

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

Гриник Владислав Юрійович

УДК 658.8:004

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

(назва роботи)

Маркетинг

(назва освітньої програми)

075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

В.Ю. Гриник

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Даляк Надія Анатоліївна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

І.В. Перезовова

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

Рецензент

А.О. Устенко

(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

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

підприємництва та маркетингу

І.В. Перезова

«20» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Гринику Владиславу Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій
керівник роботи Далаяк Надія Анатоліївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 06.12.2024 р. № 814/7

2. Термін подання здобувачем роботи 11.12.20243. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки маркетингових стратегій. Розділ 2. Аналіз і розробка маркетингових стратегій у сфері іт-послуг. Розділ 3. Розробка та впровадження адаптивної маркетингової стратегії для ІТ-підприємств. Висновки. Список використаної літератури. Додатки5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок 1.1 - Основні аспекти поняття маркетингової стратегії. Рисунок 1.2 - Етапи розробки маркетингової стратегії. Рисунок 1.3 - Функції ІІІ у маркетингу. Рисунок 2.1 - Графік прогнозованого росту обсягу ринку ІТ-послуг протягом 2024-2029 рр. Рисунок 2.2 - Графік експорту ІТ-послуг України. Рисунок 2.3 - Алгоритм діагностики маркетингової діяльності ІТ-компаній. Рисунок 2.4 - Графік профілю маркетингової діяльності ІТ-підприємств в інтернет-середовищі. Рисунок 3.1 - Основні принципи адаптивної стратегії маркетингу. Рисунок 3.2 - Основні компоненти концептуальної рамки адаптивної маркетингової стратегії. Рисунок 3.3 - Складові Value Proposition Canvas. Рисунок 3.4 - Основи Agile-маркетингу. Сформовано на основі Agile-маніфесту Рисунок 3.5 - Діаграма циклу фреймворку Scrum. Рисунок 3.6 - Приклад Kanban-дошки. Рисунок 3.7 - Класифікація ризиків. Рисунок 3.8 - Карта ризиків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Даляк Н.А, доц. кафедри ПiМ		

7. Дата видачі завдання 20.10.2023**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління та планування	23.10.2023	виконано
2	Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» та його комунікаційних каналів	17.07.2024	виконано
3	Розділ 3. Обґрунтування стратегічного набору розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства	03.12.2024	виконано
4	Вступ	05.12.2024	виконано
5	Висновки	07.12.2024	виконано
6	Список використаних джерел	08.12.2024	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.12.2024	виконано

Студент

(підпис)

Гриник В.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Даляк. Н.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи обрано: «Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій».

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інформаційних технологій у сучасній економіці та необхідністю адаптації підприємств до висококонкурентного середовища. Формування ефективних маркетингових стратегій є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності, зокрема через впровадження інноваційних підходів та адаптацію до швидкозмінних умов ринку.

Автором запропоновано науково-практичні рекомендації з удосконалення маркетингових стратегій ІТ-підприємств, що базуються на використанні адаптивних підходів, таких як Agile, і враховують сучасні виклики цифрової трансформації.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо побудови маркетингових стратегій для підприємств у сфері інформаційних технологій, з акцентом на адаптивність, інноваційність та Agile-підхід.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингових стратегій для підприємств ІТ-сфери.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій розробки маркетингових стратегій для підприємств у сфері ІТ.

Результати роботи включають обґрунтування концептуальної рамки адаптивної маркетингової стратегії, використання Agile-підходу в маркетингу, розробку методологічних підходів до впровадження маркетингових стратегій у сфері ІТ та рекомендації з використання інноваційних підходів, таких як програматик-реклама та контент-маркетинг.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, інформаційні технології, інновації, адаптивність, Agile, ризики.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is: «Analysis and Development of Marketing Strategies in the IT industry».

The relevance of the research is determined by the growing role of information technology in the modern economy and the need for enterprises to adapt to highly competitive environments. Developing effective marketing strategies is a crucial tool for enhancing competitiveness, particularly through the implementation of innovative approaches and adaptation to rapidly changing market conditions.

The author proposes scientific and practical recommendations for improving marketing strategies of IT enterprises, based on adaptive approaches such as Agile and addressing the contemporary challenges of digital transformation.

The aim of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for building marketing strategies for enterprises in the information technology sector, with a focus on adaptability, innovation, and Agile methodology.

The object of the research – the process of forming marketing strategies for IT enterprises.

The subject of the research – theoretical and methodological foundations and practical tools for developing marketing strategies for IT enterprises.

The results of the study include the substantiation of the conceptual framework for an adaptive marketing strategy, the application of the Agile approach in marketing, the development of methodological approaches to implementing marketing strategies in the IT industry, and recommendations on the use of innovative approaches such as programmatic advertising and content marketing.

Keywords: marketing, marketing strategy, information technology, innovation, adaptability, Agile, risks.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	10
1.1 Сутність та складові маркетингової стратегії.....	10
1.2 Методологічні основи формування маркетингової стратегії.....	16
1.3 Інноваційні аспекти розробки маркетингових стратегій.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ІТ-ПОСЛУГ.....	24
2.1 Аналіз ринку ІТ-послуг.....	24
2.2 Методика розробки стратегії маркетингу ІТ-підприємств.....	30
2.3 Дослідження маркетингової стратегічної діяльності у сфері ІТ-послуг.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ.....	51
3.1 Концептуальна рамка адаптивної маркетингової стратегії для ІТ- підприємств.....	51
3.2 Реалізація маркетингової стратегії з використанням Agile-підходу.....	61
3.3 Управління ризиками в маркетингових стратегіях.....	62
Висновки до розділу 3.....	76
Висновки.....	79
Список використаної літератури.....	81
Додатки.....	87

					МР.МРКМ-66.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Гриник В.Ю.			Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Далаяк Н.А.					6	89
Реценз.		Устенко А.О.				ІФНТУНГ		
Н. Контр.		Василик О. Б.				ст. гр. МРКМ-23-1		
Затверд.		Перезовова І. В.						

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. У сучасній економіці інформаційні технології стали одним із ключових факторів розвитку підприємств. В умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу та жорсткої конкуренції підприємства сфери ІТ стикаються з необхідністю адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Формування ефективної маркетингової стратегії є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та створення стійких взаємовідносин із клієнтами. Особливої значущості набувають інноваційні підходи до розробки таких стратегій, які дозволяють забезпечити адаптивність підприємств до зовнішніх викликів.

Використання сучасних методів, таких як програматик-реклама, Agile-підходи та інші інструменти цифрової трансформації, відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингових заходів. Проте недостатність комплексних досліджень теоретичних та практичних аспектів розробки маркетингових стратегій для підприємств ІТ-сфери підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Різноманітні аспекти маркетингових стратегій ґрунтовно досліджені у працях таких науковців, як Ж. Ж. Ламбен, О. Уолкер, Х. Бойд, а також вітчизняних дослідників Т. О. Зайчук і С. Я. Войтович, які зробили значний внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів до формування маркетингових стратегій.

Мета дослідження. полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо побудови маркетингових стратегій для підприємств у сфері інформаційних технологій із фокусом на інноваційність, адаптивність і впровадження Agile-методології.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- аналіз сучасного стану та перспектив розвитку теорії маркетингових стратегій у сфері ІТ;
- дослідження методологічних підходів до розробки маркетингових стратегій для

підприємств ІТ-сфери;

- обґрунтування доцільності застосування програматик-реклами, контент-маркетингу та інших інноваційних підходів у маркетинговій діяльності;

- визначення інноваційних інструментів і підходів для оптимізації маркетингової діяльності;

- розробка практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивної маркетингової стратегії з використанням Agile-методології.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингових стратегій для підприємств у сфері інформаційних технологій.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій розробки маркетингових стратегій для ІТ-підприємств.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичні дані, а також результати авторських досліджень, що охоплюють аналіз ринкових умов, оцінку конкурентного середовища й впровадження сучасних підходів до маркетингового управління.

Методи дослідження: системний аналіз, методи SWOT і PESTLE, аналіз ринкових трендів, а також спеціальні методи стратегічного маркетингу для обґрунтування теоретичних положень і розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні теоретичних та практичних підходів до аналізу та розробки маркетингових стратегій у сфері інформаційних технологій. Основні положення наукової новизни полягають у такому.

Удосконалено:

- методику аналізу конкурентного середовища на ринку ІТ-послуг, яка враховує динамічні зміни та специфіку діяльності компанії;

- модель оцінки ефективності маркетингових інструментів для просування ІТ-послуг, що дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг та підвищити його результативність;

- модель визначення потенційних ризиків під час реалізації маркетингової стратегії, що враховує ризик-фактори з різних аспектів діяльності.

Набули подальшого розвитку: рекомендації щодо формування оптимальної маркетингової стратегії для компанії на основі аналізу ринку та конкурентів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку ІТ-послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів до побудови адаптивної маркетингової стратегії в діяльності підприємств ІТ-сфери, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, ефективності роботи та гнучкості в умовах змінного ринкового середовища (Додаток В).

Апробація результатів досліджень. Наукові і практичні положення були представлені на I Міжнародній науково-практичній конференції «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ», в яких висвітлено розвиток економічних систем з допомогою маркетингу (14-16 листопада 2024 року) (Додаток Б).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 67 найменувань. Робота викладена на 86 сторінках, містить 17 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Сутність та складові маркетингової стратегії

Маркетинг, як складний і динамічний процес, виконує функцію створення взаємозв'язку між підприємством і його потенційними споживачами, сприяючи задоволенню їхніх потреб та забезпеченню ефективного просування товарів і послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграє розробка маркетингової стратегії, яка є довготерміновим планом, що узгоджує бізнес-цілі організації з вимогами споживачів і визначає найбільш ефективні методи комунікації ціннісної пропозиції. Дана стратегія є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку підприємства, зокрема в умовах високої конкуренції та складності ринкових умов.

Вагомий внесок у розвиток класичного маркетингу зробили такі дослідники, як Філіп Котлер, який запропонував сучасне визначення маркетингу, Ж.Ж. Ламбен, вітчизняні науковці С.Я. Войтович та Т.О. Зайчук, які досліджували поняття маркетингових стратегій. У цифрову епоху такі науковці як Джерард Телліс, який досліджував ефективність реклами, та Пітер Фейдер, автор моделей поведінки споживачів, адаптували традиційні концепції маркетингу до умов сучасного високотехнологічного середовища. Їхній науковий доробок став основою для розробки маркетингових стратегій, релевантних до викликів цифрової трансформації.

Маркетинг (англ. market – ринок) – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб і потреб за допомогою обміну [1]. Дане поняття включає аналіз потреб клієнтів, їхню адаптацію у вигляді відповідних продуктів і послуг, а також забезпечення ефективної комунікації ціннісної пропозиції з цільовою аудиторією. Проте для досягнення успішності та цілеспрямованості маркетингових заходів необхідне створення чітко структурованої маркетингової стратегії, яка слугуватиме дорожньою картою у процесі реалізації цілей.

Маркетингова стратегія є важливим інструментом, який визначає підхід

підприємства до задоволення потреб цільової аудиторії та забезпечення конкурентної переваги. Ж.Ж. Ламбен розглядає її як процес систематичного та безперервного аналізу потреб і запитів ключових груп споживачів, що включає розробку та виробництво товарів чи послуг, які дають змогу компанії обслуговувати обрані сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. Крім того, цей підхід передбачає вивчення споживчих потреб та їх платоспроможного попиту [2]. Інші зарубіжні дослідники, О. Уолкер та Х. Бойд, наголошують на тому, що маркетингова стратегія це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [2].

Українські науковці розглядають це поняття з таких аспектів. На думку Т.О. Зайчук, маркетингова стратегія це «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій» [2].

С.Я. Войтович розширює визначення маркетингової стратегії, акцентуючи увагу на її довготерміновій орієнтації як ключовій характеристиці. Він стверджує, що маркетингова стратегія не лише слугує засобом реалізації маркетингових цілей підприємства, але й базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу, який забезпечує її обґрунтованість і практичну спрямованість. Крім того, стратегія характеризується чіткою структурною підпорядкованістю в ієрархії корпоративних стратегій, виконує функцію ідентифікації сильних сторін підприємства, що забезпечують його конкурентні переваги, та інтегрується в загальний управлінський процес, який вирізняється логічною послідовністю, циклічністю та систематичністю [3].

Вивчення трактування терміну «маркетингова стратегія» дало змогу виокремити основні ознаки та підходи, які характеризують його зміст. Ключові аспекти цього

поняття продемонстровані на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні аспекти поняття маркетингової стратегії

Джерело: [2, 3]

Організації займаються розробкою маркетингових стратегій з метою забезпечення ефективної комунікації з цільовою аудиторією шляхом пропозиції добре структурованих та привабливих продуктів і послуг. Сила взаємовідносин між організацією та її клієнтами знаходить своє відображення у рівні лояльності споживачів до продукції компанії. Для залучення нових клієнтів та досягнення прибуткових продажів організації покладаються на впровадження інноваційних підходів і вдосконалення стандартів якості своїх послуг, що реалізуються через комплекс заходів, передбачених маркетинговою стратегією [4].

Для досягнення максимальних конкурентних переваг та забезпечення

задоволення потреб споживачів використовуються спеціалізовані інструменти, такі як маркетингове планування, розробка комплексу маркетингових заходів (маркетинг-міксу) та застосування стратегічного моделювання. Маркетингова стратегія відображає прагнення організації до ринкової експансії та встановлення домінуючих позицій, використовуючи широкий спектр маркетингових підходів, спрямованих на підвищення рівня задоволення клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія потребує проведення детального аналізу ринку та діагностичної оцінки чинників, пов'язаних із ринковим середовищем, таких як підходи конкурентів до ведення бізнесу, потреби споживачів та здатність організації конкурувати на основі наявних ресурсів [5].

Стратегія маркетинг-міксу, відома як концепція 4P, охоплює чотири основні елементи: продукт, ціну, місце та просування [6] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Концепція 4P

Термін	Трактування
Product (продукт)	Товари та послуги, які пропонуються для задоволення потреб споживачів, включаючи їх характеристики, якість, дизайн, функції та бренд
Price (ціна)	Вартість продукту, що враховує купівельну спроможність споживачів, витрати на виробництво та доставку, а також впливає на задоволення та лояльність клієнтів
Place (місце)	Канали розподілу та місцезнаходження продукту, що забезпечують доступність товару для цільової аудиторії, з урахуванням географічних та логістичних аспектів
Promotion (просування)	Стратегії та засоби комунікації, спрямовані на привернення уваги до продукту, зменшення комунікаційного розриву між компанією та клієнтом, стимулювання продажів через рекламу та інші засоби

Джерело: [5, 6]

Термін «продукт» охоплює товари та послуги, які пропонуються споживачам,

включаючи не лише фізичний об'єкт, але й додаткові характеристики, які можуть приваблювати клієнтів, такі як дизайн упаковки.

Продукт є основним елементом маркетинг-міксу, і, як зазначає Ferrell, кожен продукт відрізняється від іншого завдяки своїм характеристикам [7]. Ці характеристики, згідно з Borden, включають якість, яка є головним пріоритетом для клієнтів; дизайн, що привертає увагу споживачів; функціональні особливості, які мотивують споживачів до придбання нових продуктів; а також бренд, який посилює лояльність клієнтів [8].

Таким чином, продукт можна розглядати як комплексний набір товарів і послуг. Зовнішній вигляд, функціональність та додаткова підтримка продукту сукупно визначають те, що клієнт сприймає та цінує як основну пропозицію.

Ціна визначається як вартість, яка стягується за товар чи послугу, що надається споживачу. Вона має значний вплив на психологію споживача та відіграє ключову роль у формуванні рішення про повторну покупку продукту [9]. Формування ціни на продукт залежить від низки факторів, серед яких купівельна спроможність споживача, витрати на виробництво продукту та витрати на його доставку [10]. Ціна є одним із основних чинників, що впливають на рівень задоволеності та лояльності до продукту, оскільки споживач уважно оцінює, чи отримує він максимальну вигоду від придбаного товару відповідно до своїх витрат.

Концепція «місця» передбачає забезпечення доступності продукту для споживачів [9]. Однак це визначення є дещо обмеженим, оскільки, як зазначає Hirankitti, воно включає також аспекти, пов'язані з дистрибуційними каналами та місцем розташування [12]. Ефективність дистрибуції та вибір місця розташування виступають визначальними факторами, які сприяють збалансуванню попиту і пропозиції продукту, а також усуненню бар'єрів, що перешкоджають його постачанню на цільові ринки [13].

Просування – це рекламування продукту з метою його реалізації споживачу, що також розглядається як процес комунікації між організацією та споживачем через різні засоби реклами. Основною метою промоції є скорочення комунікаційного розриву між компанією та клієнтами [14]. Стратегічні ініціативи спрямовані на максимальне

використання можливостей медіа-реклами для залучення уваги споживачів, переконання їх у необхідності придбання продукту компанії [15].

Маркетинговий комплекс відіграє важливу роль у забезпеченні організаціями глибокого розуміння вимог та очікувань споживачів. Складові маркетингового комплексу, а саме продукт, ціна, місце та просування, виступають ключовими факторами, що визначають успішність або неуспішність бізнес-діяльності. Ретельний аналіз потреб споживачів, заснований на їхньому сприйнятті цінності продукту компанії, сприяє зміцненню конкурентних позицій організації на ринку. Водночас зміни у змінних маркетингового комплексу можуть суттєво впливати на ставлення споживачів до продукту, і незадоволення певними аспектами може призводити до змін у їхній поведінці. Компетентний підхід до визначення цінової політики та врахування психологічних особливостей споживачів є свідченням ефективного управління організацією. Належне управління маркетинговим комплексом не лише забезпечує успіх організації в цілому, але й виступає ключовим механізмом задоволення потреб споживачів.

1.2 Методологічні основи формування маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія – це детальний, всебічний план досягнення маркетингових цілей. Це документ, що містить план дій, якого підприємство має дотримуватись для успішного використання своїх конкурентних переваг [16].

Стратегія виступає основним вказівником для бізнесу, який дозволяє ефективно виконувати завдання та досягати цілей, визначених у місії підприємства, навіть в умовах динамічних змін ринкового середовища [12].

Дослідник маркетингу Пітер Друкер описує поняття стратегії як модель поведінки, спрямовану на досягнення довготермінових цілей організації та адаптацію її діяльності, ресурсів і операцій до змін у зовнішньому середовищі [17]. Водночас Філіп Котлер визначає маркетингову стратегію як сукупність регламентуючих правил,

призначених для розробки, виробництва, просування та доставки споживчої цінності цільовим аудиторіям із прибутком для підприємства [1].

Розробка маркетингової стратегії є багатоетапним комплексним процесом, який враховує особливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, характер отриманої інформації, а також етап розробки стратегії [18].

Процес розробки та реалізації маркетингової стратегії складається з кількох основних етапів (рис. 1.2).

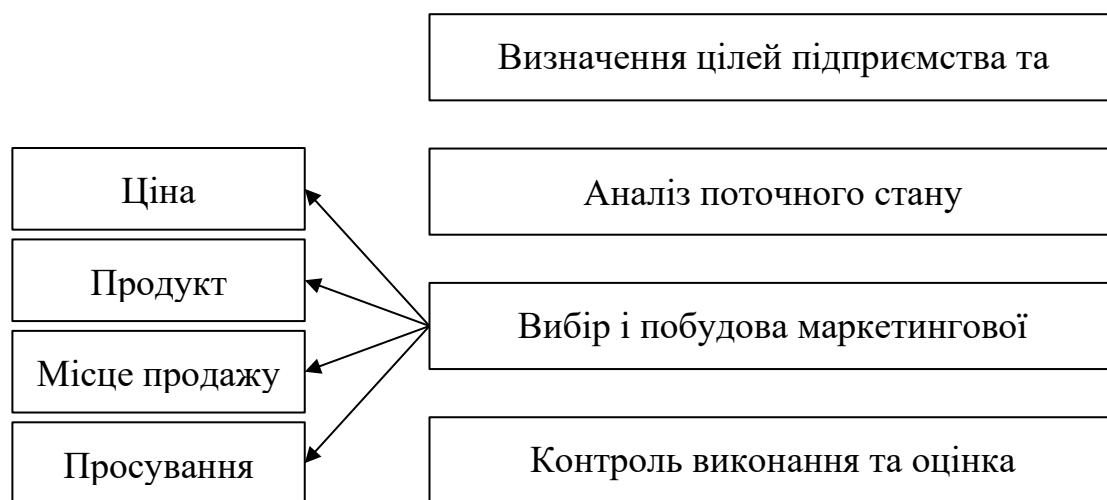


Рисунок 1.2 - Етапи розробки маркетингової стратегії

Джерело: [18]

Першим етапом маркетингової стратегії є визначення довготермінових цілей підприємства, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної переваги [18].

На цьому етапі здійснюється формування стратегічної мети шляхом розробки загального бачення майбутньої позиції компанії. Після визначення цього бачення конкретизуються шляхи його досягнення, що відображаються у формулюванні місії підприємства [18].

Місія являє собою опис фундаментальної мети існування підприємства. Вона є змінною у часі, адаптується до епохи та історичного розвитку підприємства [19].

Наступною складовою розробки маркетингової стратегії є аналіз поточного стану, що включає в себе аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища, а також дослідження

ринку та цільової аудиторії [20].

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на детальне дослідження конкурентного середовища та можливостей конкурентів. Для цього застосовуються такі аналітичні інструменти, як модель п'яти сил Портера, карти позиціонування та SWOT-аналіз. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкурентної напруженості у галузі, тоді як карта позиціонування забезпечує візуалізацію ринкової позиції компанії за такими критеріями, як ціна та якість. Крім того, можливості конкурентів можуть бути досліджені більш детально через аналіз зацікавлених сторін та створення індивідуального SWOT-аналізу для кожного з них [20].

Аналіз макросередовища має на меті визначення зовнішніх факторів, які організація не в змозі контролювати. Для цього використовується PESTLE-аналіз, що сприяє ідентифікації загроз і бар'єрів, які можуть вплинути на виконання місії компанії. Зокрема, цей підхід включає оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, здатних створити перешкоди для реалізації стратегічних цілей організації. У разі необхідності розробляються альтернативні стратегії, спрямовані на подолання виявлених бар'єрів [20].

Аналіз ЦА та вибір цільового ринку дають можливість ідентифікувати групи споживачів, які мають спільні характеристики, потреби або поведінкові моделі, що полегшує адаптацію продукту чи послуги до вимог цих груп. Ці процеси сприяють ефективному використанню ресурсів, зниженню ризиків та витрат, а також допомагають знайти ринкові можливості та зменшити конкуренцію через фокусування на вузьких нішах [21, 22].

Наступним етапом є визначення маркетингових цілей. Маркетингові цілі визначають основні напрямки діяльності підприємства, що спрямовані на досягнення стратегічних результатів. Цілі узгоджуються із загальними цілями компанії і слугують орієнтиром для оцінки ефективності маркетингових ініціатив, дозволяючи коригувати стратегії для досягнення бажаних результатів у конкурентному середовищі [23].

Після визначення місії та цілей підприємства, аналізу середовища вибору

цільового ринку будується маркетингова стратегія, формується маркетинговий бюджет та починається реалізація запланованих заходів. Отримані результати дають можливість краще спланувати наступні маркетингові плани [18].

Такий порядок етапів дозволяє уникнути невідповідностей між маркетинговим планом і загальною стратегією розвитку компанії та дає можливість врахувати ринкову позицію підприємства, доступність ресурсів, витрати на виробництво та рівень конкуренції в галузі [18].

Узагальнюючи, можна зазначити, що розробка маркетингової стратегії є багатоетапним процесом, який базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ, визначенні місії та цілей підприємства, сегментації ринку та виборі цільового ринку. Вона слугує ключовим інструментом досягнення стійкої конкурентної переваги, забезпечуючи адаптацію діяльності підприємства до змінного ринкового середовища. Узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку компанії дозволяє ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та підвищувати результативність, забезпечуючи підприємству можливість досягати своїх стратегічних цілей у динамічних умовах ринку.

1.3 Інноваційні аспекти розробки маркетингових стратегій

Термін «інновація» походить від латинського слова «innovatus», що є іменниковою формою «innovare» — «оновлювати» або «змінювати», утвореного від «in-» («у») та «novus» («новий»).

Маркетингові інновації спрямовані на більш ефективне задоволення потреб споживачів, відкриття нових ринків або нове позиціонування продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягів продажів. Відмінною рисою маркетингових інновацій є впровадження маркетингових методів, які раніше не використовувалися підприємством. Такі інновації мають бути частиною нової маркетингової концепції або стратегії, що представляє собою значний відхід від існуючих підходів підприємства.

Нові методи маркетингу можуть бути як розроблені самим підприємством, так і запозичені в інших компаній чи організацій. Їх застосування можливе як для нових, так і для вже існуючих продуктів [24].

Часто інновація є реакцією на проблеми або можливості, що з'являються як всередині, так і поза межами організації. Пітер Друкер визначив чотири внутрішні та три зовнішні чинники, які стимулюють появу інновацій [25].

Серед внутрішніх чинників першорядне значення мають неочікувані події, такі як невдачі чи успіхи, що надають нову інформацію для інноваційних ідей [25].

Невідповідності, що виникають у результаті розбіжностей між сприйняттям і реальністю, також є вагомим стимулом для інновацій [25]. Наприклад, попри зростання попиту на сталь у 1950–1970 роках, прибутковість галузі падала, що сприяло створенню мінізаводів як ефективнішого способу задоволення ринкових потреб [24].

Іншим важливим чинником є потреби в процесах, які викликають інновації для підтримки існуючих продуктів чи процесів. Так, реклама виникла як засіб покриття витрат на масове виробництво газет. Крім того, зміни в галузі та на ринку також відіграють важливу роль, спричиняючи піднесення або падіння компаній [25].

Зовнішні чинники, такі як демографічні зміни, також мають значний вплив на інновації. Наприклад, зростання міграції азіатського та мексиканського населення до США створило нові ринкові ніші, тоді як підвищення рівня освіти стимулювало розвиток автоматизації через дефіцит кваліфікованих працівників. Зміни у сприйнятті теж відкривають можливості для інновацій [25]. Попри покращення доступності медичної допомоги у США, зростаючі побоювання щодо здоров'я сприяли створенню великого ринку для журналів про здоров'я, вітамінів та спортивного обладнання [24].

Однією з найсильніших зовнішніх рушійних сил є нові наукові досягнення або технологія, які відкривають широкі можливості для інновацій [25]. Наприклад, створення кевлару, синтетичного матеріалу, стимулювало появу тисяч нових продуктів,

від куленепробивних жилетів до покращених шин [24].

Розглянемо основні інноваційні напрями в стратегічному маркетингу.

Інновації у маркетингу передбачають впровадження сучасних підходів, які базуються на використанні новітніх досягнень науки і технологій, а також на адаптації до змін ринкового середовища [26, 27]. Застосування новітніх інформаційних технологій, таких як аналітика великих даних та автоматизовані системи, дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, підвищувати рівень персоналізації пропозицій та вдосконалювати взаємодію з клієнтами.

Штучний інтелект (далі – ШІ) відіграє особливу роль у стратегічному управлінні та маркетингу (рис. 1.3). ШІ демонструє значні переваги завдяки здатності забезпечувати точніше, оперативніше та більш ефективне ухвалення управлінських рішень [28]. Потенціал штучного інтелекту полягає в можливості аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, створювати текст та обробляти зображення, що створює умови для швидкої оцінки ситуації та обґрунтованого прийняття маркетингових рішень. Це також дозволяє виявляти приховані переваги та ризики, які могли залишитися поза увагою при використанні традиційних аналітичних методів, які згадувалися в попередніх розділах: SWOT, PESTLE, модель п'яти сил Портера.

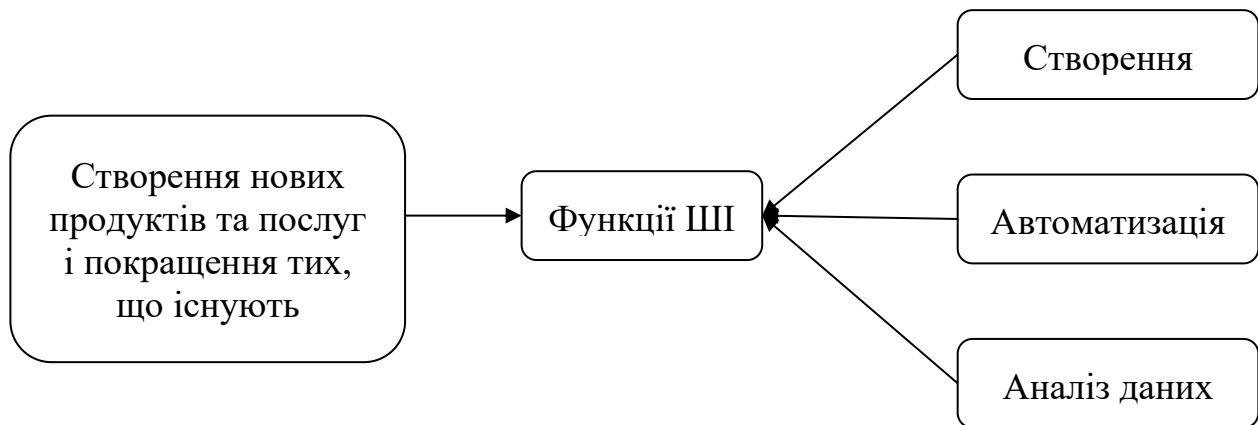


Рисунок 1.3 - Функції ШІ у маркетингу

Джерело: [28]

Стратегії контент-маркетингу відіграють ключову роль у сучасному маркетингу,

особливо в умовах перенасичення інформацією. Для українських підприємств використання відео, блогів і подкастів відкриває можливості залучення аудиторії та зміцнення бренду [29].

Контент-маркетинг дозволяє виділятися у цифровому просторі, будувати глибокі відносини зі споживачами та формувати впізнаваний образ бренду. Якісний і значущий контент допомагає забезпечити не лише інформативність, а й створити відчуття спільноти, що сприяє лояльності клієнтів і конкурентним перевагам [30].

Роль і вплив програматик-реклами на формування сучасних маркетингових стратегій також стають дедалі значущими, зокрема завдяки її здатності автоматизувати процеси оптимізації рекламних кампаній та управління частотою показів реклами [31]. Цей підхід надає рекламним агентствам можливість більш раціонально використовувати власні інструменти, тоді як компанії-клієнти можуть максимально ефективно розпоряджатися своїми рекламними бюджетами. Крім того, програматик-реклама сприяє збільшенню доходів завдяки автоматизованому резервуванню та прогнозуванню, доповненим перевагами у вигляді цифрової звітності й електронних розрахунків [32].

Використання програматик-реклами забезпечує доступ до релевантних даних, що відкриває можливості для підвищення результативності рекламних кампаній шляхом більш точного таргетингу та залучення нових клієнтів. Окрім цього, така реклама сприяє збереженню лояльності наявних споживачів і стимулює додаткові продажі за рахунок персоналізованих пропозицій. Автоматизація процесів дозволяє ефективно формувати обізнаність про бренд, забезпечуючи цільове охоплення аудиторії у відповідний момент часу та в релевантному контексті [31].

Інтеграція автоматизованих рішень у рекламні кампанії сприяє створенню релевантного контенту, який адаптується до контексту сприйняття користувачами, тим самим покращуючи взаємодію споживачів із брендом. Такі підходи забезпечують інтегровану комунікацію між компанією та клієнтами, підвищуючи ефективність

маркетингових активностей через застосування динамічної креативності [31].

Окрему увагу слід приділити прозорості програматик-реклами, яка дозволяє бізнесам отримувати детальні й інформативні звіти щодо ефективності своїх рекламних заходів. Аналіз результатів, заснований на фактичних діях споживачів, зокрема коефіцієнті конверсій, дає змогу більш об'єктивно оцінювати ефективність кампаній і приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення їхньої результативності [31].

Інноваційні аспекти розробки маркетингових стратегій є важливою складовою сучасного стратегічного управління, орієнтованого на адаптацію до змінюваного ринкового середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект і програматик-реклама, дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, підвищувати персоналізацію пропозицій і забезпечувати інтегровану комунікацію з клієнтами. Стратегії контент-маркетингу дозволяють виділятися в умовах перенасиченості інформацією та зміцнювати зв'язки з аудиторією.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено сутність та складові маркетингової стратегії, її роль у забезпеченні ефективного просування товарів/послуг та досягненні бізнес-цілей в умовах конкуренції. Визначено важливість розробки чіткої маркетингової стратегії як довготермінового плану, що узгоджує цілі організації з потребами споживачів.

2. Проаналізовано підходи до визначення маркетингової стратегії різних дослідників, зокрема Філіпа Котлера, Ж.Ж. Ламбена, С.Я. Войтович та Т.О. Зайчук. Визначено, що маркетингова стратегія — це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб через обмін, що включає аналіз потреб клієнтів, розробку продукції та комунікацію ціннісної пропозиції. Підкреслено важливість створення чіткої маркетингової стратегії для досягнення успіху.

3. Розглянуто етапи формування маркетингової стратегії: визначення цілей, аналіз

поточного стану, розробка стратегії, формування бюджету та реалізація запланованих заходів, контроль виконання та оцінка результатів. Вказано на важливість визначення місії та цілей підприємства, аналізу середовища та вибору цільового ринку для побудови ефективної маркетингової стратегії.

4. Визначено основні елементи концепції маркетинг-міксу 4P (продукт, ціна, місце, просування) та їх роль у формуванні маркетингової стратегії. Розглянуто кожен елемент окремо, підкреслюючи важливість врахування характеристик продукту, цінової політики, каналів розподілу та методів просування.

5. Досліджено роль маркетингового комплексу у розумінні вимог споживачів. Визначено, що складові маркетингового комплексу є ключовими факторами успіху бізнес-діяльності. Наголошено на важливості врахування змін у змінних маркетингового комплексу та їх впливу на ставлення споживачів.

6. Визначено основні етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії, їх взаємозв'язок та важливість для досягнення довгострокових цілей підприємства. Підкреслено значення адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.

7. Досліджено інноваційні аспекти розробки маркетингових стратегій, їх роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності та забезпеченні конкурентних переваг. Розглянуто застосування штучного інтелекту, програматик-реклами та контент-маркетингу як інструментів для оптимізації маркетингових процесів, підвищення персоналізації та зміцнення зв'язків з аудиторією.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ІТ

2.1 Аналіз ринку ІТ-послуг

Термін «інформаційні технології» (далі – ІТ) позначає будь-яке обладнання або систему, призначену для автоматизованого виконання завдань, пов'язаних з отриманням, зберіганням, обробкою, управлінням, передаванням, контролем, відображенням, перемиканням, обміном чи отриманням даних [33].

Згідно із дослідженням Motor Intelligence, обсяг ринку ІТ-послуг у 2024 році оцінюється в 1,20 трлн доларів США, а до 2029 року прогнозується його зростання до 1,81 трлн із середньорічним темпом приросту 8,38% протягом прогнозного періоду (див. рис. 2.1) [34].

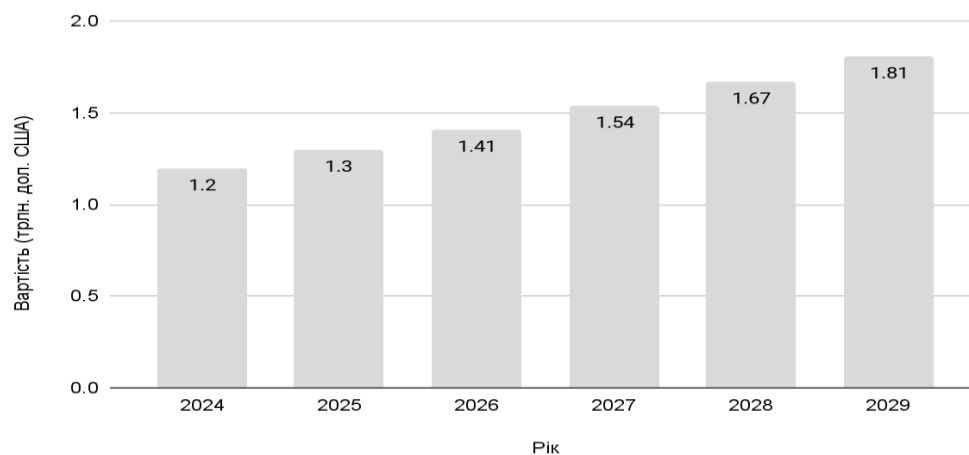


Рисунок 2.1 - Графік прогнозованого росту обсягу ринку ІТ-послуг протягом 2024-2029 рр.

Джерело: [34]

У цьому контексті варто підкреслити різноманіття типів компаній, що діють на ринку ІТ-послуг: консалтингові, аутсорсингові та продуктові (табл 2.1). Консалтингові компанії надають експертні консультації та стратегічні рекомендації, сприяючи

вирішенню конкретних проблем та оптимізації операційних процесів організацій. Аутсорсингові компанії здійснюють виконання завдань, які зазвичай виконуються внутрішніми підрозділами, передаючи їх зовнішнім постачальникам, що дозволяє знизити витрати та вибірку технологій для розробки продукту. Продуктові компанії займаються розробкою та монетизацією власних програмних рішень, акцентуючи увагу на інноваціях, формуванні ринкової присутності та наданні підтримки своїм клієнтам.

Таблиця 2.1 - Типи та функції підприємств у сфері ІТ-послуг

Тип ІТ-компанії	Функції
Продуктова компанія	<ul style="list-style-type: none"> - розробка власних програмних продуктів; - інновації та розвиток; - підтримка клієнтів продукту.
Аутсорсна компанія	<ul style="list-style-type: none"> - виконання зовнішніх завдань; - зниження витрат; - спеціалізовані послуги.
Консалтингова компанія	<ul style="list-style-type: none"> - експертні консультації; - стратегічні рекомендації; - покращення процесів.

Джерело: сформовано автором

Команда української аналітичної системи Youcontrol, на основі даних НБУ та Держстату, провела аналіз доходу у 2022 році та двох кварталів 2023 року українських ІТ-компаній на підставі КВЕДів 58.21, 58.29, 62.01, 62.02, 62.03, 62.09, 63.11, 63.12, 8.20 та 46.51 (рис. 2.2) [35].

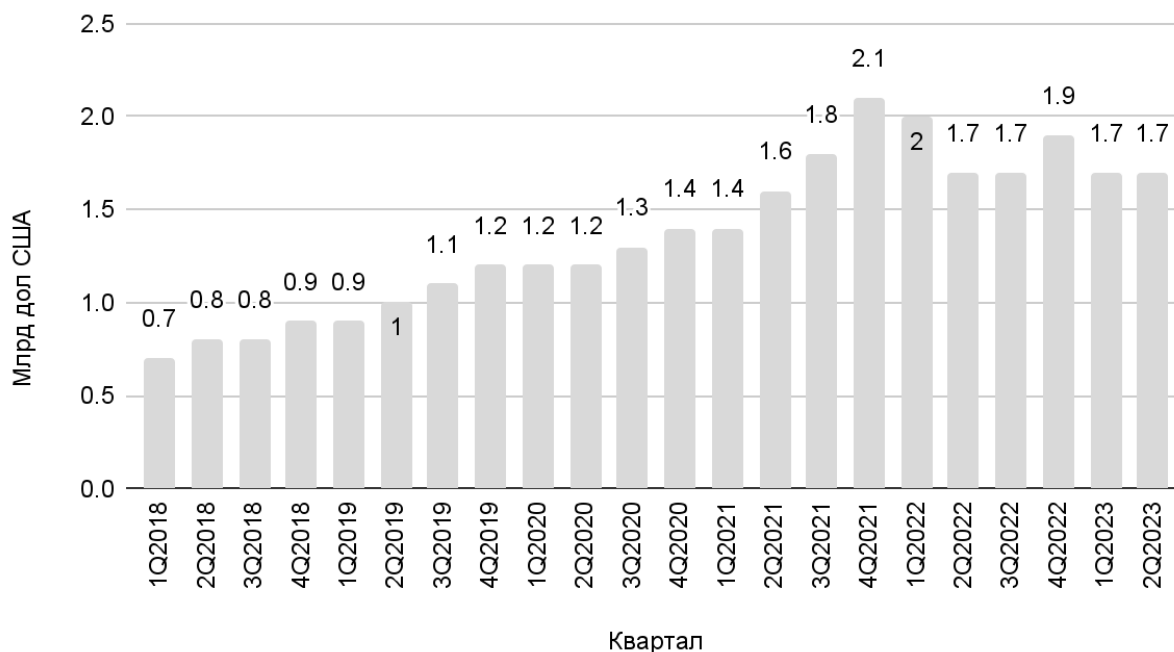


Рисунок 2.2 - Графік експорту ІТ-послуг України

Джерело: [35]

Як свідчить графік динаміки експорту, максимального значення цей показник досяг у четвертому кварталі 2021 року, напередодні російського вторгнення, коли обсяг становив 2,1 млрд доларів США. Відтоді середньоквартальні обсяги експорту ІТ-послуг знизилися до рівня 1,7 млрд доларів, що вказує на скорочення приблизно на 20%.

На основі аналізу чистого доходу 5749 ІТ-компаній за 2022 рік було визначено 25 лідерів галузі інформаційних технологій. Варто зазначити, що рейтинг сформований за показниками юридичних осіб, базуючись на офіційній виручці. Водночас ІТ-компанії, які включають мережі споріднених компаній та ФОПів, опинилися на нижчих позиціях через відсутність консолідації фінансової звітності. Рейтинг компаній, дохід та його приріст у відсотках, зображений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Рейтинг ІТ-підприємств на основі задекларованих доходів у 2022 р.

№	Назва компанії	Дохід, млрд грн	Відсоток приросту, %
1	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	20.21	37%
2	ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА»	11.52	49%
3	ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»	5.94	63%
4	ТОВ «СІКЛУМ»	4.82	19%
5	ТОВ «ІНСТИТУТ ІНФ. ТЕХНОЛОГІЙ «ІНТЕЛЛІАС»	4.07	78%
6	ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА»	3.35	25%
7	ТОВ «ЛОГІКА ЛТД»	2.99	34%
8	ТОВ «ПЛЕЙТІКА УКРАЇНА»	2.42	39%
9	ТОВ «ФІНТЕХ БЕНД»	2.24	19%
10	ТОВ «СІГМА СОФТВЕА»	1.99	31%
11	ТОВ «ГРІД ДИНАМІКС УКРАЇНА»	1.66	1068%
12	ТОВ «МЕГОГО»	1.64	16%
13	ТОВ «ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ»	1.5	39%
14	ТОВ «ЕСТАУНД КОММЕРС»	1.48	37%
15	ТОВ «АВТОДОК ЮКРЕЙН»	1.45	69%
16	ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	1.36	-6%
17	ТОВ «РЕГІОНАЛЬНА ГАЗОВА КОМПАНІЯ»	1.35	265%
18	ТОВ «НЕТКРЕКЕР»	1.34	14%
19	ТОВ «ПЛАРІУМ ЮКРЕЙН»	1.33	27%
20	ТОВ «СОФТСЕРВ ІНДУСТРІЯ»	1.29	18%
21	ТОВ «ЕПАМ ДІДЖИТАЛ»	1.25	-
22	ТОВ «УАПРОМ»	1.25	-2%
23	ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕНГОВИЙ ЦЕНТР»	1.15	8%
24	ТОВ «СОФТСЕРВ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»	1.1	11%
25	ТОВ «СТАР УКРАЇНА»	1.06	31%

Джерело: [35]

Лідером рейтингу стала дочірня структура холдингу EPAM Systems, яка в Україні задекларувала чистий дохід у розмірі 20,21 млрд грн, що на 37% перевищує показник

2021 року. EPAM Systems спеціалізується на аутсорсингових та консалтингових послугах, надаючи комплексні рішення в галузі стратегічного консультування, розробки інженерних технологій, інтеграції хмарних рішень, впровадження систем кібербезпеки, аналізу даних, а також застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення технологічної трансформації організацій.

Другу позицію зайняла компанія GlobalLogic Ukraine із чистим доходом у 11,5 млрд грн, що свідчить про приріст на 49% за рік. GlobalLogic спеціалізується на наданні послуг цифрової трансформації, що охоплюють розробку стратегій, створення досвіду користувачів, а також розробку програмного забезпечення. Крім того, компанія активно займається обробкою даних, аналітикою, створенням контенту та впровадженням хмарних технологій, сприяючи таким чином оптимізації та модернізації бізнес-процесів клієнтів.

На третьому місці у рейтингу – компанія Luxoft Solutions, яка продемонструвала дохід у 5,9 млрд грн, який збільшився на 63%. Luxoft спеціалізується на розробці та впровадженні хмарних технологій, а також аналітиці даних. Окрім того, компанія займається створенням рішень з урахуванням потреб користувачів, інженерією, інтелектуальною автоматизацією, модернізацією застарілих систем, а також автоматизацією тестування з метою скорочення часу виробництва та зниження витрат на підтримку якості.

Зростання доходів цих компаній у перший рік воєнного часу значною мірою обумовлене високою часткою валютних надходжень через експортну спрямованість їхньої діяльності. Однак, із врахуванням девальвації гривні у 2022 році, фактичні темпи приросту виглядають менш значними у порівнянні з попередніми роками.

Примітно, що у рейтингу 25 провідних компаній, більшість із яких мають аутсорсингову бізнес-модель у складі глобальних структур, присутні й вітчизняні продуктові ІТ-компанії. Серед них вирізняються ТОВ «Фінтех Бенд», яке впроваджує фінтех-проект Monobank, ТОВ «Мегого», що представляє OTT-медіасервіс Megogo у

сфері потокового мультимедіа, а також ТОВ «УАПРОМ» — оператор найбільшого українського маркетплейсу.

Ринок ІТ-послуг характеризується динамічним зростанням, що обумовлено впливом низки ключових чинників. Основним рушієм виступає процес цифрової трансформації, у межах якого підприємства активно інтегрують цифрові технології з метою підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації взаємодії з клієнтами та стимулювання інноваційної діяльності. Додатковий імпульс розвитку забезпечує зростання впровадження хмарних технологій, які надають організаціям можливість доступу до масштабованих і економічно ефективних ІТ-рішень. Підвищення значущості великих даних і аналітики формує додатковий попит на високоякісні ІТ-послуги, спрямовані на управління великими обсягами даних та отримання з них цінної аналітичної інформації [34].

Водночас на темпи зростання ринку в прогнозований період впливають низка негативних чинників. Серед них варто виокремити ускладнення операційної діяльності, зумовлені повномасштабною війною, що спричинило ризики втрати контролю та труднощі у визначенні ключових стратегічних цілей. Додатковий тиск створюють зростання кількості інцидентів із витоком даних, значні витрати на адаптацію продуктів під індивідуальні потреби клієнтів, а також складнощі, пов'язані з процесом міграції даних [34].

2.2 Методика розробки маркетингових стратегій ІТ-компаній

Формування конкурентноспроможної маркетингової стратегії неможливе без чітко артикульованих довготермінових цілей підприємства, що визначають вектор його розвитку. Отож першочерговим завданням у процесі стратегічного маркетингового планування є конструювання перспективного бачення, яке відображає амбіції та бажаний стан організації у майбутньому. Це бачення конкретизується через місію — смислове обґрунтування діяльності підприємства. З огляду на мінливість зовнішнього

середовища, місія повинна бути гнучкою та адаптуватися до трансформацій як всередині організації, так і на ринку.

Одним із поширених інструментів для визначення довготермінових цілей підприємства є методологія цілей та ключових результатів (Objectives and key result, OKR).

Методологія OKR представляє собою сучасний інструментарій, орієнтований на досягнення індивідуальних, командних та організаційних цілей шляхом визначення чітких та вимірюваних результатів. Дана система, розроблена Енді Гроувом протягом роботи в Intel та популяризована Джоном Доером, базується на встановленні якісних цілей та кількісних показників їх досягнення [36].

Методологія складається із двох компонентів: цілей та ключових результатів.

У рамках методології OKR, цілі характеризуються амбітністю, мотиваційним потенціалом зі стратегічними пріоритетами організації. Ключові результати, виконуючи операційну функцію, трансформують цілі у конкретні, вимірювані етапи. Як правило, кожній цілі відповідає від двох до чотирьох ключових результатів, що виражаються чіткими числовими індикаторами. Зазначений підхід забезпечує прозорість та актуалізує принцип підзвітності в процесі досягнення цілей, сприяючи моніторингу прогресу та внесення необхідних коректив. Імплементация OKR сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних завданнях, стимулює інноваційну діяльність та акселерує розвиток організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Приклади цілей та результатів згідно з методологією OKR

Objective (ціль)	Key result (результат)
1. Органічно розвинути цифрову присутність	1. Публікувати 5 статей щотижня з використанням відповідних SEO-ключів
	2. Оновлювати банери на вебсайті кожні 10 днів для демонстрації особливостей і переваг нашого продукту
2. Покращити показники вебсайту	1. Збільшити кількість сеансів на 20% протягом наступних трьох місяців шляхом публікації релевантного контенту
	2. Щомісяця збільшувати кількість унікальних відвідувачів на 15 осіб
	3. Щомісяця збільшувати середній час перебування на сайті на 1%
	4. Досягти мети у 10 лідів на тиждень через вебсайт

Джерело: сформовано автором

Оптимізація процесу реалізації методології OKR потребує не лише формулювання цілей та ключових результатів, а й їх безперервного моніторингу. Для цього використовується інструментарій управління проєктами, зокрема RACI-матриця, що дозволяє чітко розділити зони відповідальності учасників команди, мінімізуючи ймовірність дублювання функцій та комунікативних непорозумінь.

RACI-матриця являє собою методику розподілу ролей та відповідальності в проєкті, що відображає кореляцію між завданнями, етапами, рішеннями та членами команди. Класифікація ролей здійснюється за чотирма категоріями [37], відповідно кожної із букв.

Responsible – виконавець, що безпосередньо відповідає за реалізацію завдання та досягнення запланованого результату [37]. На цьому рівні зосереджена операційна діяльність. Accountable – особа, що несе повну відповідальність за успішне завершення завдання та приймає остаточні рішення [37]. Це, як правило, керівник проєкту або відповідальний менеджер. Дана роль передбачає делегування виконання, контроль та

затвердження результатів. *Consulted* – експерт, чия думка та рекомендації враховуються при виконанні завдання. Консультант надає експертну підтримку, але не бере участі в безпосередній реалізації [37]. *Informed* – зацікавлена сторона, яку необхідно інформувати про хід виконання завдання та його результати [37]. Інформування забезпечує прозорість та узгодженість дій в рамках проєкту. Особа, що виконує цю роль, не впливає на процес виконання завдання.

Наведений нижче табличний фрагмент (табл. 2.4) ілюструє приклад конструювання RACI-матриці для досягнення цілі, сформульованої в контексті OKR-методології вище, а саме: генерації десяти лідів щотижня за допомогою вебсайту.

Таблиця 2.4 - Приклад RACI-матриці маркетингової команди

Роль по RACI	Відповідальний спеціаліст	Основні завдання
R	Маркетинг-менеджер	Відповідальний за виконання всіх маркетингових активностей для генерації лідів та координує роботу команди.
A	Маркетинг-менеджер	Несе повну відповідальність за досягнення цілі по лідах.
C	Керівник відділу продажу	Консультації щодо відповідності лідів вимогам продажів та стратегії роботи з ними.
I	Керівництво	Інформування про результати досягнення цілі.

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом процесу створення маркетингової стратегії є аналіз поточного стану, що включає в себе аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища, а також дослідження ринку та цільової аудиторії.

SWOT-аналіз — це метод бізнес-аналізу, який часто застосовується для оцінки внутрішнього середовища, а саме продуктів, послуг та ринків з метою визначення оптимальних стратегій розвитку. Він полягає в ідентифікації сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, що існують на відповідному ринку.

Абревіатура SWOT утворена першими літерами англійських назв цих чотирьох факторів: Strengths, Weaknesses, Opportunities та Threats [38].

Наприклад, SWOT-аналіз ІТ-компанії, що спеціалізується на розробці мобільних додатків, може виглядати наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Приклад SWOT-аналізу ІТ-підприємства, яке спеціалізується на розробці мобільних додатків

Strength (сильні сторони)	Weakness (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікована команда розробників з досвідом у різних технологіях (iOS, Android, Flutter). 2. Наявність портфоліо успішних проєктів. 3. Гнучкий процес розробки, що дозволяє швидко адаптуватися до змін вимог. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений маркетинговий бюджет та недостатня впізнаваність бренду. 2. Невеликий розмір компанії та обмежені ресурси для масштабування. 3. Відсутність власного відділу тестування.
Opportunities (можливості)	Threads (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий попит на мобільні додатки у різних галузях. 2. Розвиток нових технологій відкриває нові перспективи. 3. Можливість залучення інвестицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 3. Швидкий технологічний розвиток вимагає постійного навчання та адаптації.

Джерело: сформовано автором

PESTLE-аналіз є важливим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє організаціям оцінити вплив зовнішніх макроекономічних факторів на їхню діяльність. Методика ґрунтується на аналізі політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), що можуть суттєво впливати на функціонування та розвиток організації, незважаючи на її обмежений контроль над ними. Застосування PESTLE-аналізу передбачає комплексний підхід з залученням різних функціональних підрозділів для формування цілісного уявлення про зовнішнє середовище. Це дозволяє організаціям ідентифікувати як можливості, так і загрози, пов'язані зі змінами в макросередовищі [39].

PESTLE-аналіз особливо корисний при запуску нових продуктів чи послуг, виходу на нові ринки, розробці нових маркетингових стратегій та в рамках стратегічного планування. Він допомагає врахувати зовнішні фактори як з операційної, так і з ринкової перспектив (табл. 2.6) [39].

Результати PESTLE-аналізу можуть бути інтегровані в SWOT-аналіз для розробки комплексної стратегії.

Таблиця 2.6 - Приклад PESTLE-аналізу ІТ-підприємства, яке спеціалізується на розробці мобільних додатків

Фактори	Вплив на ІТ-компанію
(Political) політичні	Політична стабільність, державна підтримка ІТ-галузі, законодавство щодо захисту інтелектуальної власності.
(Economic) економічні	Рівень інфляції, курс валют, доступність фінансування.
(Social) соціальні	Популярність мобільних пристроїв, зміна потреб користувачів, рівень цифрової грамотності.
(Technological) технологічні	Розвиток нових технологій, нові платформи та ОС, вартість розробки.
(Legal) правові	Регуляції, ліцензування ПЗ, регулювання онлайн-сервісів.
(Environmental) екологічні	Увага до екологічних проблем, попит на «зелені» технології, вплив виробництва електроніки на довкілля.

Джерело: сформовано автором

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії забезпечує всебічне розуміння факторів, що впливають на її ефективність. PESTLE-аналіз виявляє макроекономічні тренди та виклики, в той час як SWOT-аналіз концентрується на сильних та слабких сторонах організації, а також ринкових можливостях та загрозах. Таке комплексне вивчення є базою для стратегічного управління. За допомогою отриманої інформації можна визначити оптимальний сегмент цільової аудиторії (B2B

чи B2C), ефективно розподілити наявні ресурси та визначати маркетингові цілі, враховуючи актуальний стан ринку та його потенційні трансформації.

Формулювання маркетингових цілей є наступним кроком у розробці стратегії. Ці цілі окреслюють ключові напрямки діяльності підприємства, спрямовані на реалізацію стратегічного бачення. Вони узгоджуються із загально корпоративними цілями та слугують критеріями оцінки ефективності маркетингових заходів, дозволяючи адаптувати стратегії для досягнення бажаних результатів в умовах конкуренції.

Методологія SMART є одним із поширених підходів до формулювання цілей. Вона передбачає чітку артикуляцію бажаних результатів, формуючи спільне розуміння критеріїв успішної діяльності та професійного зростання. Така специфікація забезпечує чіткі очікування та створює підґрунтя для ефективно оцінки прогресу [40].

Концепція SMART цілей була запропонована Джорджем Т. Дораном у 1981 році в журналі *Management Review*. Він рекомендував встановлювати цілі, що відповідають критеріям конкретності, вимірності, досяжності, релевантності та обмеженості в часі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), формуючи таким чином аббревіатуру SMART [41].

Ілюстрацією маркетингової цілі, сформульованої за методологією SMART, може бути наступний приклад: протягом шести місяців прагнемо збільшити рівень обізнаності та залученості бренду серед представників покоління Z на 60% шляхом розробки профілів споживачів, запуску цільової реклами в соціальних мережах (TikTok та Instagram) та співпраці з лідерами думок.

Дана ціль є конкретною завдяки чіткому визначенню цільової аудиторії та інструментів просування. Вона є вимірюваною завдяки кількісному показнику (60%). Досяжність цілі аргументується потенціалом розширення ринкових сегментів. Реалістичність базується на аналізі досвіду аналогічних брендів та наявних ресурсів. Крім того, ціль чітко обмежена в часі (шість місяців).

Не менш важливим етапом визначення цілей маркетингу є визначення чітких метрик, за якими можна оцінити отримані результати.

Ключові показники ефективності маркетингу (Key Performance Indicators, KPI) являють собою специфічні кількісні метрики, що використовуються для оцінки прогресу в досягненні поставлених цілей у рамках маркетингових каналів. Показники ефективності дозволяють оцінити успішність маркетингової діяльності та її внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. KPI виконують кілька важливих функцій: синхронізують роботу різних команд, надають об'єктивну інформацію про стан організації, допомагають виявити найбільш ефективні та неефективні підходи, а також стимулюють підвищення відповідальності співробітників. Завдяки KPI керівництво може отримати чітке уявлення про динаміку розвитку бізнесу, враховуючи як фінансові аспекти, так і потенційні ризики, що дозволяє вчасно адаптувати стратегію [42].

KPI можна класифікувати за різними ознаками.

За часовим горизонтом виділяють показники, що відстежують місячну динаміку, та показники, спрямовані на довгострокову перспективу. За масштабом охоплення розрізняють стратегічні KPI, які відображають прогрес у досягненні глобальних цілей компанії (рентабельність інвестицій, дохід, частка ринку). Операційні KPI, що характеризують ефективність поточних процесів у короткостроковій перспективі (наприклад, обсяг продажів за регіонами, витрати на логістику, вартість залучення клієнта), та функціональні KPI, що стосуються окремих підрозділів організації (наприклад, швидкість вирішення технічних проблем в IT-відділі чи прибутковість у фінансовому блоці). Окрім того, важливо розрізнити випереджувальні KPI, які дозволяють прогнозувати майбутні тенденції, та запізнювальні KPI, що аналізують вже завершені періоди [42].

Одним із ключових маркетингових KPI є коефіцієнт конверсії лійки продажів. Цей показник демонструє ефективність переходу потенційних клієнтів від одного етапу лійки до іншого, починаючи з першого контакту і закінчуючи укладанням угоди. Розрахунок коефіцієнта конверсії здійснюється шляхом ділення кількості клієнтів, що перейшли на наступний етап, на загальну кількість клієнтів на попередньому етапі та множення результату на 100%. Наприклад, якщо із 1200 маркетингово кваліфікованих

лідів 300 перейшли в статус лідів, готових до продажу, коефіцієнт конверсії становитиме 25%. Етапи лійки продажів унікальні для кожної компанії, проте в B2B сегменті часто використовуються такі етапи, як відвідування вебсайту, генерація ліда, кваліфікація ліда, формування комерційної пропозиції та завершення угоди. Для кожного переходу між етапами можна обчислити окремий коефіцієнт конверсії.

Наступним етапом після комплексного аналізу поточного стану, зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також ідентифікації конкурентних переваг підприємства, є розробка та впровадження маркетингової стратегії. Як було зазначено раніше, модель маркетингового комплексу 4P виступає фундаментальним підходом, що охоплює чотири базові аспекти маркетингової стратегії: продукт, ціну, місце збуту та просування. Детальна розробка кожного з цих елементів становить основу чітко структурованого маркетингового плану.

Продуктова стратегія компанії тісно пов'язана з її спеціалізацією та конкурентними перевагами. Розширення продуктового портфелю, як правило, відбувається в межах сформованої ринкової ідентичності. Розглянемо приклад ІТ-компанії, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів. Вона може розширити свій портфель, запропонувавши клієнтам послуги з хмарного хостингу або кібербезпеки, оскільки ці напрямки доповнюють її основну діяльність. Однак, диверсифікація у розробку, наприклад, мобільних ігор, була б менш логічною, враховуючи її спеціалізацію на B2B сегменті. Будь-який продукт (програмне забезпечення, платформа, сервіс) розробляється з орієнтацією на конкретну цільову аудиторію та її потреби. Успіх продукту на ринку залежить від його здатності ефективно вирішувати проблеми клієнтів або створювати для них нову цінність. Процес розробки передбачає ґрунтовний аналіз цільової аудиторії та врахування ключових аспектів: функціональності продукту, його унікальних характеристик, відповідності потребам клієнтів та рівня диференціації від конкурентних рішень. Так, розробляючи нову CRM-систему, компанія повинна враховувати не лише її функціональні можливості (автоматизація продажів, аналітика), але й зручність використання,

інтеграцію з іншими системами, безпеку даних та вартість, що дозволить їй привабити клієнтів та конкурувати на ринку.

Цінова стратегія є важливим елементом маркетингового плану і повинна враховувати багато факторів. Вона включає аналіз конкурентного середовища, попиту, витрат на виробництво та платоспроможності цільової аудиторії. При цьому можуть розглядатися різні цінові моделі, такі як одноразова покупка або підписка. Правильно визначена ціна повинна бути доступною для цільової аудиторії та одночасно забезпечувати досягнення бізнес-цілей компанії. Завищена ціна може суттєво обмежити коло покупців, тоді як занижена ціна може викликати недовіру до якості продукту та знизити прибутковість. Як приклад, можемо розглянути ІТ-компанію, що розробляє спеціалізоване програмне забезпечення для медичних закладів. При визначенні ціни на свій продукт компанія повинна проаналізувати ціни конкурентів, бюджети медичних закладів різного рівня, а також врахувати вартість розробки та підтримки програмного забезпечення. Занадто висока ціна може зробити продукт недоступним для більшості клієнтів, тоді як занадто низька ціна може сформувати негативне уявлення про його якість. Для визначення оптимальної ціни необхідно ретельно вивчити цільову аудиторію та її готовність платити за пропонований продукт, враховуючи такі питання: який діапазон цін у конкурентів, яка платоспроможність цільової аудиторії, яка ціна буде занадто високою або занадто низькою, та яка ціна найкраще відповідає потребам та можливостям цільової аудиторії.

Стратегія дистрибуції є наступним компонентом маркетингового плану, який впливає на доступність продукту для цільової аудиторії. Вибір каналів збуту має бути узгоджений із споживчими звичками та перевагами цільового сегмента. Неєфективна стратегія дистрибуції, що ігнорує точки дотику з цільовою аудиторією (як онлайн, так і офлайн), може значно обмежити продажі. Прикладом може бути ІТ-стартап, що розробляє мобільний додаток для вивчення іноземних мов. Його цільова аудиторія – студенти та молоді фахівці, які активно користуються мобільними пристроями та онлайн-сервісами. У даному випадку доцільно використовувати цифрові

канали дистрибуції: онлайн-магазини додатків (App Store, Google Play), таргетовану рекламу в соціальних мережах, партнерські програми з освітніми платформами. Реалізація через традиційні офлайн-магазини була б неефективною, враховуючи специфіку продукту та споживчі звички цільової аудиторії. Отже, вибір каналів дистрибуції повинен базуватися на детальному аналізі цільового сегмента та відповіді на ключові питання: які канали збуту найбільш релевантні для цільової аудиторії, де вона здійснює покупки та отримує інформацію про продукти.

Стратегія просування продукту являє собою комплекс цілеспрямованих маркетингових комунікацій, орієнтованих на інформування та залучення цільової аудиторії. До інструментарію просування належать рекламні кампанії в соціальних мережах (Instagram, Facebook, LinkedIn), PR-активності, розміщення реклами в медіа, email-маркетинг та інші канали комунікації. Ефективність кампанії визначається її релевантністю цільовій аудиторії та оптимальним вибором каналів комунікації. Сучасний маркетинг пропонує широкий спектр методів просування, від традиційних інструментів, таких як реклама в друкованих ЗМІ та на телебаченні, до інноваційних цифрових технологій, включаючи контент-маркетинг, email-маркетинг, програматик-рекламу та SMM. Розробка ефективної стратегії просування повинна ґрунтуватися на аналізі таких факторів: час взаємодії з цільовою аудиторією, ефективність різних маркетингових каналів, резонанс ключових повідомлень з цінностями та інтересами цільової аудиторії, а також переконливість використовуваних рекламних підходів.

Таким чином, після визначення інструментарію та стратегічних напрямків для кожного елементу маркетингового комплексу, наступним етапом є розробка бюджету та реалізація маркетингового плану. Стратегія може коригуватися в процесі її впровадження залежно від отриманих результатів та аналізу ефективності висунутих гіпотез.

2.3 Дослідження маркетингової стратегічної діяльності у сфері ІТ-послуг

В умовах глобалізації, цифровізації та інформатизації перед підприємствами постає важливе завдання вибору ефективного інструментарію для дослідження маркетингової діяльності. Одним із таких інструментів є аналіз маркетингової діяльності, який дає змогу дослідити поточний стан підприємства, ефективність його роботи, виявити нераціонально використовувані ресурси та шляхи їх оптимізації, а також проаналізувати ринкове становище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Результатом такого дослідження є розробка стратегії удосконалення маркетингової діяльності ІТ-підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

Проблематиці проведення діагностики маркетингової діяльності присвячено чимало наукових праць. Зокрема, М. М. Бенон вважає, що маркетингова діагностика є аналізом зовнішнього середовища та переоцінка попередніх стратегічних рішень підприємства. Проте, зазначені в науковій літературі підходи до діагностики маркетингової діяльності часто мають загальний характер і не враховують специфіку діяльності окремих підприємств [43].

Мною запропоновано алгоритм діагностики маркетингової діяльності ІТ-компаній, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони маркетингової політики підприємства, проаналізувати ефективність використання інструментів інтернет-маркетингу, визначити слабкі та сильні сторони (рис. 2.3).

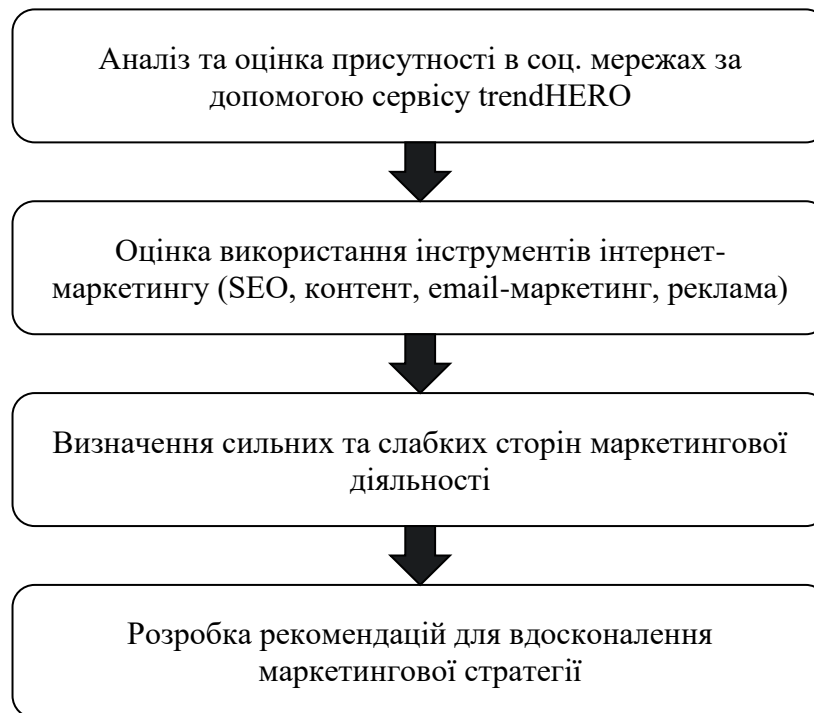


Рисунок 2.3 - Алгоритм діагностики маркетингової діяльності ІТ-компаній

Джерело: сформовано автором

Останніми роками активно розвивається присутність підприємств у соціальних мережах, які не лише надають користувачам можливості спілкування один з одним та обміну особистим контентом, а й дають змогу підприємствам розміщувати інформацію про товари, рекламні акції, новинки асортименту.

Регулярний контакт зі споживачами через соціальні мережі приносить відчутний ефект завдяки обміну певним контентом та поширенню інформації про бренд, що забезпечує нарощування онлайн- та офлайн-активності аудиторії. Наразі цей канал поширення інформації є досить перспективним, що зумовлено скороченням традиційної реклами, зростанням популярності відеоконтенту; розвитком нативної реклами через канали SMM; зміщенням просування в бік мобільної реклами.

Для аналізу активності ІТ-підприємств у соціальних мережах в процесі дослідження, мною використано український інтернет-сервіс комплексного аналізу соцмедіа – trendHERO [44], який забезпечує підприємство інформацією про ефективність їхньої взаємодії з аудиторією соціальних мереж, а також дозволяє

отримати оперативну інформацію щодо підприємств-конкурентів, що дає змогу розробити стратегію реагування на їхні дії. Сервіс trendHERO дозволяє отримати інформацію про кількість розміщених дописів, реакцію споживачів на них (ділення та вподобайки), кількість переглядів, а також коефіцієнт залучення.

Для здійснення маркетингової діагностики обрано наступні IT-підприємства: СОФТСЕРВ УКРАЇНА, КОАКС СОФТСЕРВ, СМАРТІ ЕДС ІНК (табл 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз активності IT-підприємств у соціальних мережах

Назва компанії	К-сть підписників у соціальних мережах		К-сть дописів у першому півріччі 2024		Коефіцієнт залучення аудиторії в Instagram	Середня к-сть вподобань дописів в Instagram
	Instagram	LinkedIn	Instagram	LinkedIn		
СОФТСЕРВ УКРАЇНА	31,750	343 тис	49	98	0.8%	234
КОАКС СОФТВЕР	1,833	2 тис	49	87	2.2%	34
СМАРТІ ЕДС ІНК	510	5 тис	14	29	1.2%	16

Джерело: [60-65]

Аналіз онлайн-присутності трьох IT-компаній демонструє диференціацію в їхній активності в соціальних мережах Instagram та LinkedIn. LinkedIn, орієнтований на професійну аудиторію, демонструє більш високу активність, що свідчить про фокус на B2B-сегмент та залучення клієнтів і партнерів. Instagram, імовірно, використовується переважно для розвитку HR-бренду та залучення потенційних співробітників.

СОФТСЕРВ УКРАЇНА, як найбільша компанія, характеризується найвищими показниками активності в обох мережах, що корелює з обсягом інвестованих маркетингових ресурсів. Примітно, що КОАКС СОФТВЕР демонструє аналогічну частоту публікацій в Instagram, попри меншу аудиторію підписників, що може вказувати

на альтернативні стратегії просування. СМАРТІ ЕДС ІНК, маючи найменшу кількість підписників, відповідно характеризується й найнижчою активністю. Виявлено кореляцію між розміром компанії, кількістю підписників та коефіцієнтом залучення в Instagram: більший розмір компанії асоціюється з нижчим коефіцієнтом залучення, що можливо пояснюється складністю підтримки активної взаємодії з широкою аудиторією. Менші компанії, зі своєю нішевою аудиторією, потенційно здатні досягти вищого коефіцієнта залучення. Однак, абсолютні показники лайків та частоти публікацій залишаються вищими у більших компаній, що підтверджує значення масштабу та ресурсного забезпечення.

Наступним напрямком проведення діагностики маркетингової діяльності ІТ-підприємств є оцінка рівня використання інструментів інтернет-маркетингу. Для визначення пріоритетності інструментів інтернет-маркетингу було використано метод парних порівнянь, запропонований відомим американським системним аналітиком Т. Сааті [45], який дозволяє кількісно визначити важливість критеріїв оцінки, а також враховує специфіку підприємств та ситуацію на ринку. Цей метод передбачає проведення порівнянь критеріїв з використанням суб'єктивних суджень, що оцінюються чисельно за певною шкалою (додаток А), та розрахунок величини власного вектора (SV_i), який показує значущість кожного інструмента для роботи підприємства за формулою:

$$SV_i \approx \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n t_{ij}}, \quad i = j = 1, 2, \dots, n, \quad t_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, \quad (2.1)$$

- t – інструментарій інтернет-маркетингу;
- w – оцінка значущості інструментів інтернет-маркетингу експертом;
- G – добуток t_{ij} .

Відповідно, для розрахунку вектора пріоритетів (VP_i) здійснюється нормалізація величини власного вектора за формулою:

$$VP_i = \frac{SV_i}{\sum_{i=1}^n SV_i} \quad (2.2)$$

При заповненні матриць парних порівнянь може порушитися транзитивність суджень експертів, тобто матриці можуть виявитися недостатньо узгодженими. Як кількісні показники узгодженості використовують такі показники:

- λ_{max} – найбільше власне значення матриці суджень;
- $IУ$ (IC) – індекс узгодженості;
- $ЗУ$ – загальна узгодженість.

Для розрахунку λ_{max} спочатку сумуються елементи матриці парних порівнянь за стовпцями, потім елементи отриманого вектора-рядка множаться на відповідні елементи отриманого вектора локальних пріоритетів критеріїв, і проводиться сумування отриманих добутків:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \left[\left(\sum_{i=1}^n r_{ij} \right) VP_i \right] \quad (2.3)$$

Індекс узгодженості визначається за формулою:

$$IУ = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2.4)$$

Загальна узгодженість розраховується за формулою:

$$ЗУ = IC / CU \quad (2.5)$$

- де CU – середня узгодженість для випадкових матриць різного порядку, значення якої наведено в додатку А.

Величина ΣU має бути не більше 10%, але у великих матрицях може досягати 20%. Якщо ж вона перевищує ці значення, то необхідно уточнити таблиці парних порівнянь та перевірити розрахунки.

У процесі дослідження визначено інструментарій інтернет-маркетингу, який може використовуватися підприємствами: SEO-оптимізація ($t1$), якість контенту ($t2$), e-mail-маркетинг ($t3$), SMM-маркетинг ($t4$), контекстна реклама ($t5$), ретаргетинг ($t6$), медійна реклама ($t7$). Проведемо порівняння окремих інструментів інтернет-маркетингу та визначимо їхню значущість для роботи підприємств на віртуальних ринках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Матриця парних порівнянь для визначення важливості інструментів інтернет-маркетингу

	Критерії t							Власне значення для n-го критерію, SV_i	Вектор пріоритетів, VP_i
	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7		
t1	1	1/5	1/3	1/7	5	3	3	0,884	0,088
t2	5	1	7	5	5	7	3	3,954	0,392
t3	3	1/7	1	1/5	3	1/3	1/5	0,564	0,056
t4	7	1/5	5	1	7	5	7	2,837	0,282
t5	1/5	1/5	1/3	1/7	1	1/3	1/3	0,304	0,030
t6	1/3	1/7	3	1/5	3	1	5	0,884	0,088
t7	1/3	1/3	5	1/7	3	1/5	1	0,649	0,064
Найбільше власне значення матриці суджень								$\lambda_{\max} = 8,031$	
Індекс узгодженості								IU = 0,172	
Загальна узгодженість								$\Sigma U = 0,130$	

Джерело: сформовано автором

Розрахований коефіцієнт загальної узгодженості становить 13%, що свідчить про достовірність отриманих значень. За результатами оцінки визначено, що

найважливішими інструментами інтернет-маркетингу для ІТ-підприємств є якість контенту, що розміщується у блогах сайтів і в соціальних мережах (0,392), SMM-маркетинг (0,282), SEO-оптимізація та ретаргетинг (0,088).

З урахуванням отриманих значень методом експертної оцінки на основі опитувань фахівців відповідних підприємств проведено оцінку рівня використання інструментів інтернет-маркетингу в діяльності досліджуваних підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Оцінка рівня використання інструментів інтернет-маркетингу в ІТ-підприємствах

Значимість інструменту		СОФТСЕРВ УКРАЇНА		КОАКС СОФТВЕР		СМАРТІ ЕДС ІНК	
		Оцінка в балах, β_j	Зважена оцінка, $\alpha_i\beta_j$	Оцінка в балах, β_j	Зважена оцінка, $\alpha_i\beta_j$	Оцінка в балах, β_j	Зважена оцінка, $\alpha_i\beta_j$
SEO-оптимізація	0,088	4	0,352	1	0,088	1	0,088
Якість контенту	0,392	5	1,96	2	0,784	2	0,784
E-mail-маркетинг	0,056	2	0,112	1	0,056	1	0,056
SMM	0,282	5	1,41	2	0,564	2	0,564
Контекстна реклама	0,030	4	0,12	2	0,06	1	0,03
Ретаргетинг	0,088	4	0,264	1	0,088	1	0,088
Медійна реклама	0,064	3	0,192	1	0,064	1	0,064
$\Sigma (\alpha_i\beta_j)$	1		4,41		1,704		1,674
$\beta_i \max$			88,2		34,08		33,48

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного дослідження показали, що найвищий рівень використання інструментів інтернет-маркетингу в практичній діяльності

спостерігається у СОФТСЕРВ УКРАЇНА, 88,2%. Водночас, у КОАКС СОФТВЕР та СМАРТІ ЕДС ІНК рівні цього показника становлять 34,08% та 33,48% відповідно.

Для визначення сильних та слабких сторін маркетингової діяльності підприємств в інтернет-середовищі проведемо оцінку діяльності з урахуванням результатів попередніх досліджень за розробленим переліком критеріїв з використанням 10-бальної шкали та створимо діаграму (табл. 2.10, рис. 2.4).

Таблиця 2.10 – Оцінка маркетингової діяльності ІТ-підприємств в інтернет-середовищі

Критерія оцінки	СОФТСЕРВ УКРАЇНА	КОАКС СОФТВЕР	СМАРТІ ЕДС ІНК
Наявність сайту	10	10	10
Наявність акаунтів у соціальних мережах	10	10	10
Актуальність і частота оновлення інформації	10	10	3
Кваліфікація спеціалістів, що займаються маркетинговою діяльністю	9	4	3
Рівень використання інструментів інтернет-маркетингу	9	7	4
СУМА	48	41	30

Джерело: сформовано автором

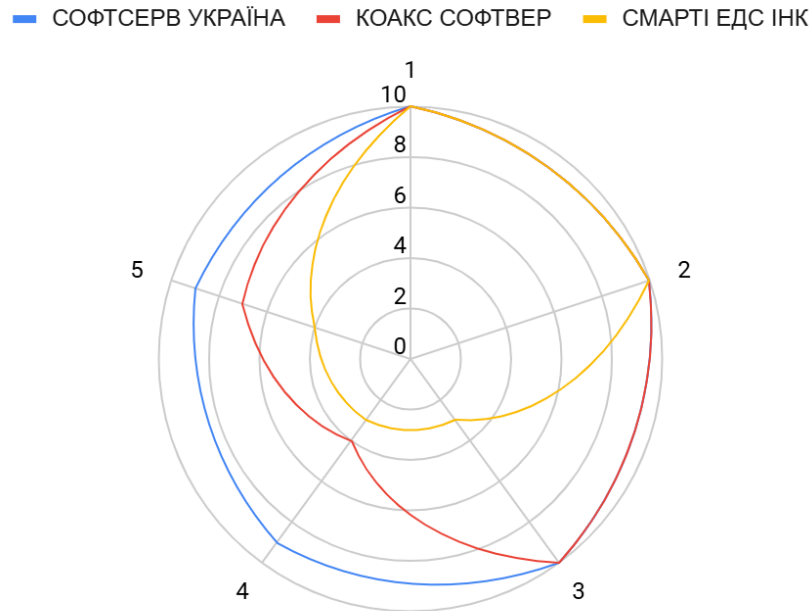


Рисунок 2.4 - Графік профілю маркетингової діяльності ІТ-підприємств в інтернет-середовищі

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.10

Умовні позначення:

- 1 – наявність сайту;
- 2 – наявність акаунтів у соціальних мережах;
- 3 – актуальність і частота оновлення інформації;
- 4 – кваліфікація спеціалістів, що займаються маркетинговою діяльністю;
- 5 – рівень використання інструментів інтернет-маркетингу.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ІТ-компаній СОФТСЕРВ УКРАЇНА, КОАКС СОФТВЕР та СМАРТІ ЕДС ІНК дозволяє виявити ключові аспекти їхньої онлайн-присутності та сформулювати рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій. СОФТСЕРВ УКРАЇНА демонструє сильні позиції в актуальності та регулярності оновлення інформації, що свідчить про розуміння важливості свіжого контенту для залучення аудиторії. Однак, подібно до СМАРТІ ЕДС ІНК, компанія потребує підвищення кваліфікації маркетингових спеціалістів та більш ефективного

використання інструментів інтернет-маркетингу. Це може бути пов'язано з недостатнім фінансуванням маркетингової діяльності. СМАРТІ ЕДС ІНК потребує комплексного покращення онлайн-присутності та маркетингової активності в інтернеті, враховуючи найнижчі показники за більшістю критеріїв.

Для підвищення ефективності маркетингових стратегій усіх трьох компаній рекомендовано інвестувати в розвиток професійних навичок маркетологів у сфері цифрового маркетингу, SMM, SEO-оптимізації та аналітики. Це дозволить максимально ефективно використовувати наявні інструменти та досягати кращих результатів. Оптимізація використання інструментів інтернет-маркетингу також є ключовим фактором успіху. Детальний аналіз ефективності SEO, SMM, контекстної реклами та ретаргетингу допоможе визначити найбільш перспективні канали просування та адаптувати стратегію до специфіки цільової аудиторії.

Збільшення маркетингового бюджету, особливо для СМАРТІ ЕДС ІНК, є необхідним кроком для розширення маркетингових активностей, посилення ринкової присутності та підвищення впізнаваності бренду. Постійний моніторинг та аналіз результатів дозволять вчасно вносити корективи в стратегію та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Впровадження цих рекомендацій сприятиме зміцненню позицій компаній на ринку та досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено динаміку розвитку ринку ІТ-послуг, визначено основні чинники зростання та перспективи подальшого розвитку галузі. Проаналізовано вплив цифрової трансформації, хмарних технологій, великих даних та аналітики на формування попиту на ІТ-послуги.

2. Виявлено ключові типи компаній, що діють на ринку ІТ-послуг (продуктові, аутсорсингові, консалтингові), та їх спеціалізацію. Охарактеризовано функції кожного

типу компаній та їх роль в екосистемі ІТ-ринку.

3. Проаналізовано динаміку експорту ІТ-послуг в Україні, визначено період максимального зростання та чинники, що вплинули на подальше скорочення обсягів експорту.

4. Визначено 25 провідних ІТ-компаній в Україні за рівнем доходу у 2022 році. Виявлено компанії-лідери та проаналізовано їхню спеціалізацію та бізнес-моделі. Звернуто увагу на присутність вітчизняних продуктових ІТ-компаній серед лідерів ринку.

5. Досліджено методику розробки маркетингових стратегій ІТ-компаній, включаючи визначення довгострокових цілей, формування місії та бачення, а також використання методології OKR та RACI-матриці.

6. Розглянуто застосування SWOT- та PESTLE-аналізів для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ІТ-компаній, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також факторів впливу на діяльність.

7. Визначено основні етапи розробки маркетингової стратегії в ІТ-компаніях, включаючи формулювання цілей, аналіз ринкової ситуації, вибір цільової аудиторії, розробку ціннісної пропозиції, вибір каналів просування, вимірювання результатів та отримання зворотного зв'язку.

8. Описано методологію SMART для формулювання цілей та її ключові критерії: конкретність, вимірність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Наведено приклад маркетингової цілі за методологією SMART.

9. Розглянуто ключові показники ефективності (KPI) в маркетингу та їх класифікацію за часовим горизонтом, масштабом охоплення та спрямованістю. Визначено коефіцієнт конверсії лійки продажів як ключовий маркетинговий KPI та способи його розрахунку.

10. Описано модель "4P" як фундаментальний підхід до розробки маркетингової стратегії та її ключові елементи: продукт, ціна, місце та просування. Наведено приклади застосування моделі в ІТ-компаніях.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Концептуальна рамка адаптивної маркетингової стратегії для ІТ-підприємств

ІТ-галузь характеризується високою динамікою та турбулентністю. Технологічні інновації, зміна споживчих преференцій та конкурентна боротьба змушують компанії постійно адаптуватися. Традиційні маркетингові стратегії, що ґрунтуються на довготерміновому плануванні та фіксованих цілях, втрачають ефективність в таких умовах. Адаптивний підхід, навпаки, забезпечує гнучкість та оперативне реагування на нові виклики та можливості. Поява нових технологій чи трансформація споживчої поведінки вимагають швидкого коригування маркетингової стратегії, що практично неможливо в рамках традиційних підходів. Гнучкість та адаптивність є критичними факторами успіху в ІТ-сегменті. Ця мінливість підкреслює необхідність адаптації маркетингових стратегій до специфіки кожного ринку. Компанії, особливо міжнародні, потребують чіткого позиціонування на кожному ринку, що вимагає адаптації маркетингових заходів.

Адаптивна маркетингова стратегія – це динамічний підхід до цифрового маркетингу, що передбачає постійний аналіз різноманітних маркетингових каналів, поведінки споживачів та ринкових трендів, а також відповідне коригування маркетингових зусиль. Вона акцентує увагу на гнучкості та прийнятті рішень у режимі реального часу для оптимізації кампаній та адаптації повідомлень до цільової аудиторії. Ця стратегія максимізує рентабельність інвестицій завдяки фокусуванню на даних та адаптації до змін як у цифровому ландшафті, так і в споживчих аспектах [46].

На рисунку 3.1 описані основні принципи адаптивної стратегії маркетингу.



Рисунок 3.1 - Основні принципи адаптивної стратегії маркетингу

Джерело: [46]

Клієнтоорієнтованість є фундаментальним принципом адаптивної стратегії. Компанії, які орієнтуються на клієнта, усвідомлюють залежність росту від постійного підвищення якості взаємодії із клієнтами та партнерами. Це передбачає узгодження роботи компанії з цілями клієнтів. Утримання клієнтів виступає ключовим елементом клієнтоорієнтованого підходу, оскільки довготермінова стабільність бізнесу ґрунтується на формуванні та розвитку довготривалих відносин з існуючою клієнтською базою. Трансформація клієнтів у лояльних споживачів є більш рентабельною, ніж залучення нових, завдяки вже сформованому капіталу довіри та потенційно наявним комунікаційним каналам зі співробітниками відділів продажів та підтримки. Позитивний клієнтський досвід конвертується в органічну рекламу через рекомендації в соціальному оточенні споживачів.

Лояльні клієнти генерують збільшений дохід, мінімізуючи витрати на залучення нової аудиторії. Перехресні продажі та пропозиції оновлень для існуючих клієнтів виступають ефективним інструментом зростання доходів. Конверсія лояльних клієнтів спрощується завдяки наявній знайомості з продуктом та довірі до компанії, за умови забезпечення якісної підтримки, функціональності продукту та персоналізованого підходу. Згідно з дослідженням Statista [47], ймовірність повторних покупок після позитивного досвіду взаємодії з компанією може зрости до 81%. Утримання клієнтів прямо пропорційно впливає на збільшення прибутків.

Ітеративний підхід маркетингової стратегії є іншим принципом адаптивного підходу. Він передбачає циклічний процес планування, реалізації, вимірювання та аналізу маркетингових кампаній, орієнтований на постійне вдосконалення та адаптацію. Він дозволяє тестувати гіпотези, швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та споживчих уподобань, а також формує культуру експериментування та інновацій. Завдяки аналізу даних та зворотного зв'язку, маркетологи можуть оптимізувати кампанії та персоналізувати повідомлення для цільової аудиторії, підвищуючи ефективність та креативність маркетингових зусиль. Прикладом ітеративного маркетингу може бути розробка та запуск MVP (мінімально життєздатного продукту) з подальшим його удосконаленням на основі відгуків користувачів (табл 3.1).

Таблиця 3.1 - Приклад ітеративного маркетингу проекту

Гіпотеза: попит на короткі онлайн-курси з програмування зростає, і новачки віддають перевагу інтерактивним платформам з доступною ціною.		
MVP	<ul style="list-style-type: none"> - головна сторінка з описом курсу; - 5 відеоуроків тривалістю по 10 хвилин; - зворотний зв'язок через анкету після проходження курсу. 	
1	2	3
Перша маркетингова ітерація	Запуск MVP через таргетовану рекламу в соціальних мережах з повідомленням: "Навчися Python за 1 день!"	Мета: зібрати перших користувачів та отримати зворотний зв'язок. Результат: Анкетування показало, що користувачі хочуть більше інтерактивних завдань та реальних прикладів використання Python
Друга маркетингова ітерація	Додано нові уроки з прикладами практичних завдань та інтеграція системи мікронагород за досягнення	Мета: перевірити, чи підвищиться утримання користувачів. Результат: утримання зросло на 20%, але аналітика показала низьку ефективність рекламних оголошень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Третя маркетингова ітерація	Корекція маркетингових повідомлень, створення нового лендінгу, акцент на кар'єрних перевагах навчання Python	Мета: підвищити конверсію рекламної кампанії. Результат: кількість реєстрацій зросла на 30%, що дозволило масштабувати проект

Джерело: сформовано автором

Іншим принципом адаптивного підходу є гнучкість, яка полягає в здатності адаптувати добре складену стратегію та план до змінних обставин, використовуючи альтернативний контент, змінюючи локацію кампанії або перерозподіляючи бюджет для покриття непередбачених витрат. Ефективні маркетингові плани включають моніторинг результативності кожної стратегії, що дозволяє швидко виявляти та реагувати на потреби в змінах. Резервний бюджет забезпечує безперербійне внесення коректив. Жорсткі плани, навпаки, не передбачають змін та часто вичерпують весь бюджет, наражаючи бізнес на ризик у разі появи нових трендів чи змін у середовищі. Гнучкість є критично важливою для адаптації до динамічних умов ринку, як це було продемонстровано у 2020 році. Вона необхідна для постійного коригування кампаній відповідно до змін у галузі, законодавства та асортименту продуктів і послуг. Відсутність гнучкості може обмежувати успіх бізнесу в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

У таблиці 3.2 мною запропоновано основні компоненти концептуальної рамки адаптивної маркетингової стратегії.

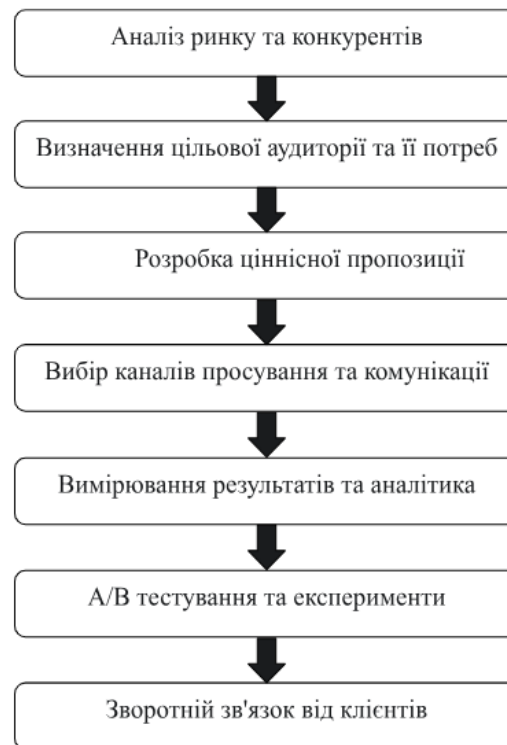


Рисунок 3.2 - Основні компоненти концептуальної рамки адаптивної маркетингової стратегії

Джерело: сформовано автором

Конкурентний аналіз — це детальний розбір ринкової позиції, тактики продажів і маркетингу та стратегії зростання конкурентів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін, а також пошуку можливостей для розвитку бізнесу. Він дає чітке розуміння ринку та власної позиції на ньому. Конкурентний аналіз допомагає виявити можливості для покращення, наприклад, через аналіз маркетингових повідомлень і УТП конкурентів.

Для проведення такого аналізу існують спеціалізовані інструменти. Серед них у сфері цифрового маркетингу варто виділити такі платформи, як SimilarWeb та Ahrefs. Ці інструменти дозволяють відстежувати трафік конкурентів і здійснювати аналіз їхніх маркетингових стратегій. У таблиці 3.2 наведено порівняння основних функціональних можливостей цих платформ.

Таблиця 3.2 - Порівняння інструментів цифрового маркетингу SimilarWeb та Ahrefs

Інструмент	SimilarWeb	Ahrefs
Основна мета	Аналіз трафіку, конкурентного середовища та цифрових ринків	Аналіз зворотних посилань, SEO-оптимізація, дослідження ключових слів
Джерела даних	Панельні дані користувачів, анонімізовані статистичні дані, веб-скрапінг, інтеграції	Власний бот для веб-скрапінгу (AhrefsBot), база даних зворотних посилань
Типи аналізу	Загальний аналіз трафіку: джерела, географія, взаємодія з сайтом	Глибокий аналіз зворотних посилань, контенту та ключових слів для SEO
Показники	Трафік (відвідування, час на сайті, показник відмов), джерела трафіку, частка ринку, інтереси	Зворотні посилання, домени-донори, органічні ключові слова, рейтинг домену
Ключові функції	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз конкурентів - Вивчення ринкових тенденцій - Mobile і desktop-аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз зворотних посилань - Перевірка ключових слів - Трекінг позицій у пошукових системах
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Широке охоплення джерел трафіку - Глибокий конкурентний аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> - Точні дані про зворотні посилання - Інструменти для SEO-оптимізації
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Менший акцент на SEO - Обмежена деталізація щодо зворотних посилань 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежений функціонал аналізу загального трафіку - Орієнтований здебільшого на SEO

Джерело: [66-67]

Дослідження конкурентів дає цінну інформацію про клієнтів, їхні вподобання та скарги, використовуючи соціальні мережі, форуми та сайти відгуків як джерела даних.

Наступним етапом є цільової аудиторії та її потреб. Детальний аналіз цільової аудиторії дозволяє компаніям диференціювати себе від конкурентів та побудувати стійкі взаємини з клієнтами. Знання специфіки аудиторії дає змогу створювати персоналізований досвід, оптимізувати продукти та підвищувати конверсію. У бізнес-середовищі кінцеве рішення про покупку належить споживачеві. Комплексний аналіз цільової аудиторії дає змогу сформулювати переконливі повідомлення для залучення нових клієнтів.

Проведення опитувань та створення персон користувачів є практичними інструментами визначення та вивчення цільової аудиторії.

Ціннісна пропозиція — це чітко сформульована компанією пропозиція цінності, що узагальнює спосіб надання, сприйняття та придбання переваг продукту чи послуги. Вона визначає привабливість пропозиції для клієнта, мотивацію до покупки та її унікальність порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку. Розробка ціннісної пропозиції є важливою складовою бізнес-стратегії компанії, оскільки вона впливає на прийняття рішень клієнтами і часто відображається на маркетингових матеріалах, таких як вебсайт.

Одним із інструментів, який допомагає у формуванні ціннісної пропозиції, є Value Proposition Canvas. Це фреймворк, розроблений для узгодження продукту чи послуги з потребами та цінностями клієнта. Створений доктором Александром Остервальдером [48], цей інструмент забезпечує відповідність між продуктом і ринком, моделюючи зв'язок між сегментами клієнтів та ціннісними пропозиціями в рамках. Value Proposition Canvas допомагає вдосконалити існуючі або розробити нові пропозиції та ґрунтується на двох ключових блоках: профілі клієнта та карта цінності (рис. 3.3).

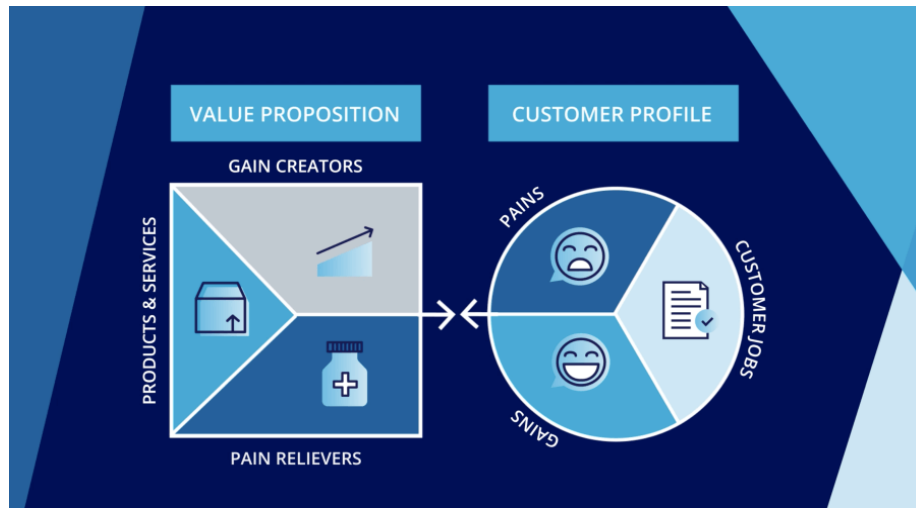


Рисунок 3.3 - Складові Value Proposition Canvas

Джерело: [48]

Профіль клієнта висвітлює вигоди (очікувані та бажані переваги), труднощі (негативний досвід та ризики) та завдання клієнта (функціональні, соціальні та емоційні завдання, проблеми та потреби). Для кожного сегмента клієнтів створюється окремий профіль, враховуючи унікальність їхніх характеристик. Карта цінності описує творців вигоди (як продукт чи послуга створює вигоди для клієнта та надає додаткову цінність) та послаблювачі труднощів (як продукт чи послуга вирішує проблеми клієнтів).

Вибір каналів просування та комунікації є наступним компонентом адаптивної стратегії. Маркетинговий канал комунікації – це інструмент передачі рекламного повідомлення, що описує спосіб взаємодії аудиторії з брендом, незалежно від контенту повідомлення.

Канали комунікації поділяються на традиційні, що виникли до появи інтернету, та цифрові, які функціонують на його основі (табл. 3.3). Ці канали слугують основою маркетингової діяльності, забезпечуючи можливість сегментації аудиторії та впровадження диференційованих стратегій для досягнення максимального показника рентабельності інвестицій. У межах рекламних мереж також застосовується концепція поділу каналів, де кожен розглядається як окремий продукт із визначеною ціною, що залежить від його ефективності та рівня попиту.

Таблиця 3.3 - Приклади традиційних та цифрових каналів комунікації

Традиційні канали комунікації	Цифрові канали комунікації
Радіо-реклама	Контент-маркетинг
Реклама на телебаченні	SEO-маркетинг
Реклама на білбордах	E-mail-маркетинг
Офлайн-заходи	Соціальні мережі
Листівки	Вебсайти

Джерело: сформовано автором

Аналітика та оцінка результатів, отриманих через використання каналів комунікації, є важливим аспектом маркетингової діяльності. Як зазначено у розділі 2.2, однією з найпоширеніших методик оцінювання ефективності в цифровому маркетингу є KPI (Key Performance Indicators). KPI представляють собою кількісні метрики, які дозволяють вимірювати прогрес у досягненні маркетингових цілей. Вони забезпечують узгодженість дій команди, інформують про стан організації, ідентифікують ефективні стратегії та сприяють підвищенню відповідальності.

Ключовим маркетинговим KPI є коефіцієнт конверсії лійки продажів, що показує ефективність переходу клієнтів між етапами лійки. Його розраховують, ділячи кількість клієнтів, що перейшли на новий етап, на кількість клієнтів на попередньому етапі та множачи на 100%. Наприклад, якщо конверсія з 1200 переглядів вебсайту становить 300 продажів, тоді коефіцієнт дорівнюватиме 25%.

A/B-тестування, що є відносно новим підходом, полягає в порівняльному аналізі двох версій маркетингового заходу з метою визначення більш ефективного варіанту. Цей метод, базуючись на емпіричних даних, дозволяє уникнути суб'єктивних припущень та отримати об'єктивну інформацію щодо споживчих преференцій. Об'єктами A/B-тестування можуть бути різноманітні елементи маркетингових комунікацій, включаючи макети вебсайтів та мобільних додатків, теми електронних листів, дизайн продукції, текст кнопок, кольорову гаму тощо. Спліт-тестування

(альтернативна назва A/B-тестування) — це методологія випадкового експерименту, в рамках якої різним сегментам відвідувачів одночасно демонструються альтернативні версії змінної (вебсторінки, елемента сторінки тощо) для визначення версії з максимальним позитивним впливом на ключові бізнес-метрики.

Зворотний зв'язок від клієнтів є важливим джерелом інформації про їхній досвід взаємодії з компанією, продуктами чи послугами. Його роль полягає у вдосконаленні якості пропонованих рішень, підвищенні рівня задоволеності клієнтів, стимулюванні позитивних відгуків, залученні нової аудиторії, формуванні лояльності до бренду та розробці дієвих маркетингових стратегій. Водночас негативні відгуки допомагають вчасно виявляти проблеми та усувати їх, зменшуючи ризик втрати клієнтів.

Існує безліч способів отримання зворотного зв'язку, таких як опитування, коментарі на офіційному сайті, відгуки в соціальних мережах і на форумах, а також безпосереднє спілкування з користувачами. Однак важливим є не лише збирання даних, а й їхній аналіз та використання для прийняття обґрунтованих рішень. Компанії, які активно інтегрують зворотний зв'язок у свою діяльність, зазвичай мають вищі показники задоволеності клієнтів і досягають кращих результатів у бізнесі.

Зворотний зв'язок дозволяє вдосконалити дизайн вебсайтів, адаптувати пропозиції до потреб споживачів, створювати релевантний контент та уточнювати характеристики цільової аудиторії. Інформація, отримана від клієнтів, допомагає підвищити ефективність рекламних кампаній завдяки врахуванню реальних потреб споживачів при створенні маркетингових повідомлень і виборі каналів комунікації.

Крім опитувань і відгуків, компанії можуть використовувати чати або телефонні дзвінки для взаємодії з клієнтами. Ці канали сприяють оперативній реакції на запити, дозволяють кваліфікувати потенційних покупців і забезпечують швидкий зворотний зв'язок. Аналіз записів розмов допомагає зрозуміти заперечення клієнтів, які впливають на прийняття ними рішень, а також поглибити розуміння їхніх потреб і мотивації.

Отже, адаптивна маркетингова стратегія є важливим інструментом для компаній у сфері ІТ, оскільки ринок характеризується високою швидкістю змін і

непередбачуваністю. Її ключовими елементами є здатність швидко адаптуватися до нових умов, орієнтація на потреби клієнтів і активне використання аналітичних даних для прийняття рішень. Такий підхід передбачає постійний моніторинг ринку, оперативне коригування дій та експерименти з маркетинговими кампаніями. Це допомагає мінімізувати ризики, забезпечити конкурентні переваги та підвищити ефективність взаємодії з аудиторією, сприяючи сталому розвитку компанії.

3.2 Реалізація маркетингової стратегії з використанням Agile-підходу

У попередньому розділі було визначено поняття концептуальної рамки адаптивної стратегії, а також окреслено її основні принципи та інструменти. Одним із підходів, який сприяє адаптації класичного маркетингу до сучасних інструментів і водночас оптимізує діяльність маркетингової команди в цілому, є методологія Agile.

Методологія Agile – це система управління проектами, яка розбиває проекти на кілька динамічних фаз, зазвичай відомих як спринти [49]. Agile-маркетинг – це підхід до маркетингу, що використовує принципи та практики Agile-методологій. Він передбачає самоорганізовані, крос-функціональні команди, які працюють короткими ітераціями з постійним зворотним зв'язком. Agile-маркетинг вимагає стратегічного бачення та коротко-, середньо- та довготермінового планування. Він відрізняється від традиційного маркетингу кількома ключовими аспектами: частими релізами, цілеспрямованим експериментуванням та постійним прагненням до задоволення потреб аудиторії.

Основні цінності Agile-маркетингу, згідно з Agile Marketing Manifesto [50]:

- орієнтація на цінність для клієнта та бізнес-результати;
- регулярне та своєчасне створення цінності;
- навчання на основі експериментів та даних;
- міжфункціональна співпраця;
- гнучке реагування на зміни.

Згідно зі звітом AgileSherpas, IBM та Adobe [51] про стан Agile-маркетингу протягом 2022 року, понад 40% із 513 опитаних маркетологів зазначили, що використовують певну форму Agile у своїй роботі. Серед 42% респондентів, які досі дотримуються традиційних підходів у маркетингу, 91% висловили намір впровадити Agile-методологію протягом року.

Ефективні Agile-маркетингові команди характеризуються чотирма ключовими ознаками: командною роботою на основі Agile, прийняттям рішень на основі даних, швидкими ітеративними релізами та дотриманням принципів Agile Marketing Manifesto (рис. 3.4).

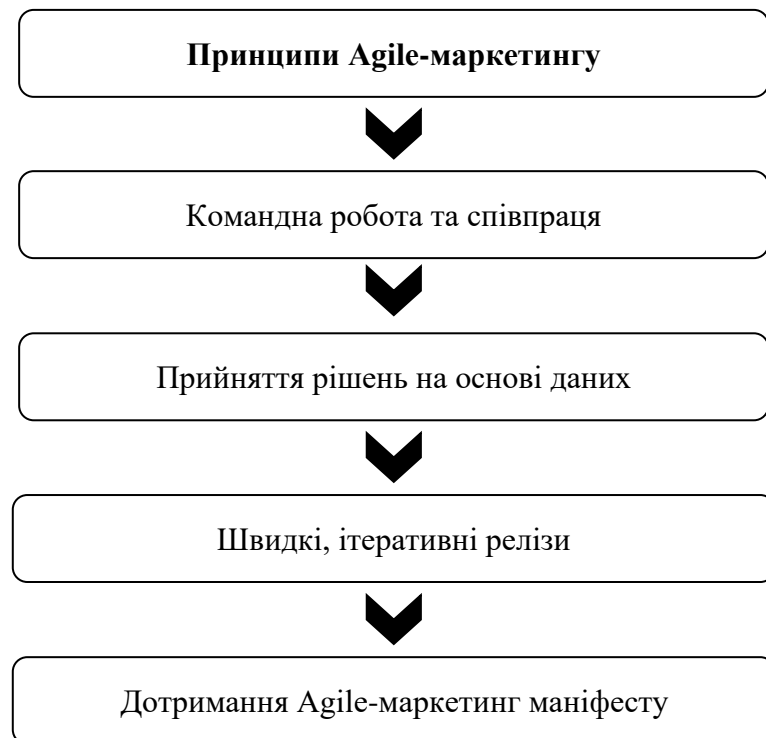


Рисунок 3.4 - Основи Agile-маркетингу

Джерело: [50]

Основами Agile-підходу у маркетингу є такі:

1. Командна робота та співпраця: основоположним принципом Agile-маркетингу є командна робота, що ґрунтується на Agile-методологіях. Замість фрагментації та ієрархії, пріоритет надається вільній колаборації між учасниками команди,

забезпечуючи залученість кожного до проекту. Спільні зустрічі та комунікаційні канали сприяють ефективній взаємодії;

2. Прийняття рішень на основі даних: Agile-маркетологи орієнтуються на дані при розробці та реалізації кампаній. Постійне експериментування спрямоване на підвищення ефективності команди, а дані використовуються для вимірювання та коригування зусиль;

3. Швидкі, ітеративні релізи: Agile-команди працюють короткими ітераціями (спринтами), фокусуючись на обмеженому обсягу робіт. Цикл спринту дозволяє створювати ітеративні релізи та гнучко адаптувати план дій кожні кілька тижнів;

4. Дотримання Agile Marketing Manifesto: Agile-команди чітко дотримуються цінностей та принципів Agile-маркетинг маніфесту, що включає п'ять основних цінностей. Ці цінності є фундаментом усіх практик команди (стендапи, спринти, дошки канбан) та пояснюють причинно-наслідкові зв'язки між діями та їх обґрунтуванням.

Для максимальної ефективності Agile-маркетингу, визначимо найбільш актуальну проблему і бажаний результат та розглядатимемо Agile як інструмент її вирішення.

Основна перевага Agile-маркетингу — підвищення швидкості створення цінності через зміни організаційної структури та підходів до планування маркетингової діяльності. Крос-функціональні команди, здатні автономно завершувати проекти, замінюють функціональний поділ, що прискорює виконання завдань. Збільшена частота релізів та можливість швидкого врахування зворотного зв'язку від клієнтів суттєво підвищують продуктивність без збільшення ресурсів.

Agile-маркетинг забезпечує прозорість процесів команди через візуалізацію робочих процесів та часті комунікації. Візуалізація, наприклад, за допомогою дошки канбан, стимулює співпрацю, а щоденні стендапи дозволяють обговорювати пріоритети, прогрес та проблеми. Прозорість підвищує підзвітність команд та формує спільне розуміння проектів. Вона також важлива для відносин з клієнтами, оскільки Agile-команди використовують зворотній зв'язок для забезпечення релевантності робіт.

Agile-маркетинг цінується за гнучкість, що проявляється у використанні ітеративного планування замість жорсткого дотримання річного плану. Успіх залежить від здатності реагувати на зміни. Agile-команди визначають довгострокові цілі та уточнюють деталі по ходу роботи, що дозволяє гнучко змінювати курс, керуючись даними та зворотним зв'язком.

Agile акцентує увагу на експериментуванні, що вимагає від команд узгодження кампаній з даними для вимірювання успіху. Вони збирають KPI з експериментів з низьким рівнем ризику та відстежують ефективність команди за допомогою метрик процесів, таких як час циклу завдання та пропускна здатність. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо кампаній.

Agile забезпечує швидкість та зворотній зв'язок, що дозволяє адаптувати кампанії до змін замість дотримання негнучких планів. Це пріоритизує потреби споживачів та дозволяє вимірювати ефективність до того, як кампанії застаріють. Отриманий досвід застосовується в наступних проєктах, підтримуючи конкурентоспроможність та покращуючи ROI.

У таблиці 3.4 наведено порівняння Agile та традиційного маркетингу у контексту винуваних завдань.

Таблиця 3.4 - Порівняння класичного та Agile підходів у маркетингу

Завдання	Agile-маркетинг	Традиційний маркетинг
1	2	3
Визначення цілей	Цілі, орієнтовані на клієнта (залученість, зростання)	Цілі, орієнтовані на бізнес (KPI, обсяг, графік, бюджет)
Визначення стратегічних тем	Теми визначають дії для досягнення маркетингових цілей та охоплення цільової аудиторії	Маркетингові ініціативи прив'язані до конкретних проєктів
Розуміння потреб клієнтів	Постійне дослідження каналів та повідомлень, що резонують з цільовою аудиторією	Визначення маркетингових вимог наперед

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Побудова маркетингової дорожньої карти	Планування програм, кампаній та активностей у циклах (квартальних, місячних, двотижневих) з можливістю коригування	Річний маркетинговий план з довгостроковими зобов'язаннями щодо реалізації програм та кампаній
Пріоритизація завдань	Регулярний перегляд пріоритетів у відповідь на зміни потреб клієнтів та ринку	Визначення пріоритетних проєктів наперед та дотримання фіксованого графіку
Вимірювання впливу	Вимірювання прогресу кампанії та адаптація планів для покращення результатів	Планування кампанії з фіксованим бюджетом та оцінка очікуваного доходу. Використання результатів для наступної кампанії

Джерело: сформовано автором

Agile-методологія передбачає два основні фреймворки, які команди можуть обирати залежно від специфіки своїх потреб: Scrum та Kanban.

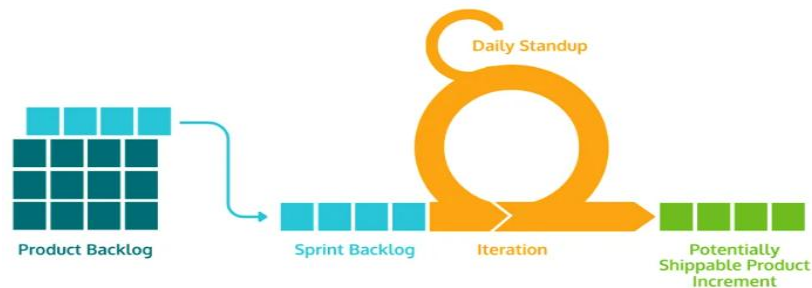


Рисунок 3.5 - Діаграма циклу фреймворку Scrum

Джерело: [52]

Діаграма 3.5 ілюструє цикл розробки за методологією Scrum, що охоплює процеси від формування Product Backlog (пріоритезованого списку завдань) до створення Sprint Backlog (списку завдань для конкретного спринту), виконання ітерацій із щоденними зустрічами (Daily Standup) та отримання результату у вигляді Potentially Shippable Product Increment (потенційно готового до релізу продукту).

Product Backlog представляє собою пріоритезований список завдань, який вимагає регулярного оновлення та деталізації для забезпечення можливості розпочати роботу над його елементами.

Sprint Backlog — це підмножина завдань із Product Backlog, відібрана для виконання в межах поточного спринту. Перед формуванням Sprint Backlog команда проводить зустріч із планування, під час якої визначається обсяг завдань спринту та його тривалість (зазвичай від двох до чотирьох тижнів). Це рішення ухвалюється командою самостійно на основі оцінки трудомісткості завдань.

Після етапу планування розпочинається спринт, під час якого команда виконує обрані завдання. Хоча методологія Scrum передбачає фіксованість завдань спринту, у практиці можуть виникати непередбачувані ситуації, що вимагають внесення змін до Sprint Backlog. Щоденні зустрічі (Daily Scrum) забезпечують синхронізацію команди шляхом обговорення поточного прогресу, планів на день та можливих перешкод. Ці зустрічі мають бути короткими та спрямованими на стратегічні аспекти виконання завдань.

Наприкінці спринту проводяться дві основні зустрічі: огляд спринту та ретроспектива. Під час огляду команда презентує результати зацікавленим сторонам, отримуючи зворотний зв'язок. Ретроспектива є внутрішньою зустріччю команди, присвяченою аналізу процесу роботи та визначенню можливих покращень, які фіксуються і додаються до Product Backlog. Активна участь усіх членів команди під час ретроспективи є ключовою умовою ефективного вдосконалення процесів. Після завершення ретроспективи цикл повторюється з планування наступного спринту.

Ролі в команді Scrum включають Scrum Master, Product Owner (PO) та інших фахівців, зокрема маркетологів. Рекомендований для Scrum розмір команди становить від п'яти до дев'яти осіб. У маркетингових командах обов'язки Scrum Master можуть розподілятися між кількома сертифікованими учасниками. Scrum Master відповідає за впровадження принципів Scrum, підтримку Agile-мислення та оптимізацію процесів. Product Owner виконує роль посередника між бізнес-цілями та командою, забезпечує

актуальність Product Backlog і контроль виконання завдань відповідно до бізнес-пріоритетів. У маркетинговому контексті цю роль зазвичай виконує керівник маркетингового відділу.

Kanban – це лінійник Agile фреймворк, запроваджений для управління процесам. Kanban передбачає візуалізацію всіх етапів маркетингового процесу та кожного завдання, що проходить через нього. Це сприяє ефективному управлінню процесами, контролю кількості проєктів та підвищенню продуктивності команди.

Шість основних практик Kanban передбачають:

- візуалізація робочих процесів;
- обмеження кількості одночасно виконуваних робіт (WIP);
- управління потоком робіт;
- формалізація політик процесу;
- створення петель зворотного зв'язку;
- безперервне вдосконалення.

Ключовим принципом Kanban є обмеження обсягу одночасно виконуваної роботи призводить до збільшення продуктивності команди.

Команди організують свою діяльність відповідно до дошки Kanban (рис. 3.6), яка відображає реальний робочий процес. Візуалізація процесу дає змогу виявити перевантажені точки та коригувати їх, що сприяє покращенню потоку робіт і підвищенню ефективності. Структура дошки повинна відображати основні етапи робочого процесу, такі як Backlog (список завдань), завдання в процесі виконання, затвердження тощо. Дошка повинна мати чітко визначені початкову та кінцеву точки, що символізують межі контролю команди над процесом. Її структура повинна бути лаконічною, з обмеженою кількістю стовпців (етапів роботи), не більше семи. Для підгруп, що працюють із різними типами завдань, рекомендується створювати окремі дошки. Метою візуалізації є виявлення перевантажених точок і оцінка завантаженості команди.

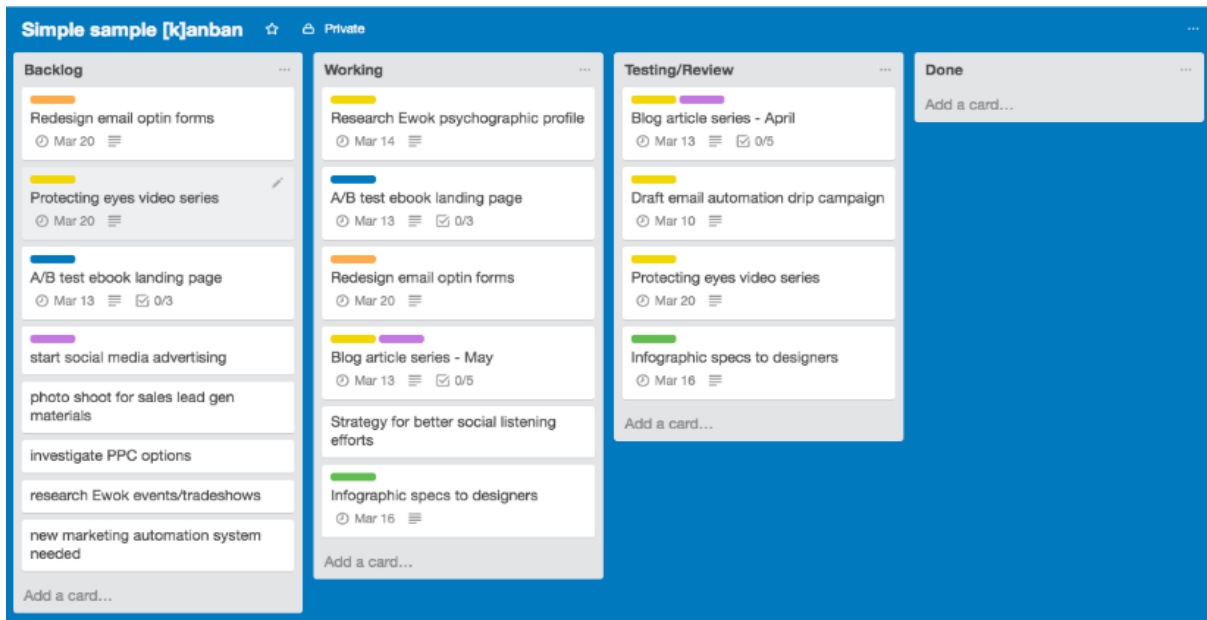


Рисунок 3.6 - Приклад Kanban-дошки

Джерело: [52]

Після налаштування дошки встановлюються обмеження на кількість завдань, що одночасно перебувають у кожному стані, з метою контролю за завантаженістю (WIP — Work in Progress). Занадто високий WIP-ліміт може призвести до простою завдань, в той час як занадто низький — до простою співробітників. Оптимальний WIP-ліміт сприяє підтримці постійної зайнятості команди та забезпечує швидкий потік завдань. Ідеальною є ситуація, коли є лише одна перевантажена точка, що означає наявність одного етапу процесу або одного співробітника, який працює на повну потужність.

Kanban сприяє постійному покращенню процесів, навчанням і стратегічному плануванню. При встановленні WIP-лімітів рекомендується починати з високих значень і поступово знижувати їх, орієнтуючись на кількість осіб, здатних працювати над кожним етапом.

Іншим важливим елементом підходу Kanban є формулювання чітких політик виконання робіт. Формалізація політик усуває непорозуміння і забезпечує узгодженість у команді. Спочатку визначається каденція команди, зокрема частота проведення зустрічей та оновлення Backlog. Ці дії не прив'язані до спринтів, як у Scrum фреймвоку,

і можуть здійснюватися за потребою. Важливо чітко визначити графік уточнення Backlog, проведення зустрічей. Щоденні зустрічі мають проводитися регулярно. Також розробляються політики для різних типів робіт, пріоритизуючи термінові завдання та екстрені запити. Для цього створюються категорії завдань, що дозволяють визначити відповідні політики для кожного типу завдання. Це дає змогу уникнути необхідності оцінювання кожного окремого завдання. Кількість типів робіт і політик повинна бути обмеженою для забезпечення їхньої легкості у запам'ятовуванні та застосуванні.

Kanban підходить для команд різних розмірів, зокрема для тих, які не відповідають рекомендованому для Scrum розміру (від п'яти до дев'яти осіб). Методологія ефективно застосовується в командах, які не є крос-функціональними, а також в умовах віддаленої роботи, оскільки дошка Kanban є єдиним джерелом інформації. Окрім того, Kanban дозволяє оперативно продемонструвати ефективність та адаптивність Agile-підходу і не вимагає радикальних змін у існуючих робочих процесах.

3.3 Управління ризиками в маркетингових стратегіях

Ризики є невід'ємною складовою процесу створення та реалізації маркетингових стратегій, особливо в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати можливі втрати, зменшити рівень невизначеності та забезпечити стабільний розвиток підприємства [53].

Управління ризиками має суттєве значення для досягнення конкурентних переваг, оскільки дозволяє значно підвищити надійність та результативність маркетингових кампаній. Оперативне виявлення та нейтралізація потенційних загроз сприяють уникненню репутаційних втрат і фінансових збитків, які можуть суттєво негативно вплинути на імідж компанії та її економічний стан. Крім того, ефективне управління ризиками забезпечує можливість швидкої адаптації до змін на ринку, що є критично важливим для підтримання стабільної позиції компанії в умовах постійно змінюваного конкурентного середовища.

Класифікація ризиків може здійснюватися за різними ознаками, залежно від їхнього походження або впливу (рис. 3.7). За походженням внутрішні ризики пов'язані з діяльністю підприємства, такими як проблеми в організації чи недоліки в процесах. Зовнішні ризики виникають через фактори поза контролем компанії, наприклад, економічні зміни або природні катастрофи. За зоною впливу мінімальні ризики мають незначний вплив і низьку ймовірність, підвищені — помірний вплив та ймовірність і вимагають уваги, критичні ризики можуть мати значний вплив і високу ймовірність, потребуючи негайного реагування.

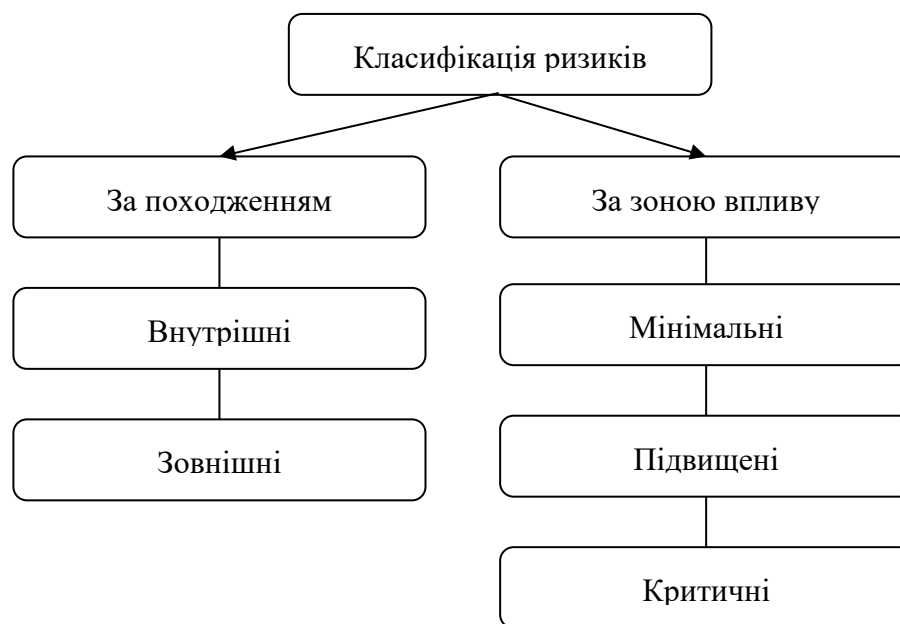


Рисунок 3.7 - Класифікація ризиків

Джерело: [55, 57]

Розглянемо ризики, характерні для маркетингової діяльності підприємств у сфері ІТ-послуг, які виникають у процесі функціонування на конкурентному ринку. До таких ризиків належать маркетингові, економічні, фінансові, інноваційні ризики, а також специфічні ризики, пов'язані з особливостями роботи підприємств у цій сфері.

У межах оцінювання було визначено ключові ризик-фактори для кожного виду ризику, експертним шляхом оцінено значущість їх впливу на діяльність ІТ-підприємств

та здійснено аналіз можливих втрат, які можуть виникнути внаслідок їхнього впливу. Приклад оцінки таких ризиків наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ризик факторів у контексті значущості та можливих втрат

Ризик-фактори	Значущість ризику для підприємства	Рівень можливих втрат у результаті впливу ризик-фактора
Маркетингові ризики		
- неправильний вибір цільової аудиторії, m1	3	5
- неефективна політика ціноутворення, m2	2	4
- неефективна розробка та проведення промоакцій, m3	4	3
- недосконалість використовуваних технологій просування послуг, m4	2	3
- недооцінка інструментів інтернет-маркетингу, m5	2	2
- низький рівень довіри клієнтів до цифрових сервісів, m6	3	2
- зменшення лояльної аудиторії, m7	4	3
Економічні ризики		
- зміни в системі оподаткування, e1	4	4
- зміна рівня цін постачальників обладнання та технологій, e2	5	5
- невиконання договірних зобов'язань постачальниками, e3	3	3
- зниження рентабельності послуг, e4	4	3
- скорочення частки ринку, e5	2	3
Фінансові ризики		
- втрата фінансової стійкості, f1	5	4
- недостатність фінансових ресурсів, f2	3	4
- ризик банкрутства, f3	2	5
Інноваційні ризики		
- ризики, пов'язані з впровадженням інновацій у маркетингову політику підприємства, i1	3	4
- ризики через брак фінансових ресурсів для впровадження інновацій у сфері інтернет-технологій, i2	2	2
- ризики, спричинені помилками керівництва при впровадженні інновацій, i3	1	3
Специфічні ризики		
- кібератаки, s1	1	1
- ризики, пов'язані з порушеннями у роботі інформаційних сервісів та провайдерів, s2	3	4
- віртуальне шахрайство, s3	1	2
- порушення цілісності даних, s4	2	3
- ризик розголошення конфіденційної інформації клієнтів, s5	2	4
- неякісний контент на цифрових платформах, s6	3	5
- недосконалість SEO-заходів, s7	2	4

Джерело: сформовано автором

У процесі оцінювання використовувалася наступна шкала.

Оцінка значущості впливу ризик-фактора на діяльність підприємств сфери ІТ-послуг:

- 1 — ризик відсутній;
- 2 — ризик незначний;
- 3 — ризик помірний;
- 4 — ризик значний;
- 5 — ризик дуже великий.

Рівень можливих втрат у результаті впливу ризик-фактора:

- 1 — ризик не впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 2 — ризик незначно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 3 — ризик помірно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 4 — ризик значно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 5 — ризик дуже сильно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства.

За результатами оцінювання складено складену карту ризиків (рис. 3.8), на якій виділено три зони: «А» — зона мінімального ризику, «Б» — зона підвищеного ризику, «С» — зона високого ризику.

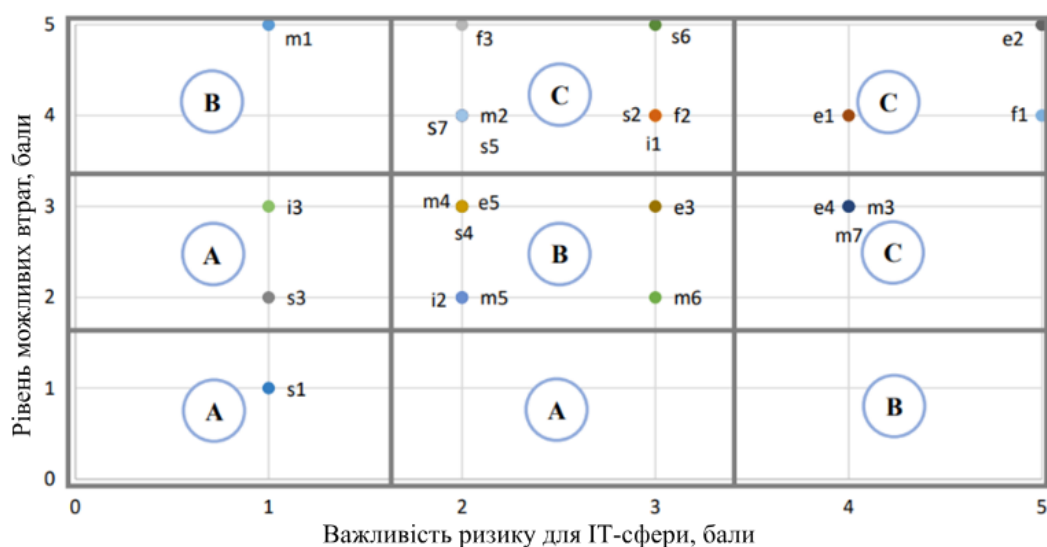


Рисунок 3.8 - Карта ризиків

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що в зоні мінімального ризику знаходяться три ризик-фактори: кібератаки, віртуальне шахрайство та ризики, пов'язані з помилками керівництва під час впровадження інновацій, що становить 12% досліджуваної сукупності ризиків.

До зони підвищеного ризику належать вісім ризик-факторів:

- неправильний вибір цільової аудиторії;
- недосконалість використовуваних технологій просування послуг;
- недооцінка інструментів інтернет-маркетингу;
- низький рівень довіри споживачів до цифрових сервісів;
- зміна рівня цін постачальників послуг;
- скорочення частки ринку;
- ризики, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів для впровадження інновацій у сфері інтернет-технологій;
- порушення цілісності даних.

Ці ризики складають 32% досліджуваної сукупності ризик-факторів.

Найбільшій увазі з боку керівництва потребують ризики, які знаходяться в зоні високого ризику. До таких належать скорочення лояльної аудиторії, неефективна політика ціноутворення, неефективна розробка та проведення промоакцій. Крім того, значний вплив мають зміни в системі оподаткування та цінова політика постачальників технологій, які можуть суттєво вплинути на рентабельність послуг. Фінансові ризики, такі як втрата фінансової стійкості, нестача ресурсів чи навіть банкрутство, також займають провідне місце серед факторів високого ризику.

Окрему увагу варто звернути на ризики, пов'язані з впровадженням інновацій у маркетингову політику, які можуть виникати через технічні помилки, нестачу досвіду або фінансування. Не менш важливими є ризики, що стосуються функціонування інформаційних сервісів і провайдерів. Збої в роботі, витоки конфіденційної інформації клієнтів або неякісне наповнення контенту можуть значно підірвати довіру клієнтів та імідж підприємства. Додаткові виклики створює недосконалість SEO-оптимізації, що

обмежує ефективність цифрових каналів просування. Сукупно ці ризики становлять 56% від загальної кількості і потребують першочергового вирішення.

Дослідження показало, що якість маркетингової діяльності багатьох ІТ-компаній у цифровому середовищі є недостатньою. Серед основних проблем варто виділити відсутність якісних вебсайтів у частини підприємств, недостатню кваліфікацію фахівців, які займаються інтернет-маркетингом, слабкий розвиток демонстраційних технологій для представлення продуктів або послуг, а також низький рівень використання сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Усунення цих проблем має стати основою для розробки ефективної маркетингової стратегії підприємств ІТ-індустрії у цифровому середовищі. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність компаній і забезпечити довгостроковий успіх у динамічному ринку ІТ-послуг.

Недооцінка ризиків у процесі формування тактичних та стратегічних засад конкурентного зростання, а також у процесі прийняття управлінських рішень, суттєво обмежує результативність діяльності підприємств і знижує їхню здатність до оптимального використання наявних ресурсів.

Задля мінімізації ризиків, що виникають під час реалізації маркетингових стратегій, мною запропоновано науково-методологічний підхід до управління маркетинговими ризиками ІТ-компаній у цифровому середовищі (табл 3.6). У межах цього підходу визначено основні структурні елементи: мету, завдання, об'єкт, предмет та етапи управління ризиками, що стосуються маркетингової діяльності.

Таблиця 3.6 - Науково-методичний підхід до управління маркетинговими ризиками ІТ-підприємств у цифровому середовищі

Мета	Забезпечення стійкості ІТ-підприємств до ризиків, які виникають у процесі маркетингової діяльності у цифровому середовищі
Завдання	Ідентифікація можливих ризиків під час здійснення маркетингової діяльності та своєчасне реагування на них
Об'єкт	Процес управління ризиками, що виникають у маркетинговій діяльності ІТ-підприємств
Предмет	Інструменти, методики та механізми управління ризиками, які виникають у процесі здійснення маркетингової діяльності ІТ-компаній
Етапи управління ризиками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ідентифікація ризиків. 2. Оцінка ризик-факторів та визначення їхнього впливу на діяльність ІТ-підприємства. 3. Оцінка можливих втрат від впливу ризик-факторів на маркетингову діяльність. 4. Побудова карти маркетингових ризиків. 5. Розробка стратегії та тактики управління ризиками в процесі маркетингової діяльності ІТ-компаній у цифровому середовищі.

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід дозволяє систематизувати процес управління ризиками в умовах цифрового середовища та забезпечити реалізацію маркетингових стратегій, враховуючи динамічність і специфіку ІТ-індустрії.

Для управління ризиками застосовуються кілька стратегій.

Стратегія уникнення ризиків полягає в відмові від діяльності, що пов'язана з високою ймовірністю виникнення втрат, наприклад, через виключення ненадійних партнерів.

Локалізація ризиків передбачає чітке визначення джерел ризику та їх ізоляцію, що може бути досягнуто, зокрема, через сегментацію маркетингових кампаній [58].

Стратегія компенсації ризиків включає створення резервів або застосування страхування з метою мінімізації негативних наслідків.

Диверсифікація полягає в розподілі маркетингових активностей серед різних каналів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг чи програматик-реклама [59].

Моніторинг і адаптація охоплюють постійний моніторинг ризиків та коригування стратегічних підходів відповідно до змінних умов.

Маркетингові аналітичні системи, такі як Google Analytics та CRM, є важливими інструментами для виявлення ризиків у реальному часі. Ці системи надають змогу здійснювати моніторинг поведінки користувачів та аналізувати зміни в ринкових умовах, що дає змогу оперативно реагувати на потенційні загрози. Вони дозволяють своєчасно виявляти відхилення від встановлених стандартів і вживати заходів, що мінімізують ризики, зберігаючи таким чином конкурентоспроможність підприємства.

Прогнозування ризиків є важливим елементом стратегічного управління, що включає оцінку можливих змін у вподобаннях споживачів і ринкових умовах. Завдяки прогнозуванню підприємства здатні передбачити майбутні зміни і вжити превентивних заходів для зниження ризиків. Цей підхід дозволяє адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін в уподобаннях клієнтів і зовнішньому середовищі, що сприяє зменшенню ймовірності негативних наслідків.

Оцінка ризиків є критично важливою для виявлення загроз, які можуть вплинути на успішне досягнення стратегічних або операційних цілей підприємства. Цей процес дозволяє не лише визначити ймовірність виникнення ризиків, а й оцінити їхній потенційний вплив на діяльність організації.

Висновки до розділу 3

1. Розглянуто концептуальну рамку адаптивної маркетингової стратегії для ІТ-підприємств, підкресливши важливість гнучкості та адаптації до динамічних ринкових умов. Визначено ключові принципи адаптивного підходу: орієнтація на клієнта, ітеративний розвиток, гнучкість, співпраця та постійне покращення.

2. Досліджено роль клієнтоорієнтованості в адаптивній маркетинговій стратегії. Підкреслено важливість утримання клієнтів та формування лояльності для довгострокового успіху бізнесу. Розглянуто переваги утримання клієнтів, такі як

збільшення довічної цінності, підвищення прибутковості та формування позитивного "сарафанного радіо". Наголошено на необхідності персоналізації контенту та пропозицій для зміцнення лояльності в ІТ-сфері.

3. Детально розглянуто ітеративний підхід в маркетингу як циклічний процес постійного вдосконалення та адаптації. Наведено приклад ітеративного маркетингу проєкту з розробки та запуску MVP з подальшим його вдосконаленням на основі зворотного зв'язку.

4. Проаналізовано важливість гнучкості в маркетингових стратегіях та її роль в адаптації до змін ринку. Підкреслено необхідність моніторингу ефективності стратегій та наявності резервного бюджету для швидкого реагування на зміни.

5. Розглянуто основні компоненти концептуальної рамки адаптивної маркетингової стратегії: аналіз ринку та конкурентів, визначення цільової аудиторії, розробка ціннісної пропозиції, вибір каналів просування, вимірювання результатів, А/В-тестування та зворотній зв'язок. Проаналізовано інструменти для конкурентного аналізу в цифровому маркетингу (SimilarWeb та Ahrefs).

6. Описано Value Proposition Canvas як інструмент для розробки ціннісної пропозиції, що допомагає узгодити продукт/послугу з потребами клієнтів. Розглянуто ключові блоки фреймворку: профіль клієнта (вигоди, труднощі, завдання) та карта цінності (творці вигоди, послаблювачі труднощів).

7. Визначено маркетингові канали комунікації як інструменти передачі рекламного повідомлення. Розглянуто традиційні та цифрові канали та їх роль в маркетинговій діяльності.

8. Підкреслено важливість аналітики та оцінки результатів маркетингових кампаній. Розглянуто КРІ як інструмент вимірювання прогресу та коефіцієнт конверсії лійки продажів як ключовий показник. Описано А/В-тестування як метод визначення найбільш ефективної версії маркетингового заходу.

9. Визначено роль зворотного зв'язку в удосконаленні продуктів/послуг, підвищенні задоволеності клієнтів та розробці ефективних маркетингових стратегій.

Розглянуто різні способи збору та аналізу зворотного зв'язку, включаючи опитування, відгуки, чати та аналіз продажних дзвінків.

10. Окреслено переваги Agile-маркетингу для ІТ-компаній, його основні цінності та характеристики ефективних команд. Розглянуто фреймворки Scrum та Kanban, їх ключові практики та інструменти, а також ролі в командах та їх специфіку в маркетингу.

11. Проаналізовано підходи до управління ризиками в маркетингових стратегіях, підкреслено важливість ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків для забезпечення ефективності кампаній. Визначено, що управління ризиками сприяє уникненню репутаційних втрат, фінансових збитків та дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до непередбачуваних змін у ринковому середовищі.

12. Запропоновано науково-методичний підхід до управління маркетинговими ризиками для ІТ-компаній у цифровому середовищі. Він включає ключові структурні елементи: мету, завдання, об'єкт, предмет та п'ять етапів управління ризиками. Зазначено, що цей підхід спрямований на забезпечення стійкості підприємств до ризиків, підвищення їхньої конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності.

13. Розроблено карту ризиків для ІТ-підприємств, яка ідентифікує три зони ризику: мінімальний, підвищений та високий. Окреслено ключові ризик-фактори для кожної зони та запропоновано заходи для їхньої мінімізації. Наголошено, що найбільше уваги потребують ризики високої зони, які включають фінансові втрати, скорочення лояльної аудиторії та неефективність маркетингових заходів.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано методичні підходи до розробки маркетингової стратегії в ІТ-сфері. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Досліджено теоретичні та методологічні основи розробки маркетингових стратегій. Визначено сутність та складові маркетингової стратегії, її роль в досягненні бізнес-цілей та забезпеченні конкурентних переваг. Проаналізовано різні підходи до визначення маркетингової стратегії, її етапи формування та ключові аспекти. Розглянуто концепцію маркетинг-міксу 4P та роль кожного елемента в формуванні стратегії. Досліджено роль маркетингового комплексу в розумінні вимог споживачів та вплив його змінних на споживчу поведінку. Визначено основні етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії, їх взаємозв'язок та важливість адаптації до змін ринку. Досліджено інноваційні аспекти розробки маркетингових стратегій, роль штучного інтелекту, програматик-реклами та контент-маркетингу.

2. Проаналізовано ринок ІТ-послуг, його динаміку, ключові чинники зростання та перспективи розвитку. Визначено типи ІТ-компаній та їх спеціалізацію. Досліджено динаміку експорту ІТ-послуг України та визначено лідерів галузі. Розглянуто методику розробки маркетингових стратегій ІТ-компаній, включаючи визначення цілей, формування місії та бачення, використання OKR та RACI-матриці. Застосування SWOT- та PESTLE-аналізів дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище ІТ-компаній. Визначено етапи розробки маркетингової стратегії в ІТ, включаючи аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку ціннісної пропозиції, вибір каналів просування, вимірювання результатів, А/В-тестування та аналіз зворотного зв'язку. Описано методологію SMART та KPI в маркетингу, модель 4P та її адаптацію до ІТ.

3. Досліджено адаптивні маркетингові стратегії в ІТ, їх переваги, принципи та ключові компоненти. Розглянуто роль клієнтоорієнтованості, ітеративного підходу, гнучкості та даних в досягненні успіху. Проаналізовано інструменти конкурентного

аналізу, методи визначення цільової аудиторії, фреймворк Value Proposition Canvas, канали комунікації, методики оцінювання ефективності кампаній та важливість зворотного зв'язку. Описано Agile-підхід в маркетингу, фреймворки Scrum та Kanban, їхні переваги, практики та ролі в командах.

4. Визначено потенційні ризики під час розробки та реалізації маркетингової стратегії в IT-сфері. Проаналізовано ризики, пов'язані зі змінами в технологічному середовищі, високою конкуренцією, швидкоплинністю тенденцій на ринку, нестабільністю економічного середовища та регуляторними обмеженнями. Запропоновано методи управління ризиками, включаючи диверсифікацію стратегій, регулярний моніторинг ринку, розробку сценаріїв для різних умов та забезпечення гнучкості в адаптації стратегій до змін. Підкреслено важливість проактивного управління ризиками для мінімізації можливих негативних наслідків та підвищення конкурентоспроможності IT-компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Котлер, Ф. Маркетинг. Реклама. PR. Київ : Науковий Світ, 2023. С.21-117.
2. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.
3. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77-81.
4. Mohammed T., Hilda M. 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction. International Journal of Marketing Studies. 2015. № 4. P. 78–87.
5. Winer R. S. Marketing Management. Pearson Education International, Prentice Hall. P. 2004. 125-157.
6. Keller, K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. Journal of Marketing Communications. 2009. № 15. P. 139-155.
7. Ferrell, O. C. Marketing Strategy.. Mason, OH: South-Western Thomson. 2005. P 117-118
8. H. Borden. The concept of the Marketing Mix. Harvard Business School. 1984. P. 1-8
9. Kotler, P., Armstrong, G. Principles of Marketing. London: Pearson Education Limited. 2008. P. 99-117.
10. Parasuraman, A., Grewal, D. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science, №28. 200. P. 168-170
11. Poul .P. Preface to Marketing Management. McGraw-Hill/Irwin 2007. P. 110-111.
12. Hirankitti. P., Mechinda, P., Manjing, S. Marketing strategies of thai spa operators in bangkok metropolitan. Malta. 2009. P. 71-75.
13. Copley, P. Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices Oxford: Butterworth-Heinemann. 2004. P 225-227.

14. Lovelock C. H., Patterson P. G., Walker. R. H. Service marketing. Australia and New Zealand. New York: Prentice hall. 1998. P. 210-212.
15. Munusamy J., Hoo W. C. Relationship between marketing mix strategy and consumer motive: An empirical study in major tesco stores. UNITAR E-JOURNAL. № 4(2). 2008. P. 41-56.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ : Лібра. 2007. 116 с.
17. William A. Cohen. Drucker on Marketing: Lessons from the World's Most Influential Business Thinker. McGraw Hill. 2012. P. 114.
18. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. С. 125-131.
19. Charles E. Vela. Mission Enterprise Architecture. 2017. URL: <https://afilon.org/wp-content/uploads/2017/08/mea.pdf>
20. Karolina K. Foundations in Management - PESTEL and SWOT. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/349287189_Foundations_in_Management_-_PESTEL_and_SWOT
21. Mark A. C. Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. Springer, Cham, Switzerland. 2018. P. 69-83.
22. D. A. Shepherd. 66 Simple Rules for Entrepreneurs. A Roadmap for Improved Performance. Cham, Switzerland. 2024. P. 17-24.
23. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи. 2007. С. 225.
24. Chandrakhanthan R., Karthika.R. Marketing Innovation. IOSR Journal of Business and Management. e-ISSN : 2278-487X, p-ISSN : 2319-7668. P. 67-74.
25. Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. 1986. P 114-197.
26. Ковальчук С. В. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія. Хмельницький : Поліграфіст-2. 2001. С. 117.

27. Ілляшенко С. М. та ін. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми : Університетська книга. 2008. С. 487.
28. IBM Global AI Adoption Index 2022. 2022. URL: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/107a02e94a48f5c1>
29. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 201–205.
30. Bondarenko O., Yashchenko M. Content marketing at trade enterprises. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. № 2. 2023. P. 24–38.
31. Uday K., Thangaraja A. Role of programmatic advertising on effective digital promotion strategy: A conceptual framework. Journal of Physics: Conference Series. 2020. № 1716 012032.
32. Gareth R.T. White, Anthony Samuel. Programmatic Advertising: Forewarning and avoiding hypecycle failure, Technological Forecasting and Social Change. 2019. P. 157-168.
33. К.В. Юдкова. Особливості визначення поняття “інформаційні технології”. Інформація і право. 2015. № 1(13).
34. Detailed market report on the IT services market, including industry analysis, size, and forecast overview from 2024 to 2029. 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-services-market>
35. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektivi/>
36. John Doerr, Larry Page. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs Hardcover. Portfolio. 2018. P. 32-300
37. Colorado Plateau. Center for health professions. RACI Matrix for Project Management. Description and Example. URL: <https://coloradoplateauchp.org/wp-content/uploads/2021/03/RACI-Matrix.pdf>

38. FME team. SWOT Analysis. Strategy skills. URL: <https://talentandculture.wvu.edu/files/d/6ed4bddf-91fe-4f08-9904-c13b8b30cbe8/swot-analysis-tool.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

39. FME team. PESTLE Analysis. Strategy skills. URL: <https://dl.icdst.org/pdfs/files3/30970b3e91cb4ab7175dd807e39c5134.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).

40. University of California. SMART goals: a how to guide. 2018. URL: https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How+to+write+SMART+Goals+v2.pdf (дата звернення: 14.10.2024).

41. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. №70 (11). 1982. P. 35–36.

42. Intrafocus. KEY PERFORMANCE INDICATORS. Developing Meaningful KPIs. 2014. URL: <https://www.intrafocus.com/wp-content/uploads/2014/09/Developing-Meaningful-Key-Performance-Indicators-V7.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

43. Benoun M. Marketing savoirset savoir-faire. Paris: Economica. 2012. P. 418-456.

44. TrendHERO. [Електронний ресурс]. URL: <https://trendhero.io/>

45. Yoram Wind, Thomas L. Saaty. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*. № 26(7). P. 641-658.

46. Tung-lung Steven Chang. Formulating adaptive marketing strategies in a global industry. *International Marketing Review*. № 12(6). P. 5-18.

47. Statista. Customer retention rate of businesses worldwide in 2018, by industry. 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/1041645/customer-retention-rates-by-industry-worldwide/>. (дата звернення: 20.10.2024).

48. Value Proposition Design. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.strategyzer.com/library/value-proposition-design-2>

49. Atlassian. What is Agile? URL: <https://www.atlassian.com/agile> (дата звернення: 25.10.2024).

50. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 25.10.2024).
51. AgileSherpas, IBM, Adobe. 5th Annual State of Agile Marketing Report. 2022. URL: https://issuu.com/agilesherpas/docs/5th_annual_state_of_agile_marketing_report (дата звернення: 26.10.2024).
52. AgileSherpas. What is Agile Marketing: Everything You Need to Know. URL: <https://www.agilesherpas.com/blog/what-is-agile-marketing> (дата звернення: 27.10.2024).
53. CFA Institute. Measuring and Managing Market Risk. URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2024/measuring-managing-market-risk> (дата звернення: 30.10.2024).
54. AuditScotland. 2024. Risk Management Framework. URL: https://audit.scot/uploads/docs/um/risk_management_framework_24-26.pdf
55. Types of Risks. URL: <https://www.scribd.com/document/157402503/Types-of-Risk>
56. Indeed. 5 Common Marketing Risks That Can Affect Your Business. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/marketing-risks>
57. Petro G. Pererva, Tetiana O. Kobielieva, Larysa V. Shaulska. ENTREPRENEURIAL RISKS: ESSENCE, CLASSIFICATION AND MANAGEMENT OPPORTUNITIES. Economic journal Odessa polytechnic university. №1(23), 2023. P. 43-50.
58. Karima Saci, Walid Mansour. Risk Sharing, SMEs' Financial Strategy, and Lending Guarantee Technology. MPDI Journal. 2023. №11 (33). P. 1-23.
59. Maryna Baldzhy, Kateryna Khavrova, Olga Guseva, Alona Goloborodko, Anastasia Artyomova. Risk Management Strategies in the Global Business Environment: Analysis of Complex Dependencies and Effectiveness of Measures. Economic Affairs. Vol. 68, №4, P. 2095-2103.
60. Softserve. Instagram. URL: https://www.instagram.com/softserve_people/ (дата звернення 07.11.2024).

61. COAX Digital. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/coax.digital/> (дата звернення 07.11.2024).

62. SmartyAds. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/smartyads/> (дата звернення 07.11.2024).

63. Softserve. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/softserve/> (дата звернення 07.11.2024).

64. SmartyAds. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/smartyads/> (дата звернення 07.11.2024).

65. COAX. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/coaxdigital/> (дата звернення 07.11.2024).

66. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/> (дата звернення 08.11.2024).

67. Ahrefs. URL: <https://ahrefs.com/> (дата звернення 08.11.2024).

Додатки

Додаток А

Модифікована шкала відносної важливості критеріїв використання інструментів
інтернет-маркетингу

Інтенсивність відносної важливості, бали	Визначення
1	Рівнозначні критерії
3	Незначна важливість одного критерію порівняно з іншим
5	Відчутна важливість одного критерію порівняно з іншим
7	Значна важливість одного критерію порівняно з іншим
9	Дуже сильна важливість одного критерію порівняно з іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми оцінками
Зворотні значення чисел	Якщо при порівнянні одного критерію з іншим отримано одне з указаних вище чисел (наприклад, 2), то при порівнянні другого критерію з першим отримується зворотне значення (наприклад, 1/2).

Значення середньої узгодженості для випадкових матриць

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значення СУ	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49
Розмір матриці	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Значення СУ	1,51	1,54	1,57	1,59	1,61	1,63	1,65	1,66	1,67	1,68

Список наукових праць

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	ПРОГРАМАТИЧНА РЕКЛАМА: ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	Друк	«Розвиток економічних систем в умовах глобалізації»: матеріали I Міжнародної науково практичної конференції, (14-16 листопада 2024 року), С. 222-224. URL.: https://docs.google.com/document/d/1-m7z-21F9jz_S1Xi1EBmP9FZ4nzooIzi/edit?usp=sharing&ouid=101180064858565836122&rtpof=true&sd=true	2	Н. Даляк

Довідка про впровадження результатів магістерського дослідження

Видана Гринику Владиславу Юрійовичу про те, що основні результати магістерської роботи на тему «Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій», отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються у компанії Программатік солюшнз.

Застосовано комплексний підхід до аналізу ринку IT-послуг та розробки маркетингових стратегій, зокрема впроваджені:

- методика аналізу конкурентного середовища на ринку IT-послуг з урахуванням специфіки діяльності компанії;
- модель аналізу ефективності маркетингових інструментів для просування IT-послуг;
- рекомендації щодо формування адаптивної маркетингової стратегії для компанії на основі аналізу ринку та конкурентів.

Керівник



Хільковець Владислав

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: Гриник

Співавтор:

Назва: Гриник_на плагіат

Науковий керівник: Даляк

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:5.4%

Коефіцієнт подібності 2:1.6%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 12

Інтервали: 0

Білі знаки: 7

Дата створення звіту: 2024-12-17 09:56:50.0

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:

2024-12-17

Дата

Оксана Василик

експерт

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій»

Вид авторського твору: магістерська робота

Автор авторського твору: Гриник Владислав Юрійович

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

Обсяг авторського твору: 86 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи Strikeplagiarism.**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності авторського твору відповідно до Положенням про академічну доброчесність працівників та здобувачів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу від «13» грудня 2019 року (зі змінами, внесеними згідно із наказом ректора №43, 318, 73)) 94,6%.

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту)

Голова експертної комісії: _____
(підпис)

Члени експертної комісії: _____
(підпис)

(підпис)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Аналіз та розробка стратегій маркетингу у сфері інформаційних технологій»

Обсяг пояснювальної записки: 86 аркушів

Кількість рисунків: 15

Кількість таблиць: 17

Графічних матеріалів: 10

Додатки 5 шт. на 5 стор.

_____Владислав ГРИНИК

„_____” _____ 20__ р.