду чи незгоду за шкалою Лайкерта (зазвичай 5- або 10-бальною, від «цілком не згоден» до «цілком згоден»). Індекс лояльності (Іл) визначається шляхом обчислення середньоарифметичного значення балів за всіма твердженнями відповідно до формули 3.2, де значення індексу варіюється в межах [1; 10]. Він є ключовим показником, який відображає поведінкові, перцепційні та рекомендаційні аспекти взаємовідносин клієнтів із компанією. У рамках цього підходу оцінюється готовність клієнтів повторно користуватися послугами, їхні ставлення до компанії, бажання рекомендувати її іншим, а також

чутливість до пропозицій конкурентів.

$$I_{л} = \frac{1}{K} \sum_{N=1}^K I_{л} \quad (3.2)$$

де $I_{л}$ - середнє значення балів за кожним твердженням (за шкалою Лайкерта),

N - номер порядкового твердження,

K - загальна кількість тверджень у шкалі.

Таблиця 3.4 – Сформовані значення параметрів лояльності клієнтів
(деталі в додатку 3)

Напря́м	Продукт/ послуга/ компанія
Перцепційна лояльність (думки, відносини)	3,56
Транзакційна (поведінкова) лояльність	4,72
Ймовірність рекомендації компанії (продукту/послуги) іншим людям	3,28
Нечутливість поведінки покупця до дій конкурентів	1,83

Значення індексу лояльності клієнтів становить 3,35 (за 10-бальною шкалою).

Інтерпретація результату детально в додаток 3. Середній рівень лояльності: значення 3,35 свідчить про необхідність підвищення лояльності клієнтів. Найвищий показник: транзакційна лояльність (4,72) демонструє схильність клієнтів до повторних покупок. Найнижчий показник: нечутливість до дій конкурентів (1,83) вказує на високий ризик втрати клієнтів через пропозиції інших компаній.

Рекомендації за отриманим показником:

1. Персоналізація обслуговування: Підвищення цінності співпраці для клієнтів шляхом адаптації послуг до їхніх потреб.
2. Програми рекомендацій: Стимулювання клієнтів ділитися позитивними відгуками через бонуси або знижки.
3. Конкурентоспроможність: Підвищення якості продуктів і послуг, щоб

знизити чутливість клієнтів до дій конкурентів. Індекс лояльності дозволяє виявити слабкі місця у взаєминах із клієнтами та вчасно вдосконалити бізнес-процеси. Для ФОП Чолач Р.Р. рекомендується звернути особливу увагу на зменшення чутливості клієнтів до конкурентів та підвищення рівня їхньої перцепційної лояльності.

У рамках дослідження зазначеної проблематики використовуються такі показники, як «задоволеність» і «лояльність», що обумовлено особливостями функціонування коаліційної програми лояльності. Якірним партнером цієї програми виступає компанія, яка надає послуги ІТ-аутсорсингу, зокрема ФОП Чолач Р.Р. З урахуванням тривалості стандартного циклу використання послуг абонентського обслуговування, який становить один рік, важливим для оцінки ефективності програми лояльності є не лише задоволеність клієнтів, які щойно розпочали співпрацю з аутсорсером і беруть участь у програмі вперше, але й рівень лояльності постійних клієнтів, які вже уклали повторні річні контракти та є довгостроковими учасниками програми. Відстеження змін індексу задоволеності та рівня лояльності клієнтів у різні періоди дозволяє прогнозувати подальший розвиток ситуації, а також оптимізувати стратегію залучення й утримання клієнтів. У подальшій частині роботи буде представлено результати дослідження попиту на розробку й впровадження програм лояльності у сфері ІТ-аутсорсингу, розглянуто специфіку створення коаліційних програм лояльності з якірним партнером та запропоновано практичні рекомендації для ФОП Чолач Р.Р. з урахуванням виявлених особливостей. Крім того, визначено основні етапи розробки та реалізації коаліційної програми лояльності, які ілюструє рисунок 3.6.

Основою для визначення етапів реалізації є шість ключових аспектів, що забезпечують ефективність програм лояльності [43]:

- якість самого продукту,
- високий рівень кваліфікації персоналу,
- чітке визначення цілей впровадження програми,
- привабливі привілеї для учасників,
- надійна технічна та технологічна підтримка.

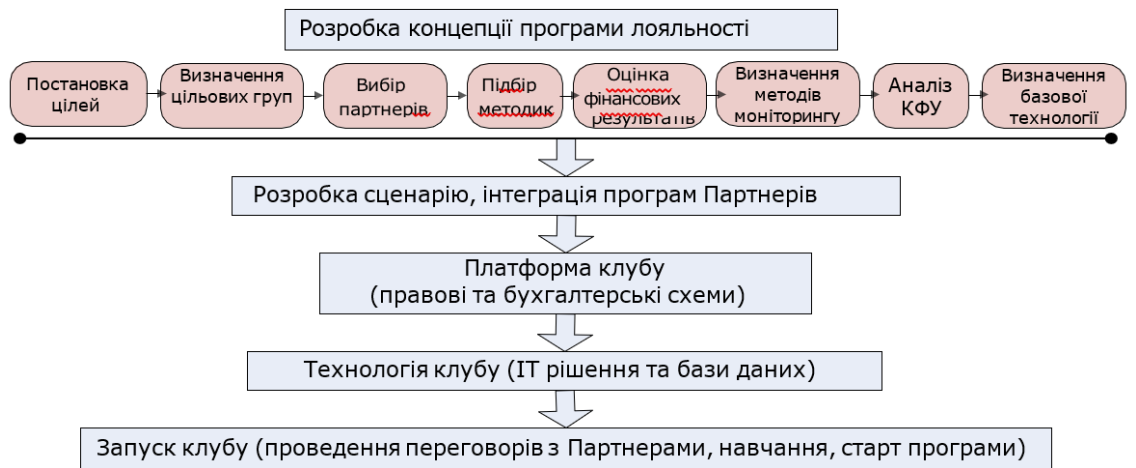


Рисунок 3.6 - Етапи розробки і впровадження програми лояльності як невід'ємна частина системи формування взаємовідносин

У результаті аналізу мікросередовища та внутрішніх чинників діяльності ФОП Чолач Р.Р. було отримано інформацію щодо характерних ознак проблемної та бажаної поведінки клієнтів. На основі цих даних визначено цілі програми. Автор пропонує здійснювати відбір партнерів для участі у програмі на основі маркетингового дослідження потреб цільових сегментів споживачів. Програма спрямована на клієнтів, зацікавлених у продовженні абонентських договорів на обслуговування обчислювальної техніки організацій.

Згідно з кожною визначеною метою програми, було розроблено оптимальний набір методик, спрямованих на їх досягнення, із врахуванням уподобань та особливостей цільових груп клієнтів.

Для досягнення цілі «збільшення частки продовжених договорів із прибутковими клієнтами» було запропоновано використання таких підходів, як створення сервісу для оперативного оформлення заявок через диспетчерську службу, орієнтовану на всі напрями діяльності професійної спільноти ІТ-сфери. Клієнтам, які відповідають критеріям прибутковості, надавалося членство у Клубі покупців із доступом до спеціальних привілеїв: знижок на покупки, гнучкої системи бонусів, індивідуальних карток для накопичення бонусів, які могли використовуватися для зменшення вартості абонентського обслуговування або оплати послуг партнерів.

У рамках створення бізнес-клубу для ІТ-сфери автором була рекомендована розробка програми лояльності з такими характеристиками:

Тип програми: закритий формат, доступний лише для клієнтів, які є учасниками партнерських угод.

Профіль партнерів: коаліційна програма з якірним партнером, до якої залучаються компанії різного профілю.

Система заохочення: бонусна програма з «розрахунковими бонусами» (1 бонус = 1 гривня), що дозволяє накопичувати бонуси в одного партнера й витратити їх у іншого в межах бізнес-простору.

Тип ідентифікатора: ко-брендovanі картки, інтегровані з банківськими рахунками клієнтів.

Для оцінки фінансової ефективності запропонованих методик використовувався аналіз їхньої здатності забезпечити досягнення запланованих результатів. Моніторинг ефективності програм дозволяє відстежувати зміни показників та оцінювати доцільність їх подальшого впровадження.

Реалізація методів формування лояльності та розробка відповідної програми дозволить компанії ФОП Чолач Р.Р. досягти підвищення показника утримання наявних клієнтів (наразі цей рівень становить 70%), що виступає першочерговою та ключовою метою програми. Ця мета відображається у звітності, яка забезпечує наочність та ефективність моніторингу процесу її досягнення. Дані представлені у таблиці 3.5 та рис. 3.7.

Таблиця 3.5 – Кореляція кількості пролонгації угод різних сегментів клієнтів у залежності від участі та активності у Клубі

Споживчий сегмент	суми накопичених бонусів в звітний період (грн.)					пор. збільшення %-та продовження договорів щодо споживчих сегментів
	<100грн.	<500 грн.	<1000 грн.	<5000 грн.	>5000 грн.	
сегмент 1	80	85	90	92	95	8,4
сегмент 2	55	63	78	82	86	17,8
сегмент 3	65	70	75	80	89	10,8
сегмент 4	75	80	83	89	91	8,6
збільшення %-та продовження договорів в середньому по споживчим сегментам						11,4

Кореляція: чим більше бонусів накопичують клієнти (тим активніше вони беруть участь у Клубі), тим вищий відсоток продовження договорів.

Аналіз маркетингового середовища компанії виявив ключову проблему, пов'язану з поведінкою клієнтів щодо продовження договорів абонентського обслуговування після першого року співпраці.

Основною причиною стало обмеження цінової політики: після року обслуговування клієнти не мали доступу до бонусних виплат, що вимагало додаткових фінансових витрат з їхнього боку. Водночас цей сегмент клієнтів є найбільш прибутковим для компанії.

У магістерській роботі згадується про сегменти клієнтів, які беруть участь у програмі лояльності, спрямованій на підвищення їхньої задоволеності та утримання в системі взаємовідносин з компанією. Кожен сегмент має специфічні характеристики та ступінь участі у бонусній програмі.

Сегмент 1: Клієнти з низьким рівнем активності. Ці клієнти накопичують найменшу кількість бонусів за звітний період (<100 грн).

Поведінка: Зазвичай вони мають базові запити до послуг компанії та рідко беруть участь у додаткових пропозиціях або програмах лояльності.

Результат: Їхній відсоток продовження договорів — від 80% до 85%.

Рекомендація: Посилити стимулювання їхньої участі, пропонуючи персоналізовані акції або заохочення, щоб підвищити активність.

Сегмент 2: Клієнти середньої активності. Клієнти цього сегмента накопичують бонуси в межах <500 грн за період.

Поведінка: Більш зацікавлені в участі в програмі, однак їхня чутливість до цін або дій конкурентів залишається високою.

Результат: Відсоток продовження договорів варіюється від 55% до 86%, залежно від кількості накопичених бонусів.

Рекомендація: Зосередитися на забезпеченні високої якості обслуговування та додаткових привілеях для зниження чутливості до конкурентів.

Сегмент 3: Клієнти з високою активністю. Накопичують бонуси в межах <1000 грн за звітний період.

Поведінка: Постійно користуються послугами компанії та активніше

беруть участь у програмі лояльності.

Результат: Їхній відсоток продовження договорів зростає до 89%.

Рекомендація: Пропонувати ексклюзивні послуги чи партнерські програми, щоб заохотити їх до збільшення обсягів співпраці.

Сегмент 4: Клієнти преміум-категорії. Накопичують понад 5000 грн бонусів за період.

Поведінка: Найприбутковіший сегмент, лояльний до компанії, готовий витратити значні кошти та активно використовувати переваги програми лояльності.

Результат: Відсоток продовження договорів сягає 95%.

Рекомендація: Розробити спеціальні VIP-пропозиції, преміальні статуси або бонусні заохочення для утримання цих клієнтів на тривалий період.

Отже, така сегментація клієнтів дозволяє адаптувати програму лояльності до потреб кожної групи.

Чітка кореляція між кількістю накопичених бонусів і відсотком продовження договорів свідчить про те, що участь у програмі лояльності стимулює клієнтів до повторних покупок і тривалої співпраці з компанією.

Головною метою програми лояльності, розробленої в межах системи формування взаємовідносинами з клієнтами, стало підвищення коефіцієнта утримання існуючих клієнтів до 80%.

Запровадження такого Клубу, орієнтованого на потреби цільової аудиторії та надання учасникам відчутних привілеїв, дозволило підвищити середній коефіцієнт утримання клієнтів до 81,4%.

Це означає зростання частки продовження договорів на 11,4% у середньому серед різних споживчих сегментів.

Було виявлено чітку тенденцію: зі збільшенням кількості накопичених бонусів і активнішою участю клієнтів у Клубі зростає відсоток пролонгації договорів (рис. 3.7)

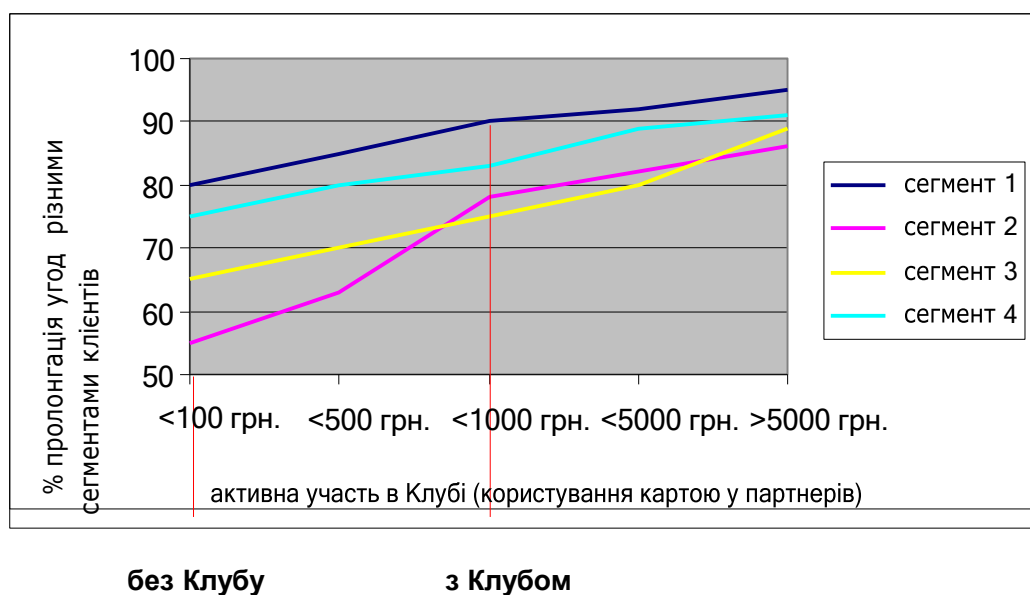


Рисунок 3.7 – Кількість пролонгації угод різними сегментами клієнтів в залежності від активностей у Клубі (визначено автором)

Таким чином, з огляду на представлені результати практичного застосування системи взаємовідносин з клієнтами на основі програми лояльності для учасників Клубу, що представляє бізнес-спільнотв сфери ІТ, було доведено доцільність запропонованих рекомендацій щодо використання методики на прикладі ФОП Чолач Р. Р.

Висновок до розділу 3

1. Розділ 3.1 досліджує теоретичні основи та практичні аспекти формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу. У ході аналізу було визначено, що партнерські відносини між компанією та клієнтами є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках.

Система взаємовідносин базується на принципах маркетингу партнерства, який акцентує увагу на створенні довгострокових зв'язків із клієнтами шляхом задоволення їхніх потреб і надання цінності, що перевищує їхні очікування.

Ефективним інструментом побудови взаємин є програми лояльності, які спрямовані на підвищення емоційної прихильності клієнтів та стимулювання

повторного співробітництва. В межах цього розділу запропоновано класифікацію програм лояльності, яка враховує специфіку ринку ІТ-аутсорсингу, види винагород і типи ідентифікаторів. Зокрема, виділено коаліційні програми з якірним партнером як найефективніший підхід, що дозволяє залучати та утримувати споживачів.

Результати дослідження свідчать, що впровадження програм лояльності з використанням бонусно-накопичувальних систем та ко-брендингових проєктів сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Їх ефективність підтверджується позитивною динамікою реалізації таких проєктів у галузі ІТ-послуг. Таким чином, запропонована система взаємовідносин із клієнтами, побудована на принципах довіри, інтеграції та партнерства, сприяє не лише зміцненню позицій компаній на ринку ІТ-аутсорсингу, а й забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2. Розділ 3.2 висвітлює значення коаліційних програм лояльності як ефективного інструменту формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-послуг. Зроблено висновок, що коаліційні програми є актуальним рішенням у межах нецінової конкурентної боротьби, яке сприяє залученню та утриманню клієнтів через партнерські відносини між учасниками ринку.

Запропонована авторська методика розробки та впровадження програм лояльності враховує: постановку чітких цілей; орієнтацію на профіль цільової аудиторії; оптимальний баланс матеріальних і нематеріальних заохочень; застосування сучасних CRM-технологій для персоналізованого обслуговування. Ключовою особливістю запропонованого алгоритму є можливість аналізу та корекції дій на основі критеріальної оцінки ефективності заходів. Цей підхід забезпечує не лише побудову тривалих взаємин із клієнтами, а й підвищення їхньої лояльності через стимулювання повторних транзакцій і посилення емоційної прихильності. Запропонована система критеріальних показників (CLV, Іпр, Із, Іл) дозволяє проводити комплексну оцінку клієнтської бази, а використання сучасних CRM-технологій забезпечує можливість моніторингу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх дій. Це створює умови для адаптації

програм лояльності до потреб окремих клієнтів і сегментів, підвищуючи їхню ефективність. Таким чином, розробка та впровадження коаліційних програм лояльності на основі запропонованої методики сприяють зміцненню конкурентних позицій компаній ринку ІТ-аутсорсингу, знижуючи ризики втрати клієнтів і підвищуючи стійкість бізнесу.

3. Результати практичного впровадження системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі ФОП Чолач Р.Р. у сфері ІТ-аутсорсингу підтвердили ефективність запропонованих методик та інструментів. Основні висновки дослідження: Індекс задоволеності клієнтів склав 85,16%, що свідчить про достатній рівень задоволеності, але вимагає регулярного моніторингу та вдосконалення критеріїв, які отримали нижчі оцінки (наприклад, ціна послуг). Індекс лояльності вказав на середній рівень (3,35 за 10-бальною шкалою), що потребує впровадження заходів для підвищення лояльності клієнтів, зокрема в сегменті нечутливості до дій конкурентів.

Проведена сегментація клієнтів дозволила виявити ключові групи споживачів і кореляцію між накопиченням бонусів у програмі лояльності та збільшенням відсотка продовження договорів. Наприклад, найбільш активні клієнти демонстрували продовження договорів до 95%. Впровадження програми лояльності через створення бізнес-клубу зі спеціальними пропозиціями для різних сегментів клієнтів забезпечило середнє збільшення коефіцієнта утримання клієнтів на 11,4%. Особлива увага до стимулювання клієнтів із низькою активністю, персоналізація обслуговування та впровадження конкурентоспроможних пропозицій сприяли утриманню ключових клієнтів і зниженню їхньої чутливості до конкурентів. Таким чином, система взаємовідносин із клієнтами, заснована на програмі лояльності, довела свою ефективність у підвищенні задоволеності та лояльності клієнтів, а також у забезпеченні зростання ключових показників бізнесу компанії. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств у сфері ІТ-аутсорсингу.

ВИСНОВОК

1. У сучасному маркетинговому середовищі орієнтація на клієнта виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг, що базуються на задоволенні потреб і створенні додаткової цінності для споживачів. Концепція маркетингу взаємовідносин зміщує акцент із короткострокових транзакцій до довгострокових партнерських взаємодій, які сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зниженню витрат на їх утримання та забезпеченню стабільного конкурентного становища на ринку. Особливого значення набувають цифрові технології, які дозволяють реалізовувати принципи клієнтоцентричності, забезпечуючи персоналізовану взаємодію та зворотний зв'язок із клієнтами. У розділі 1.1 підкреслено, що використання CRM-систем і програм лояльності сприяє ефективному управлінню інформацією про клієнтів, підвищенню якості обслуговування й підтриманню тривалих взаємовідносин. Водночас інноваційні підходи, такі як Customer Managed Relations (CMR) і клієнтський досвід (Customer Experience), ставлять клієнта в центр стратегічних рішень бізнесу. Успіх реалізації даної концепції залежить від здатності компанії інтегрувати клієнтоцентричні принципи у свої бізнес-процеси, використовуючи мережевий підхід і сучасний маркетинговий інструментарій для забезпечення тривалих, взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами. Таким чином, формування системи взаємовідносин із клієнтами у сфері IT-аутсорсингу має ключове значення для досягнення стійкої конкурентоспроможності, сприяючи задоволенню потреб ринку та створенню цінності для споживачів у динамічному бізнес-середовищі.

2. У розділі 1.2 досліджено специфіку класифікації взаємовідносин і визначено ключових агентів взаємодії на ринку IT-аутсорсингу. Проаналізовано різні моделі взаємодій, включно з двосторонніми відносинами, транзакційними взаємодіями та партнерськими відносинами. Особлива увага приділена моделі 30R Гуммессона, яка узагальнює 30 типів взаємин, та моделі життєвого циклу Дуайєра й Котлера, що дозволяє оцінювати динаміку та перспективи відносин.

Встановлено, що суб'єктами ринку є аутсорсери (постачальники ІТ-послуг) та широке коло галузей економіки, які виступають споживачами цих послуг. Об'єктом взаємодії є ІТ-інфраструктура, що стає основою для співпраці. Визначено, що ринок ІТ-аутсорсингу можна розглядати як кластерну структуру, де всі учасники економіки можуть бути потенційними споживачами. Це дає змогу ефективніше організувати взаємодії, ділитися ресурсами й досвідом, сприяючи розвитку мережових зв'язків. Окреслено особливості попиту, поведінки споживачів, вимог до послуг, які визначають унікальні виклики та можливості для компаній, що працюють у сфері ІТ-аутсорсингу.

3. У розділі 1.3 досліджено підходи до формування та розвитку взаємовідносин із клієнтами, які є основою для побудови довгострокових конкурентних переваг і забезпечення ефективності взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу. Виділено ключові стадії еволюції взаємин (формування, становлення, зрілість, спад), що дозволяють структуровано аналізувати процес взаємодії між компаніями. Особливий акцент зроблено на практичному використанні моделі з чотирма етапами як ефективного інструмента управління відносинами. Розглянуто два підходи — гнучкість і специфічна адаптація. Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на змінні запити клієнтів, тоді як специфічна адаптація передбачає довгострокові інвестиції для задоволення унікальних потреб. Ідентифіковано ключові змінні (економічні, соціальні, управлінські, технологічні), які змінюють свою важливість залежно від етапу розвитку відносин, наприклад, репутація є критичною на етапі формування, а адаптація — на етапі становлення. Запропоновано чотири категорії відносин (традиційні, операційні, технологічні, комплексні партнерства), що демонструють різні рівні інтеграції постачальника й клієнта у сферах логістики та технологій. Наголошено, що успішне формування відносин потребує орієнтації на клієнта на всіх етапах взаємодії, включаючи спільне створення цінності й налаштування під специфічні потреби клієнта.

4. У розділі 2.1 визначено, ринок ІТ-аутсорсингу є ключовим сегментом сучасної економіки, що демонструє значний динамічний розвиток та високий

інноваційний потенціал. Його зростання обумовлено активним впровадженням цифрових технологій, зростанням експортної орієнтації та інтенсифікацією інформатизації бізнес-процесів. У 2022 році на ІТ-сектор припадало 38% загального експорту послуг України, що становило 4,8 млрд доларів США. При цьому дві третини чистого прибутку сектора зосереджено в Києві (184,4 млрд грн), тоді як інші регіони, такі як Львів, Харків і Дніпро, забезпечили 10,4%, 8,1% та 4,2% відповідно.

Основними характеристиками ІТ-аутсорсингу є нематеріальність послуг, висока інноваційність та адаптивність до специфіки бізнес-процесів клієнтів. Водночас важливими викликами для цього сегмента залишаються вплив макроекономічних факторів, зокрема зниження замовлень від іноземних клієнтів, переміщення компаній за межі країни та відкриття нових офісів за кордоном. Ці фактори призвели до скорочення обсягів експорту та падіння ділової активності, що було зафіксовано у 2023 році. Наприклад, у регіонах, які найбільше постраждали від військових дій, спостерігається зниження кількості ІТ-компаній із прибутковою діяльністю.

Проте ринок ІТ-аутсорсингу демонструє здатність до адаптації завдяки географічній диверсифікації бізнесу, високій підприємницькій активності та розширенню спектра аутсорсингових послуг. За 2022-2023 роки у відносно безпечних регіонах України, таких як Волинська та Івано-Франківська області, приріст кількості індивідуальних ІТ-підприємців досягав 17–20%.

Особливу увагу заслуговує Івано-Франківська область, яка демонструє стійкий розвиток у сфері ІТ навіть у складних умовах. Завдяки сприятливим умовам для підприємницької діяльності та відносній безпеці регіону тут зафіксовано значний приріст кількості ІТ-ФОП. Це сприяє подальшому зростанню ролі області як перспективного центру ІТ-аутсорсингу в Україні, що підтримує загальну стійкість і конкурентоспроможність сектора.

5. У розділі 2.2 здійснено аналіз споживчих очікувань і пропозицій ІТ-аутсорсингових компаній Івано-Франківського регіону засвідчив, що ключовими факторами задоволеності клієнтів є швидкість реагування, безперебійність

роботи, персоналізація послуг і цілодобова підтримка. Виявлені прогалини, зокрема недостатність програм лояльності та низький рівень гнучкості, свідчать про необхідність постійних вдосконалень для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Систематизація результатів анкетування клієнтів та аналіз пропозицій конкурентів дозволили виявити дисбаланс між очікуваннями ринку та реальними можливостями ІТ-аутсорсингових компаній. Найбільші прогалини спостерігаються у доступності цілодобової підтримки (30%) та програмах лояльності (25%).

Запропоновані заходи, такі як впровадження автоматизованих систем заявок, інвестиції у резервне обладнання, розробка модульних рішень та створення коаліційної програми лояльності, спрямовані на вирівнювання цих прогалин. Прогнозоване зростання рівня задоволеності клієнтів після впровадження змін свідчить про доцільність і ефективність запропонованих рішень. Реалізація таких заходів не лише підвищить рівень лояльності клієнтів, а й сприятиме формуванню стабільної конкурентної позиції досліджуваної ІТ-компаній регіону на українському ринку.

6. У розділі 2.3 здійснено аналіз ключових механізмів формування взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу, зокрема моделей гнучкості виконавця та відносної адаптації. Встановлено, що через індивідуальність ІТ-інфраструктур клієнтів і високі витрати на адаптацію стандартні моделі взаємовідносин втрачають ефективність. На основі проведеного аналізу запропоновано нову інтегровану модель системи взаємовідносин, яка об'єднує індивідуальний підхід до клієнтів із можливістю надання модульних сервісів.

Рекомендовано створення бізнес-спільноти (кластеру) у сфері ІТ-аутсорсингу з упровадженням коаліційної програми лояльності, що дозволить учасникам оптимізувати витрати на маркетинг, посилити партнерські зв'язки та залучити нових клієнтів. Запропонований підхід спрямований на побудову довгострокових взаємовигідних відносин між учасниками ринку та забезпечення

клієнтів комплексними рішеннями з високим рівнем сервісу.

Ключовим інструментом розвитку спільноти визначено чітке правове оформлення партнерських відносин та формування механізмів розподілу робіт і бонусів у межах програми лояльності. Очікується, що впровадження такої системи взаємовідносин сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку ІТ-аутсорсингу та створить умови для більш ефективного вирішення клієнтських завдань.

7. Розділ 3.1 досліджує теоретичні основи та практичні аспекти формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу. У ході аналізу було визначено, що партнерські відносини між компанією та клієнтами є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках.

Система взаємовідносин базується на принципах маркетингу партнерства, який акцентує увагу на створенні довгострокових зв'язків із клієнтами шляхом задоволення їхніх потреб і надання цінності, що перевищує їхні очікування.

Ефективним інструментом побудови взаємин є програми лояльності, які спрямовані на підвищення емоційної прихильності клієнтів та стимулювання повторного співробітництва. В межах цього розділу запропоновано класифікацію програм лояльності, яка враховує специфіку ринку ІТ-аутсорсингу, види винагород і типи ідентифікаторів. Зокрема, виділено коаліційні програми з якірним партнером як найефективніший підхід, що дозволяє залучати та утримувати споживачів.

Результати дослідження свідчать, що впровадження програм лояльності з використанням бонусно-накопичувальних систем та ко-брендингових проєктів сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Їх ефективність підтверджується позитивною динамікою реалізації таких проєктів у галузі ІТ-послуг. Таким чином, запропонована система взаємовідносин із клієнтами, побудована на принципах довіри, інтеграції та партнерства, сприяє не лише зміцненню позицій компаній на ринку ІТ-аутсорсингу, а й забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

8. Розділ 3.2 висвітлює значення коаліційних програм лояльності як ефективного інструменту формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-послуг. Зроблено висновок, що коаліційні програми є актуальним рішенням у межах нецінової конкурентної боротьби, яке сприяє залученню та утриманню клієнтів через партнерські відносини між учасниками ринку.

Запропонована авторська методика розробки та впровадження програм лояльності враховує: постановку чітких цілей; орієнтацію на профіль цільової аудиторії; оптимальний баланс матеріальних і нематеріальних заохочень; застосування сучасних CRM-технологій для персоналізованого обслуговування. Ключовою особливістю запропонованого алгоритму є можливість аналізу та корекції дій на основі критеріальної оцінки ефективності заходів. Цей підхід забезпечує не лише побудову тривалих взаємин із клієнтами, а й підвищення їхньої лояльності через стимулювання повторних транзакцій і посилення емоційної прихильності. Запропонована система критеріальних показників (CLV, Іпр, Із, Іл) дозволяє проводити комплексну оцінку клієнтської бази, а використання сучасних CRM-технологій забезпечує можливість моніторингу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх дій. Це створює умови для адаптації програм лояльності до потреб окремих клієнтів і сегментів, підвищуючи їхню ефективність. Таким чином, розробка та впровадження коаліційних програм лояльності на основі запропонованої методики сприяють зміцненню конкурентних позицій компаній ринку ІТ-аутсорсингу, знижуючи ризики втрати клієнтів і підвищуючи стійкість бізнесу.

9. Результати практичного впровадження системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі ФОП Чолач Р.Р. у сфері ІТ-аутсорсингу підтвердили ефективність запропонованих методик та інструментів. Основні висновки дослідження: Індекс задоволеності клієнтів склав 85,16%, що свідчить про достатній рівень задоволеності, але вимагає регулярного моніторингу та вдосконалення критеріїв, які отримали нижчі оцінки (наприклад, ціна послуг). Індекс лояльності вказав на середній рівень (3,35 за 10-бальною шкалою), що потребує впровадження заходів для підвищення лояльності клієнтів, зокрема в

сегменті нечутливості до дій конкурентів.

Проведена сегментація клієнтів дозволила виявити ключові групи споживачів і кореляцію між накопиченням бонусів у програмі лояльності та збільшенням відсотка продовження договорів. Наприклад, найбільш активні клієнти демонстрували продовження договорів до 95%. Впровадження програми лояльності через створення бізнес-клубу зі спеціальними пропозиціями для різних сегментів клієнтів забезпечило середнє збільшення коефіцієнта утримання клієнтів на 11,4%. Особлива увага до стимулювання клієнтів із низькою активністю, персоналізація обслуговування та впровадження конкурентоспроможних пропозицій сприяли утриманню ключових клієнтів і зниженню їхньої чутливості до конкурентів. Таким чином, система взаємовідносин із клієнтами, заснована на програмі лояльності, довела свою ефективність у підвищенні задоволеності та лояльності клієнтів, а також у забезпеченні зростання ключових показників бізнесу компанії. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств у сфері ІТ-аутсорсингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. МАРКЕТИНГ ВІДНОСИН ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf
2. 10 думок Пітера Друкера, що змінюють уявлення про бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/blog/2989>
3. Армстронг Г. Основи маркетингу/[Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Дж. Сондерс]; 4-е євр. вид. ; пров. з англ. - Вільямс, 2010. - 1200 с.
4. Богданова Є.В. Структура довіри у відносинах «клієнт – банк»/Є.В. Богданова // Журнал соціології та соціальної антропології. - 2005. - Т. VIII. № 1. - С. 86-96.
5. Федірко В.В. Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку: дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.08 / В.В. Федірко. – Суми, 2009. – 237 с.
6. Dwyer F.R. Developing buyer-seller relationships / F.R. Dwyer, P.H. Schurr and S.Oh. // Journal of Marketing. – 1987. – Vol. 51. № 2. – P. 11–27.
7. Gummesson Evert. Broadening and Specifying Relationship Marketing // Asia-Australia Marketing Journal. – Vol. 2. – № 1. – P. 31–43.
8. Gummesson Evert. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30 Rapproach // Management Decision. – 1997. – № 35/4. – P. 267–272.
9. Gummesson Evert. Total Relationship Marketing: Experimenting With Synthesis Of Research Frontiers // Australasian Marketing Journal. – Volume 7. – № 1. – P. 72–85.
10. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne Relationship Marketing. – Routledge. – 2002. – 264 p.
11. Francis Buttle, Stan Maklan. Customer Relationship Management:

Conceptsand Technologies. – Routledge. – 2008. – 528 p.

12. Ford D., Johnsen Rhona E. Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. – 2000. – Vol. 5. – № 6. – P. 297–312.

13. Чухрай Н., Криворучко Я. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н.Чухрай. – Львів: «Растр – 7», 2008. – 358 с.

14. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. Касліоне; під ред. Т.В. Співаковської та С.В. Співаковського: пер. с англ. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. – 2009. – 208 с.

15. Ламбен Ж. Менеджмент, орієнтований ринку / Ж. Ламбен., 2008 - 800 с.

16. Столяров А. С. Розвиток партнерських відносин у маркетинговому управлінні організацій для професійної освіти // Автореф. дис... д-ра екон. наук. - 2007. - 24 с.

17. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. - 2006, № 3. - С. 42-44.

18. Котлер Ф. Основи маркетингу: короткий курс / Ф. Котлер; пров. з англ. - Вільямс, 2015. - 488 с.

19. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований ринку: навч. для слухачів, які навчаються за програмою «Майстер ділового адміністрування»/Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпітас, І. Шулінг; [Пер. з англ. під ред. В. Б. Колчанова]. - 2-ге вид. - 2014. - 718 с.

20. Будрін А. Г. Методологія формування та управління взаємовідносинами підприємств на ринку на основі концепції маркетингу: монографія / А. Г. Будрін. : Вид-во Політехнічного ун-ту, 2008. - 248 с.

21. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу [Електронний ресурс] : наукова стаття / О. В. Болотна //

Траєкторія науки. – 2015. – № 2-3. – 0,97 авт. арк. – Режим доступу:
<http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>

22. Яценко О.В. АНАЛІЗ ОКРЕМИХ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/61.pdf>

23 Гупта С., Хансенс Д., Харді Б., Кан У., Кумар В., Ліін Н., Равішанкер Н., Шрірам С. 2011. Моделювання цінності життєвого циклу клієнта. журнал менеджменту 9(3): 81-110.

24 Дуайер Ф. Р. 2011. Використання цінності клієнта протягом життєвого циклу у прийнятті маркетингових рішень. журнал менеджменту 9(3): 69-80.

25 Дослідження компанії PwC. 2012. Зростання та цінність компанії у мінливому світі. журнал менеджменту 10(3): 127-164.

26 Морган Р., Хант Ш. 2004. Теорія прихильності та довіри в маркетинг взаємовідносин. журнал менеджменту 2(2): 73-110.

27 Попов Н. І., Третяк О. А. 2008. Управління мережами: нові напрями дослідження. журнал менеджменту 6(4): 75-82.

28 Третяк О.А. «Маркетинг взаємин: концепції, формування та розвиток» журнал менеджменту, Т.11, №1, 2013 р.

29 Третяк О. А. 2006. Еволюція маркетингу: етапи, пріоритети, концептуальна база, домінуюча логіка. журнал менеджменту 4(2): 129-144.

30 Третяк О. А. 2008. Розвиток концепції управління ланцюжком попиту на нових засадах. журнал менеджменту 6(4): 141-148.

31 Третяк О. А., Слоєв І. А. 2012. Оцінка маркетингової діяльності за станом клієнтського потоку. журнал менеджменту 10(1): 29-50.

32 Фейдер П. Харді Б. 2011. Оцінка клієнтської бази в контрактних умовах: небезпека ігнорування неоднорідності. журнал менеджменту 9(3): 111-126.

33 Шет Д., Парватіар А., Сінха М. 2013. Концептуальні засади

маркетингу взаємин. журнал менеджменту 11(1): 63-94.

34 Юттнер У., Крістофер М., Бейкер С. 2008. Управління ланцюжком попиту: інтеграція маркетингу та управління ланцюжком поставок. журнал менеджменту 6(4): 83-112.

35. Обельницька Х. В., Земляков І. С, Гащук Р. В. КЛАСИФІКАЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН І АГЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ. І Міжнародній науково-практичній конференції «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ», 14-16 листопада 2024 р., м. Харків, Україна с. 385-389.

36. Куцик П. О., Процикевич А. І. Концептуальні характеристики функціонування та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. Економічний дискурс. 2017. Вип. 3. С. 47–54.

37. 12. Войтко С. В., Сакалош Т. В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій: структура та аналіз. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2007. № 594. С. 384–392.

38. Литвин А. Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. Маріуполь, 2011. Вип. 2. С. 132-137.

39. Куцик П. О., Процикевич А. І. К-95 Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного, 2022. 224 с.

40. Войтко С. В., Сакалош Т. В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій: структура та аналіз. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2007. № 594. С. 384–392.

41. Кузьменко К. Аутсорсинг як форма співробітництва на міжнародному ринку ІТ-послуг та перспективи його розвитку в Україні. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». 2006. № 85. С. 22–24.

42. Перезозова І.В., Шепель Т.В., Обельницька Х.В. Кваліфікаційна робота: методичні вказівки / Перезозова І.В., Шепель Т.В., Обельницька Х.В.; за ред. д.е.н., професора. Перезозової І.В. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. - 81с.

43. Голидьбіна А.В., Язвінська Н.В. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ ТА СПЕЦИФІКА ПРОСУВАННЯ НА НЬОМУ. [Електронний ресурс] URL.: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108738/103684>

44. Корнилюк Р. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/>

45. Куцик П. О., Процикевич А. І. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного, 2022. 224 с. URL.: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2023/01/zam-962_web.pdf

46. Гащук Р. В. Звіт з переддипломної практики 1. ІФНТУНГ. Червень 2024.

47. Гащук Р. В. Звіт з переддипломної практики 2. ІФНТУНГ. Грудень 2024.

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Гащуку Ростиславу Володимировичу про те, що основні результати його магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, було застосовано на практиці. Зокрема, було впроваджено авторську методику формування системи взаємовідносин із клієнтами на основі програм лояльності, розроблену спеціально для ринку ІТ-аутсорсингу. У процесі реалізації також розроблено стратегічний алгоритм побудови програми лояльності, орієнтованої на потреби бізнес-простору ІТ-сфери, зокрема для коаліційних програм із ключовим партнером. Впроваджено рекомендації з використання спеціалізованих CRM-систем, що забезпечують персоналізацію обслуговування клієнтів та сприяють досягненню принципів маркетингу взаємовідносин. Проведено моніторинг ефективності реалізованих заходів із застосуванням системи критеріїв, що включають оцінку поточної та потенційної прибутковості клієнтів, рівня їхньої задоволеності та лояльності. На прикладі ФОП Чолач Р. Р., що спеціалізується на послугах ІТ-аутсорсингу, було протестовано процедури обробки та використання даних споживчої бази, а також запроваджено бонусну програму з ко-брендинговим ідентифікатором. Результати реалізації показали зростання рівня утримання клієнтів до 70%, що підтвердило доцільність використання запропонованої методики. Це впровадження забезпечило вдосконалення системи взаємовідносин із клієнтами та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку ІТ-послуг.

05.12.2024 р _____ ФОП Чолач Р.Р.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Гащук

Співавтор:

Назва: 2024_Гащук МР_МРКм-23-1 для перевірки

Науковий керівник:

Земляков **Підрозділ:** Каф.

ПІМ Коефіцієнт

подібності 1:7.1%

Коефіцієнт подібності 2:2.9%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 213

Дата створення звіту: 2024-12-15 15:54:17.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2024-12-15

Оксана Василик

Дата

експерт

Список наукових праць
Гащука Ростислава за 2024 р.

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1.	КЛАСИФІКАЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН І АГЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ	Тези	І Міжнародній науково-практичній конференції «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ», 14-16 листопада 2024 р., м. Харків, Україна. Ст. 385-389 URL.: https://docs.google.com/document/d/1-m7z-21F9jz SIXilEBmP9FZAnzoolzi/edit?usp=sharing &ouid=101180064858565836122 &rtpof=true&sd=true	3/1	Обельницька Х. В., Земляков І. С.

Анкета для дослідження очікувань та задоволеності клієнтів ІТ-аутсорсингових компаній

Інструкція:

Шановний респонденте, просимо вас відповісти на запитання, що стосуються ваших очікувань і досвіду співпраці з ІТ-аутсорсинговими компаніями. Ваша думка допоможе покращити якість послуг та розробити ефективні рішення для бізнесу. Відповіді конфіденційні та будуть використані виключно в узагальненій формі.

Блок 1: Основна інформація

1. Розмір вашої компанії:

- Мала (до 50 співробітників)
 Середня (від 51 до 250 співробітників)
 Велика (понад 250 співробітників)

2. Сфера діяльності вашої компанії:

- Торгівля
 Виробництво
 Фінанси
 Освіта
 Інше (вказіть): _____

Блок 2: Очікування від послуг ІТ-аутсорсингу

3. Оцініть важливість наступних критеріїв при виборі ІТ-аутсорсингової компанії:

(1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо)

Критерій	1	2	3	4	5
Швидкість реагування на запити	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Безперебійність роботи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Гнучкість у налаштуванні послуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Програми лояльності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наявність цілодобової підтримки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Персоналізація послуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Що для вас означає якість послуг ІТ-аутсорсингу? (оберіть до 3 пунктів):

- Мінімальний час вирішення проблеми
 Високий uptime (99.9%)
 Доступ до технічної підтримки 24/7
 Можливість індивідуальних рішень під ваші потреби
 Програми лояльності для постійних клієнтів
 Інше (вказіть): _____

Блок 3: Досвід співпраці з ІТ-аутсорсинговими компаніями

5. Чи задоволені ви якістю послуг вашого ІТ-аутсорсингового партнера?

- Так
- Ні (вказіть причини): _____

6. Чи відповідають послуги ІТ-аутсорсингової компанії вашим очікуванням?

- Повністю відповідають
- Частково відповідають
- Не відповідають

7. Чи стикаєтесь ви з наступними проблемами у роботі з

8. ІТ-аутсорсинговими компаніями?

- Затримки у виконанні запитів
- Нестабільність роботи обладнання
- Відсутність цілодобової підтримки
- Низька гнучкість послуг
- Інше (вказіть): _____

Блок 4: Покращення послуг

8. Що, на вашу думку, можна покращити у роботі ІТ-аутсорсингових

9. компаній?

- Зменшити час реагування на запити
- Забезпечити цілодобову підтримку
- Впровадити програми лояльності
- Підвищити персоналізацію рішень
- Інше (вказіть): _____

10. Чи готові ви платити більше за послуги, які відповідають

11. вашим очікуванням?

- Так
- Ні

Блок 5: Контактні дані (за бажанням)

Якщо ви бажаєте отримати результати дослідження, вкажіть ваш e-mail:

Дякуємо за участь у дослідженні!

**Ваші відповіді допоможуть покращити
якість послуг ІТ-аутсорсингових компаній.**

Пропозиції ІТ-аутсорсингових компаній

Для аналізу прогалин були зібрані типові пропозиції 10 компаній, що працюють у сфері ІТ-аутсорсингу. Пропозиції структуруються за ключовими параметрами послуг, які вони надають. Нижче наведено узагальнений список пропозицій та їх характеристик.

1. Швидкість реагування на запити

Компанія А: Реагування протягом 1 години для преміум-клієнтів, 4 години для стандартних.

Компанія В: SLA передбачає час реагування 2 години.

Компанія С: Реагування протягом 6 годин для всіх клієнтів.

2. Безперебійність роботи (uptime)

Компанія D: Гарантує 99.5% uptime для серверних рішень.

Компанія Е: Забезпечує 99.9% uptime для хмарних сервісів.

Компанія F: Декларує uptime до 99.7% для критичних систем.

3. Гнучкість у налаштуванні послуг

Компанія G: Пропонує модульні рішення із можливістю інтеграції з іншими сервісами.

Компанія H: Встановлені стандартизовані пакети без значної адаптації.

Компанія I: Надає базові послуги з обмеженою персоналізацією.

4. Програми лояльності

Компанія J: Кешбек на наступні послуги для клієнтів, які співпрацюють понад 1 рік.

Компанія А: Надає знижки до 10% залежно від обсягу послуг.

Компанія F: Додаткові бонуси у вигляді безкоштовного технічного аудиту.

5. Наявність цілодобової підтримки (24/7)

Компанія В: Технічна підтримка доступна 24/7 лише для преміум-планів.

Компанія H: Робота служби підтримки обмежена годинами (9:00–18:00).

Компанія D: Цілодобова підтримка через чат-боти з можливістю залучення спеціаліста.

6. Персоналізація послуг

Компанія E: Індивідуальні консультації для кожного клієнта перед стартом проєкту.

Компанія C: Мінімальна персоналізація у межах стандартних тарифів.

Компанія G: Можливість повної кастомізації рішень за додаткову оплату.

Узагальнена таблиця пропозицій IT-аутсорсингових компаній

Параметр	Компанія A	Компанія B	Компанія C	Компанія D	Компанія E	Компанія F	Компанія G	Компанія H	Компанія I	Компанія J
Швидкість реагування	1 година	2 години	6 годин	4 години	3 години	1 година	2 години	4 години	6 годин	1 година
Безперебійність роботи	99.7%	99.6%	99.5%	99.5%	99.9%	99.7%	99.8%	99.6%	99.5%	99.6%
Гнучкість послуг	Висока	Середня	Низька	Середня	Висока	Середня	Висока	Низька	Низька	Середня
Програми лояльності	Є	Є	Нема	Є	Нема	Є	Нема	Нема	Нема	Є
Цілодобова підтримка (24/7)	Є	Частково	Нема	Є	Є	Частково	Є	Нема	Нема	Є
Персоналізація послуг	Висока	Середня	Низька	Середня	Висока	Середня	Висока	Низька	Низька	Середня

Висновок на основі пропозицій

Аналіз виявив значну варіативність послуг IT-аутсорсингових компаній, де: Найбільші прогалини спостерігаються у швидкості реагування та наявності програм лояльності.

Тільки 30% компаній пропонують повну персоналізацію послуг.

Цілодобова підтримка доступна менш ніж у половини компаній і здебільшого обмежується преміум-пакетами.

Ці дані слугують основою для пропозицій з удосконалення послуг, представлених у магістерській роботі.

Узагальнена таблиця пропозицій IT-аутсорсингових компаній в Івано-Франківському регіоні

На основі даних про діяльність ключових компаній регіону, таких як **SoftServe**, **ELEKS**, **Aimprosoft**, **Vakoms**, **Infopulse**, та інших учасників Івано-Франківського IT-кластера, створено таблицю з характеристиками їхніх послуг та ключових переваг.

Параметр	SoftServe	ELEKS	Aimprosoft	Vakoms	Infopulse
Швидкість реагування	Реагування 24/7 для критичних задач; SLA <1 год	Підтримка 24/7, SLA <2 год	Реагування в межах робочих годин (8 год)	SLA <2 год на запити високого пріоритету	SLA <1 год на критичні запити
Безперебійність роботи	Uptime 99.9%	Uptime 99.8%	Uptime 99.5%	Uptime 99.7%	Uptime 99.9%
Гнучкість послуг	Персоналізація рішень для кожного клієнта	Модульні рішення для інтеграції	Низький рівень персоналізації	Індивідуальні рішення для стартапів	Кастомізовані рішення для корпоративних клієнтів
Програми лояльності	Знижки для довгострокових клієнтів	Бонуси для клієнтів зі співпрацею >1 року	Відсутні	Знижки на масштабування проектів	Доступ до ексклюзивних послуг
Персоналізація послуг	Висока	Середня	Низька	Висока	Висока
Наявність підтримки 24/7	Так	Так	Ні	Так	Так
Основні послуги	Розробка ПЗ, аналітика даних	Розробка ПЗ, IoT	Веб-розробка, мобільні додатки	IoT, мобільні додатки, аутсорсинг IT-персоналу	

Ось перелік сайтів провідних IT-аутсорсингових компаній Івано-Франківського регіону, які можна використовувати як джерела для аналізу їхньої діяльності:

1. **SoftServe**

Сайт: softserveinc.com

Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, аналіз даних, IoT-рішення, консалтинг та підтримку.

2. **ELEKS**

Сайт: eleks.com

ELEKS спеціалізується на розробці програмного забезпечення, аналітиці даних, інноваціях у сфері IoT та AI, а також надає послуги цифрової трансформації.

3. **Aimprosoft**

Сайт: aimprosoft.com

Компанія займається веб-розробкою, мобільними додатками та інтеграцією рішень для бізнесу, акцентуючи увагу на цифрових трансформаціях.

4. **Vakoms**

Сайт: vakoms.com

Vakoms пропонує IoT-рішення, розробку програмного забезпечення, мобільних додатків, а також IT-аутсорсинг для стартапів та малого бізнесу.

5. Infopulse

Сайт: infopulse.com

Компанія надає повний спектр ІТ-послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, ІТ-консалтинг, підтримку інфраструктури та рішення для кібербезпеки.

Ці сайти є основними джерелами інформації про послуги, пропозиції та переваги компаній, які працюють в регіоні.

Опис маркетингового дослідження для отримання індексу лояльності клієнтів

Мета дослідження

Метою маркетингового дослідження було визначення рівня лояльності клієнтів ФОП Чолач Р.Р. через оцінку їхньої поведінки, ставлення до компанії та готовності рекомендувати її послуги. Результати використовувались для аналізу сильних і слабких сторін у взаєминах із клієнтами та підготовки рекомендацій щодо вдосконалення програм лояльності.

Методологія дослідження

1. **Тип дослідження:**
 - Кількісне маркетингове дослідження.
 - Використовувалась анкета на основі шкали Лайкерта (5-бальна шкала).
2. **Цільова аудиторія:**
 - Клієнти ФОП Чолач Р.Р., які користуються послугами ІТ-аутсорсингу.
 - Основний фокус був на постійних клієнтах із різним рівнем співпраці.
3. **Обсяг вибірки:**
 - Було обрано репрезентативну групу клієнтів (30 осіб), щоб забезпечити об'єктивність даних.
4. **Інструменти збору даних:**
 - Онлайн-анкета, яка включала набір тверджень, спрямованих на оцінку ключових аспектів лояльності.

Параметри дослідження

В анкеті респондентам пропонувалось оцінити свою згоду з твердженнями за такими напрямками:

1. **Перцепційна лояльність** (думки, ставлення до компанії):
 - "Я задоволений якістю обслуговування, яке пропонує компанія."
 - "Мені подобається працювати з цією компанією."
2. **Транзакційна лояльність** (повторні покупки, частота співпраці):
 - "Я планую і надалі користуватися послугами цієї компанії."
 - "Я регулярно звертаюсь до цієї компанії для вирішення ІТ-питань."
3. **Ймовірність рекомендації компанії:**
 - "Я готовий рекомендувати цю компанію іншим людям."
4. **Нечутливість до конкурентів:**
 - "Я не звертаю увагу на пропозиції конкурентів, оскільки довіряю цій компанії."
 - "Пропозиції конкурентів не впливають на моє рішення залишитися клієнтом."

Процедура дослідження

1. **Розробка анкети:**

Анкета була складена так, щоб охопити всі ключові аспекти лояльності. Запитання формулювались просто і чітко, із можливістю відповісти в інтервалі від "цілком не згоден" до "цілком згоден".
2. **Пілотне тестування:**

Анкету протестували на 5 клієнтах для перевірки зрозумілості питань та зручності її проходження.
3. **Збір даних:**
 - Анкети були розіслані клієнтам через електронну пошту та месенджери.
 - Збір відповідей тривав 10 днів.

4. **Обробка даних:**

- Відповіді були оцифровані та занесені в таблицю для аналізу.
- Обчислювались середні значення балів за кожним напрямом лояльності.

Результати

Після аналізу відповідей отримано середні оцінки за кожним параметром лояльності (Таблиця 3.4):

- **Перцепційна лояльність** — 3,56.
- **Транзакційна лояльність** — 4,72.
- **Ймовірність рекомендації** — 3,28.
- **Нечутливість до конкурентів** — 1,83.

Ці значення були використані для розрахунку загального індексу лояльності (3,35), що дозволило виявити сильні та слабкі сторони роботи з клієнтами.

Висновок

Дослідження надало чітке розуміння рівня лояльності клієнтів та дозволило побудувати рекомендації для вдосконалення взаємовідносин із ними. Отриманий індекс лояльності став базовим показником для подальшого моніторингу та розвитку програм лояльності.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу»

Обсяг пояснювальної записки: 103 сторінки

Кількість рисунків: 23

Кількість таблиць: 16

Графічних матеріалів:

Додатків: 6

Ростислав ГАЩУК