

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____Олена ВІНОГРАДОВА
«16» травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ
КЛІЄНТАМИ НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Здобувач(ка) вищої освіти гр. МРД-41	_____	Єва ПАШКОВСЬКА
Керівник:		
д.е.н., проф.	_____	Олена ВІНОГРАДОВА
Рецензент:		
д.е.н., проф.	_____	Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Олена ВІНОГРАДОВА _____

«24» лютого 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ПАШКОВСЬКОЇ Єви Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу»

керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор Олена ВІНОГРАДОВА

затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» лютого 2023 року № 26

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 травня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти

України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні

документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна

література; періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи побудови та розвитку взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу

Розділ 2. Аналіз і оцінка практики формування взаємовідносин із клієнтами компаній ринку ІТ-аутсорсингу

Розділ 3. Розробка та практичне застосування системи формування взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць - 12

Рисунків - 15

6. Дата видачі завдання 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. Підготовка вступу і першого розділу	24.02 - 15.03
2.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
3.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
4.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
5.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
6.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	10.05 - 12.05
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
8.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
9.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
10.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
11.	Попередній захист	16.05-17.05
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Здобувач вищої освіти _____

Єва ПАШКОВСЬКА

Керівник роботи _____

Олена ВІНОГРАДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ.....	8
1.1. Взаємодія з клієнтом як самостійний предмет дослідження	8
1.2. Структура взаємовідносин та агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу	19
Висновки до 1 розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ.....	26
2.1. Аналіз українського ринку ІТ-аутсорсингу і проблеми формування взаємовідносин із клієнтами	26
2.2. Аналіз методів, моделей і інструментів формування взаємин із клієнтами на українському ринку ІТ-аутсорсингу.....	32
2.3. Оцінка вдосконалення методів, моделей і інструментів формування взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу.....	39
Висновки до 2 розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ.....	47
3.1. Формування системи взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу.....	47
3.2. Практичне застосування результатів досліджень та оцінка впровадження системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі компанії ринку ІТ-аутсорсингу	57
Висновки до 3 розділу.....	64
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день компанії, зайняті побудовою стійких конкурентних позицій, все більше відходять від орієнтації на поточні показники продажів та прагнуть розвивати довгострокові взаємодії з ключовими учасниками ринку та насамперед із клієнтами. Тісна взаємодія з клієнтом вимагає узгоджених цілей, планів, бізнес-процесів партнерів, а також передбачає встановлення та підтримання стійких зв'язків як на організаційному рівні, так і на рівні особистих контактів. Ринок ІТ-аутсорсингу в даному питанні є найяскравішим прикладом для розгляду системи формування взаємовідносин з клієнтами, тому що в процесі роботи між замовником та виконавцем виникає тісний взаємозв'язок, заснований на відкритому доступі до всієї сфери інформаційних технологій партнера, що нерідко містить конфіденційну інформацію. Таким чином, для завоювання не тільки довірчих відносин зі своїми клієнтами, а й конкурентної позиції на ринку ІТ-послуг в цілому, необхідне глибше розуміння орієнтації на клієнта, найбільш популярними стають практичні механізми підвищення клієнтоорієнтованості. У зв'язку з цим, тема орієнтації на клієнта є актуальною як у площині теоретичних досліджень, так і у вирішенні прикладних завдань. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень та публікацій у даному напрямку показав, що різним аспектам формування системи взаємовідносин із клієнтами, а також проблемам розвитку ринку ІТ-аутсорсингу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Баллантайн Д., Власенко Я.О., Виноградова О.В., Гальків Л.І., Гордон І.Х., Гуммессон Е., Дарчук В.Г., Довгань Л.Є., Дрокіна Н.І., Дуайєр Ф.Р., Дименко Р.А., Карпенко С.В., Карий О.І., Козинець А.В., Козир А.А., Крістофер М., Кривешко О.В., Крижко О.В., Кутова Н.Г., Литвинова О.В., Майовець Є.Й., Морган Р., Остролуцький О.О., Пейн А., Петруня В.Ю., Петруня Ю.Є., Портер М.Е., Сенишин О.С., Слоєв І.А., Совершенна І.О., Сьомкіна Т.В., Трет'як О.А., Фейдер П., Хант Ш., Харді Б.,

Цапулич А.Ю. та ін. Роботи вчених стали підґрунтям дослідження можливостей використання системи взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання рекомендацій щодо формування маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути взаємодію з клієнтом як самостійний предмет дослідження;
- визначити структуру взаємовідносин та агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу;
- провести аналіз українського ринку ІТ-аутсорсингу і проблем формування взаємовідносин із клієнтами;
- проаналізувати методи, моделі і інструменти формування взаємин із клієнтами на українському ринку ІТ-аутсорсингу;
- надати оцінку вдосконаленню методів, моделей і інструментів формування взаємовідносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу;
- навести формування системи взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу;
- представити практичне застосування результатів досліджень та надати оцінку впровадженню системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі компанії ринку ІТ-аутсорсингу.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії інтернет-маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних,

академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу. *Інформаційною базою* роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з інтернет-маркетингу, ІТ-аутсорсингу, інструментів просування в Інтернеті, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань формування маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 67 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ

1.1. Взаємодія з клієнтом як самостійний предмет дослідження

Орієнтація на клієнта є центральним елементом маркетингової концепції управління, що передбачає розвиток та підтримку конкурентних переваг на ринку за рахунок найбільш повного задоволення потреб клієнта. Так, створення та пропозиція додаткової цінності споживачам є важливою умовою отримання конкурентних переваг на ринку [1, 2]. Одним із очікуваних результатів цілеспрямованої роботи з клієнтами є формування лояльної клієнтської бази компанії, що у свою чергу несе низку позитивних ефектів: зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, та цінової чутливості споживачів, поширення позитивних відгуків тощо [3].

Крім теоретичних досліджень, орієнтація на клієнта є популярною ідеєю в діловому співтоваристві і декларується багатьма компаніями як своєрідний «знак якості» в очах споживача, або спосіб диференціації на високо конкурентному ринку. Багато компаній включають тези про першорядне значення клієнтів у річні звіти, послання президентам компанії та прес-релізи. Для забезпечення підтримки клієнтів використовуються кол-центри та постійний моніторинг задоволеності. Однак форми практичної реалізації орієнтації на клієнта значно варіюються у практиці компаній [4].

Сама орієнтація на клієнта - основна ідея маркетингу і була найчіткіше аргументована в маркетингу. Так, маркетинговий (чи ринковий) підхід, як філософія чи політика компанії, передбачає, що довгостроковою метою бізнесу є задоволення потреб клієнтів для максимізації прибутку компанії [5, 6]. Один із прихильників маркетингової концепції, Дуайер Ф.Р., стверджував, що єдиною обґрунтованою (валідною) метою бізнесу є задоволеність клієнтів [7].

Усвідомлення важливості клієнта виникло досить рано і в діловому співтоваристві, так Маккенн Р. із компанії Дженерал Електрик запропонував розширити визначення концепції маркетингу. Він зазначив, що метою маркетингу є реагування на потреби клієнта, а не адаптація виявлених потреб під потреби компанії. Одне з базових уточнень маркетингової концепції було зроблено Т. Левіттом. На його думку, бізнес визначається тим, які потреби він обслуговує, а не тим, які саме продукти пропонує задоволення цих потреб [8].

За класичними роботами Моргана Р. та Ханта Ш., в яких переосмислювалася і розширювалася концепція маркетингу, послідувала низка досліджень. Вони розглядалися обмежене коло проблем. Загалом їх можна розділити на чотири основні блоки [9]:

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

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

Узгодження інтересів учасників ринкового обміну завжди були предметом вивчення маркетингу як науки, проте у 1980-ті рр. питання управління взаємовідносинами із споживачами виділилися в окремий напрямок досліджень, змінивши сам зміст класичного маркетингу. Новий напрямок акцентує увагу на взаєминах та отримав назву «маркетинг взаємовідносин» (relationship marketing, RM). У межах цього підходу взаємодії з клієнтом розглядаються з погляду довгострокових взаємодій, перспективи спільного створення цінності. Клієнт стає не просто джерелом прибутку, але партнером у сфері формування та підтримки конкурентних переваг бізнесу. У міру збільшення терміну взаємодії, збільшується кількість джерел цінності, що

створюється, акцент орієнтації на клієнта зміщується з залучення клієнтів і максимізації поточних продажів за допомогою всієї доступної інформації на утримання клієнта, розвитку з ним взаємовідносин і залучення в процес створення цінності. Така зміна акценту призводить до розширення числа функціональних областей, що залучаються до обслуговування клієнта, активно розвиваються дослідження в прикордонних сферах, що об'єднують, Наприклад, маркетинг взаємовідносин та управління ланцюгами поставок. Такий напрямок розвитку відкриває перед маркетингом широкі перспективи задоволення нагальних потреб бізнесу: зокрема, розвитку конкурентних переваг.

У результаті розвитку даного підходу було запропоновано значну кількість визначень маркетингу партнерських відносин. Найбільш загальне визначення належить Р. Моргану та Ш. Ханту: «маркетинг взаємовідносин включає всі маркетингові дії, спрямовані на встановлення, розвиток та підтримку успішних відносних обмінів» [9]. Отже, маркетинг взаємовідносин розглядають не тільки як системи відносин «постачальник-покупець», а й складніші форми, коли клієнт є активним агентом відносин, а й завжди формально входить у систему – як у разі стратегічних альянсів і партнерств, внутрішнього маркетингу чи взаємодій бізнесу з державними та громадськими структурами. У таких ситуаціях коли «клієнт» чи кінцевий споживач можуть виключатися з безпосередньої системи обміну, впливаючи лише на цільові установки учасників у разі достатнього рівня їхньої клієнтоорієнтованості. Розглядаючи розширене трактування маркетингу взаємовідносин, слід зазначити термін Total Relationship Marketing, запропонований Е. Гуммессоном. Він визначає маркетинг (Total Relationship Marketing) як маркетинг, в основі якого лежить інтерактивна взаємодія, мережеві зв'язки та взаємини, підкреслюючи, що у свою чергу маркетинг є основою для вироблення загальних принципів управління мережами торгових організацій, структур ринку та суспільства [10].

У цьому контексті визначення маркетингу взаємовідносин можна розділити на дві групи. Перші акцентують увагу на взаємодіях з клієнтом (Беррі, Джексон, Дойль, Портер, Гордон та ін.) [11-14], а другі включають в

систему відносин крім клієнтів та інших учасників: постачальників, громадські та державні структури, а іноді і конкурентів (Гуммесон, Морган, Хант, Гронроос та ін.) [9-10, 15-17]. Аналіз існуючих визначень представлено у табл. 1.1 [9-17].

Таблиця 1.1

Різноманітність визначень маркетингу партнерських відносин
(систематизовано автором)

Автор	Рік	Акцент на клієнта	Розширене трактування	Визначення
Л. Беррі	1983	+		Маркетинг взаємин – це залучення споживачів, підтримка і розвиток взаємин із споживачами
Б. Джексон	1985	+		Маркетинг взаємин орієнтований на побудову стійких довготривалих відносин з окремими споживачами
Р. Маккен	1991	+		Створення залучення споживачів шляхом комунікацій та обміну знаннями
С. Дойль, Дж. Рот	1992	+		Мета продажів у контексті взаємин – отримати позицію переваги постачальника через розвиток довіри протягом періоду часу
М. Портер	1993	+		Маркетинг взаємовідносин – це процес, в якому обидві сторони – покупець та продавець – організують ефективні, комфортні, надихаючі та етичні взаємини; особисті, професійні та вигідні відносини для обох сторін
Д. Балантайн	1993		+	Маркетинг взаємовідносин – створення, розвиток та підтримка обміну цінностями між залученими сторонами, при цьому взаємовідносини з обміну розвиваються постійно та стабільно ланцюжку створення доданої вартості
Е. Гуммесон	1994		+	Маркетинг, заснований на взаємовідносинах, мережах та взаємодії, орієнтований на взаємовигідні довгострокові відносини з окремими споживачами; цінність створюється учасниками відносин сторонами спільно.
Р. Морган, Ш. Хант	1994		+	Маркетинг взаємин включає всі маркетингові дії, спрямовані на встановлення, розвиток і підтримку успішних відносин обмін.
Я. Гордон	1998	+		Маркетинг взаємовідносин – це безперервний процес визначення та створення цінностей спільно з індивідуальними покупцями, спільного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.
А. Парватіяр, Д. Шет	2000	+		Процес участі в кооперативних і партнерських програмах з посередниками і кінцевими споживачами, що триває, для створення і розвитку спільної економічної цінності при зниженні витрат
А. Парватіяр, Д. Шет	2000	+		Підвищення прихильності споживачів до організації за рахунок пропозиції більшої цінності при зниженні витрат
М. Брюн	2003			Маркетинг взаємин відноситься до всіх дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, які викликають, стабілізують, посилюють та відновлюють ділові відносини із зацікавленими сторонами корпорації, головним чином із споживачами, а також на створення взаємної цінності в процесі цих відносин.

На противагу розширеним визначенням, запропонованим Е. Гумессоном, Р. Морганом і Ш. Хантом, існують і вузькі трактування маркетингу взаємин, що підкреслюють значення інформаційних технологій. Наприклад, Бікерт визначає маркетинг взаємовідносин, як маркетинг баз даних, у якому робиться акцент на аспектах просування, пов'язаних лише з підтримкою баз даних. Незважаючи на всю значимість інформаційних технологій для маркетингу взаємин, таке трактування є помилковим. Подібні помилки викликало широке поширення аббревіатури CRM (Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами. У вузькому значенні CRM є набір технологій обробки клієнтської інформації, реалізовані в окремому класі ІТ-рішень. Однак у низці робіт «маркетинг взаємовідносин» і «CRM» використовуються по черзі як синоніми, що є вкрай вузьким і навіть хибним розумінням цієї концепції [18]. Крім того, на споживчих ринках концепція управління відносинами з клієнтами (CRM) значною мірою відрізняється від розгляду партнерських відносин на промислових ринках. Концепція CRM швидше передбачає ефективне використання клієнтської інформації та різних маркетингових інструментів для здійснення маніпулятивної дії на клієнта, ніж побудова системи повноцінних взаємодій. На противагу такому трактуванню CRM та спотворенню поняття на споживчих ринках концепція управління відносинами з клієнтами (CRM) значною мірою відрізняється від розгляду партнерських відносин на промислових ринках [19]. Цей порівняно новий підхід передбачає значний крок у бік орієнтації клієнта й у значною мірою наближається до принципів маркетингу взаємовідносин (табл. 1.2) [18-19]. Таке трактування маркетингу взаємовідносин видається найбільш перспективним з погляду управління процесом побудови та розвитку партнерських відносин.

Таблиця 1.2

Перехід від традиційного CRM до відносин керованих клієнтом
(систематизовано автором)

CRM	Відносини, керовані клієнтом
Відносинами керує компанія	Відносинами керує клієнт
Орієнтована підвищення ефективності бізнесу та підвищення зручності управління компанією	Робить бізнес зручнішим для клієнтів
Відстеження клієнтів з його трансакцій	Розуміння унікальних потреб клієнтів
Відноситься до клієнтів з позиції їх приналежності до окремих сегментів	Індивідуальне ставлення до клієнтів
Заохочує клієнта до вчинення певних дій, адекватних думці компанії.	Дозволяє клієнтам інформувати компанію про те, що для нього справді важливо.
Активний збір інформації щодо клієнта, який часто сприймається негативно.	Клієнт є реальним механізмом впливу на компанію
Направлена на оптимізацію діяльності компанії, задоволення її потреб з активним використанням інформації щодо клієнта.	Спрямована на задоволення клієнта та його потреб

Таким чином, встановлення та підтримка партнерських відносин між постачальником та споживачем не зводиться до діяльності в рамках окремих функціональних областей, але потребує їх об'єднаних зусиль, а також залучення всіх співробітників компанії до процесу спільного створення та розподілу цінності.

Як було зазначено вище, в 1990-х рр. маркетинг взаємовідносин остаточно сформувався як самостійний напрям досліджень. Одночасно відбулося зміщення фокусу досліджень із транзакційного маркетингу у бік маркетингу взаємин [20], а також виникла дискусія появи нової парадигми у маркетингу, покликаної замінити традиційну парадигму «маркетинг-мікс» [21]. Для виділення специфічних особливостей маркетингу взаємовідносин проведемо порівняльний аналіз цієї концепції та транзакційного маркетингу. Одну з таких спроб робиться Пайном з колегами (Пайн, Крістофер і Пек, 1995) [22], а пізніше розвивається багатьма дослідниками з метою уточнення специфіки нового підходу до взаємодії з клієнтом (табл. 1.3) [20-23].

Порівняльний аналіз двох концепцій дозволяє виділити основні зміни у взаємодії із клієнтом. Тривалість взаємодій дозволяє з одного боку цілеспрямованіше збирати інформацію щодо потреб клієнту та отримувати більш достовірні висновки. З іншого боку, у довгостроковій перспективі

зусилля щодо взаємної адаптації розглядаються як інвестиції і тому є більш логічними для компанії.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз трансакційного маркетингу та маркетингу взаємин *(систематизовано автором)*

Параметри порівняння	Трансакційний маркетинг	Маркетинг взаємовідносин
Орієнтація	на єдиний продаж	на утримання споживача
Контакт із покупцем	разовий	постійний
Акценти	на характеристики продукту	на цінність для споживача
Масштаб діяльності	короткостроковий	довгостроковий
Значення обслуговування покупця	низьке	високе
Рівень вимог до виконання очікувань покупця	низький	високий
Роль якості	основний інтерес виробничої ланки (персоналу)	відповідальність (персоналу) усіх підрозділів
Учасники ринку	незалежні компанії	постачальники та споживачі, залучені до взаємин
Стратегічна поведінка	домінування постачальника, цілі не узгоджені, взаємодії обмежені недовірою, спостерігається опортуністична поведінка	співробітництво засноване на розробці та реалізації спільних планів та стратегій, створенні спільних активів
Ризики	пов'язані з активністю конкурентів	пов'язані зі втратою партнера (постачальника/споживача)

Крім зазначених концепцій починаючи з 1980-х років і до теперішнього часу в теорії управління активно розвивається і мережевий підхід, який, незважаючи на свою близькість, має і низку істотних відмінностей від маркетингу взаємовідносин. У межах маркетингу взаємовідносин розглядаються переважно дуальні взаємодії, тоді як мережевий підхід передбачає аналіз відносин сукупності підприємств, що утворюють мережу.

Виділимо деякі основні поняття маркетингу взаємовідносин та мережного підходу. На даному етапі необхідно визначити, чи мають вони подібність, достатню для розробки єдиної концепції орієнтації на клієнта. У розгорнутих визначеннях маркетингу взаємовідносин згадуються організаційні мережі [24-26], у разі мається на увазі безпосереднє оточення підприємства («фокальна мережу»). Основний акцент у рамках маркетингу взаємовідносин робиться на управління взаємовідносинами, створенні та розподілу додаткової споживчої цінності.

У свою чергу мережевий підхід (network approach) менш орієнтований на управління відносинами і більшою мірою пропонує описовий підхід. Хакансон (1982) визначає мережевий підхід наступним чином: «маркетинг та закупівлі промислових товарів розглядаються як процес взаємодії двох сторін у специфічному середовищі» [27-28].

Стратегічні міжфірмові мережі характеризуються стратегічною значимістю фірм учасників [29], і навіть різноманіттям і стійкістю зв'язків, загальної системою цінностей, ролями і зонами відповідальності учасників. У цьому контексті орієнтація на клієнта є актуальною проблемою, у тому числі розглядається підвищення рівня клієнтоорієнтованості через ланцюжок постачання.

Однією з протиріч маркетингу взаємовідносин та мережного підходу є природа ринку/галузі як середовища взаємодії підприємств. У рамках мережного підходу одним із ключових понять є вбудованість компанії в галузеву/ринкову структуру. Це передбачає координацію дій з партнерами, у тому числі клієнтами, по мережі та вимагає врахування існуючих взаємодій при прийнятті рішень як на рівні тактики, так і на рівні стратегії.

У межах маркетингу взаємовідносин компанія також спрямована на довгострокову взаємодію на противагу одиночним транзакціям, тобто, як основний механізм взаємодій економічних контрагентів пропонується встановлення довгострокових відносин. Таким чином, всі учасники ринку пов'язані безліччю довгострокових відносин, і ринок має перетворитися на деяку мережу [23]. Такий висновок є логічним розвитком принципів маркетингу взаємовідносин, проте, у цій концепції основний акцент робиться на побудову та розвитку відносин між продавцем і покупцем, а при побудові «клієнтоорієнтованого» бізнесу пропонується використання внутрішніх ресурсів компанії, грамотне проведення організаційних змін та розвиток інформаційних систем.

У певному сенсі маркетинг взаємовідносин є проміжною ланкою між «класичним» (транзакційним) маркетингом та мережевим підходом у

маркетингу. У своєму початковому визначенні маркетинг взаємовідносин «спрямований на розвиток відносин з клієнтами» [30], що передбачає збір додаткової інформації, ефективнішу сегментацію та найповніше використання всього комплексу маркетингу 4P, тоді як пізніші (розширені) визначення роблять його набагато ближче до мережного підходу (наприклад, Гуммесон, 1995) [10].

Таким чином, важко говорити про домінування тієї чи іншої концепції маркетингу. У практиці ведення бізнесу можна говорити скоріше про поєднання традиційних елементів маркетингу (сегментування, позиціонування, ціноутворення) з побудовою довгострокових відносин та міжфірмових взаємодій [30]. У цьому контексті слід зазначити роботу Морган Р., який досліджував процеси вибудовування відносин між компанією-клієнтом та постачальниками [29]. Як параметри, що визначають ступінь розвитку відносин, було обрано інвестиції в матеріальні та нематеріальні активи. Це дозволило класифікувати всі кейси у просторі від стратегічних партнерств до ринкових взаємодій. За підсумками аналізу можна зробити висновок, що найбільше впливає на результативність взаємин не обсяг чи структура специфічних активів, а компетенції у сфері управління взаємодіями. Одним з найважливіших висновків дослідження можна вважати відсутність домінуючого типу відносин та необхідність оцінки доцільності та визначення структури потенційних взаємин у кожному конкретному випадку.

Як один із результатів формування нової концепції маркетингу, заснованої на взаємодії, можна назвати перехід від концепції обміну, що тривалий час була підґрунтям маркетингової теорії [31]. Перехід до побудови довгострокових взаємин із клієнтами висунув на перший план питання, пов'язані з довгостроковою орієнтацією компанії: якість продукції та послуг, обслуговування та утримання споживачів тощо. Слід зазначити, що ця стратегічна орієнтація більшою мірою, ніж трансакційний маркетинг, відповідає управлінським завданням сучасної компанії. Це, у свою чергу,

дозволяє говорити про підвищення ролі маркетингу у системі управління компанією. Таким чином, основи маркетингу зазнали значних змін (рис. 1.1).

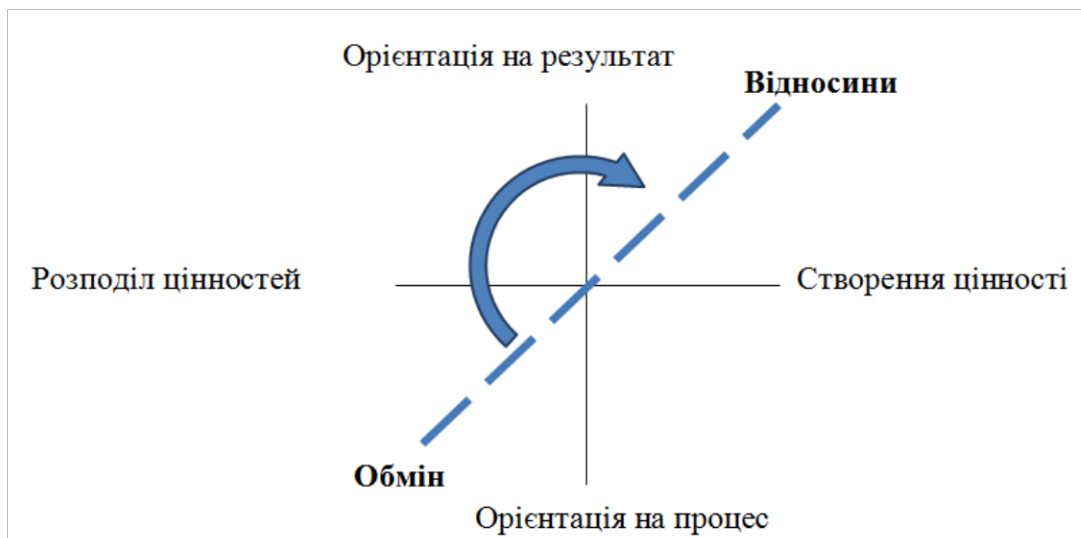


Рис. 1.1 – Перехід від обміну до побудови взаємовідносин
(систематизовано автором)

Якщо як ілюстрацію впливу концепції обміну на теорію маркетингу використовувати транзакційний маркетинг, практичні наслідки здійсненого переходу та зміни пріоритетів компанії виявляться очевидними (рис. 1.2) [24-26].

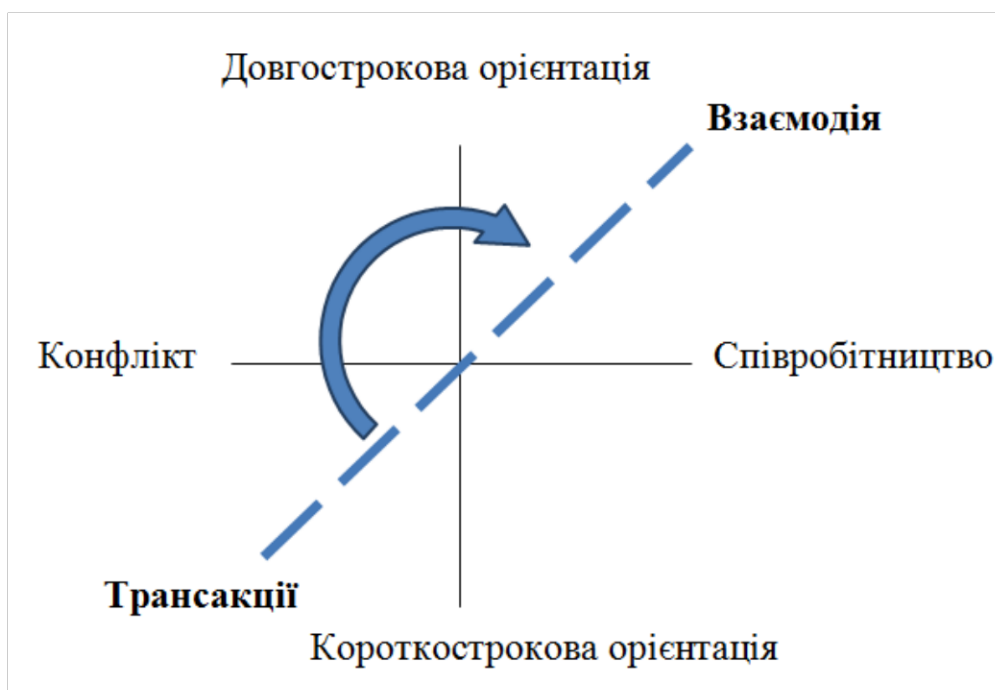


Рис. 1.2 - Зміна логіки взаємодії клієнта та компанії

Таким чином, маркетинг взаємовідносин переважно орієнтований на довгострокову перспективу, розвиток відносин і створення цінності. Разом з тим кооперація, необхідна для спільного створення цінності, передбачає наступного рівного розподілу цінності, як і взаємну вигідність відносин.

1.2. Структура взаємовідносин та агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу

Існує безліч типів взаємовідносин, що виникають між компаніями у ході спільної діяльності. Однією з найуспішніших спроб їх узагальнення можна назвати модель 30R Гуммессона [10], що включає 30 видів взаємин.

Даєр, у своєю чергу, проводить класифікацію з урахуванням розміру «мотиваційних інвестицій» [32-33] і виділяє чотири типи відносин:

- двосторонні відносини;
- взаємовідносини, що підтримуються продавцем;
- взаємовідносини, що підтримуються покупцем;
- розрізнені акти обміну.

Двосторонні відносини передбачають ситуацію, коли обидві сторони зацікавлені у підтримці взаємин. Такі ситуації переважно характерні для промислових ринків, хоча може бути виявлено і споживчих ринках. Включення до розгляду транзакційних взаємодій досить спірним, оскільки у разі передбачається орієнтація на довгострокові відносини, спільне створення цінності тощо. При всьому різноманітті класифікацій взаємодій можна виділити чотири основні ситуації розвитку відносин із клієнтом та включення їх у ланцюжок створення вартості. Це взаємовідносини на промислових ринках (B2B), відносини з кінцевими споживачами (B2C), взаємодії між індивідами (C2C), а також розгляд відносин з клієнтом у контексті всього ланцюжка поставок чи мережі взаємодій компаній. Предметом розгляду рамках цієї роботи є перший тип відносин - міжфірмові взаємодії над ринком ІТ-аутсорсингу. Крім відмінностей у специфіці суб'єктів взаємодії, відносини на

промислових і споживчих ринках відрізняються і по колу завдань, що стоять перед постачальником. Для суб'єкта на ринку ІТ-аутсорсингу пріоритетним є визначення потенціалу того чи іншого клієнта для вибору рівня інвестицій, а також оцінка потенціалу розвитку відносин з точки зору потенціалу у створенні цінності та рівня ризиків, що генеруються. Як інструмент формування відносин можна розглядати ефективне управління взаємодіями на різних етапах їх розвитку, можливості компанії з адаптації під запити клієнта та спільного створення цінності. Основні моделі, що відбивають різноманіття відносин, у яких бере участь компанія, представлені у табл. 1.4 [9-10, 22-23, 34-36].

Таблиця 1.4

Моделі системи взаємин компанії (систематизовано автором)

Рік	Автор	Назва моделі	Основні характеристики
1991	Крістофер	Модель шести ринків	Ринки споживачів, внутрішні ринки, референтні ринки, ринки впливу, ринки найму, ринки постачальників.
1992	Котлер	Модель десяти гравців	Класифікація зацікавлених сторін (основних стейкхолдерів)
1994	Морган, Хант	Модель десяти видів взаємодій	Десять видів взаємовідносин у межах чотирьох основних груп: відносини зі споживачами, відносини з постачальниками, горизонтальні відносини, відносини всередині компанії
1999	Баттл	Модель SCOPE	Споживачі, співробітники, партнери, постачальники, власники. Споживач як центральна зацікавлена сторона.
1999	Гуммесон	Модель «30R»	Виокремлено 30 видів взаємовідносин у чотирьох групах: класичні ринкові, спеціальні ринкові, мега взаємовідносини, наново відносини.
2001	Пайн, Холт, Фрау	Модель трьох зацікавлених груп	Об'єднання попередніх підходів. Розглядаються споживачі, працівники, зовнішні зацікавлені сторони.

Аналіз типів взаємовідносин і класифікація потенційних учасників взаємодії дозволяє виділити весь перелік зацікавлених сторін, які впливають на взаємодії крім вихідної діади «постачальник-споживач». З погляду обмежень такого підходу можна назвати статичний характер аналізу, і навіть орієнтацію дані минулих періодів.

В рамках даного дослідження ми зосередимося на проблемах побудови та розвитку відносин постачальників та споживачів на ринку ІТ-аутсорсингу, що відноситься до промислових ринків. Саме специфіка взаємодій на промислових

ринках викликала інтерес вчених і послужила матеріалом досліджень, що дали поштовх розвитку концепції маркетингу взаємин [27] та зміни маркетингової парадигми, розглянутим раніше.

Специфічні особливості промислових ринків можна розділити на кілька основних блоків: природа попиту; особливості покупців; особливості товарів / послуг.

Специфіка промислових ринків значно впливає і на особливості взаємодії [5-6]:

- поведінка підприємства на промисловому ринку обумовлено наявністю обмеженої кількості партнерів, кожен із яких унікальний і діє задля досягнення своїх цілей;
- організація вступає з партнерами у безперервно відновлювані зв'язки, що реалізують процес обміну, така взаємодія дозволяє акумулювати ресурси, ув'язувати дії партнерів у єдине ціле;
- виробничі можливості кожної окремо взятої фірми у мережі, що розвивається через зв'язки у системі взаємовідносин.

Зазначені особливості промислових ринків призводять до ускладнення процесів взаємодії. Ускладнення обміну багато в чому пов'язане з наявністю ресурсних зв'язків, що призводять до взаємозалежності та ускладнюють перемикання. Крім того, на промислових ринках компанія-покупець є активним учасником взаємодій [37].

Після того, як ми визначилися з предметною областю дослідження, можемо переходити до розгляду процесу розвитку взаємин безпосередньо на ринку ІТ-аутсорсингу.

У ХХ столітті відбувся ривок у технологічному розвитку засобів пересування, а також електронні засоби обміну інформацією. В результаті утворилася нова ситуація на ринках, оскільки з'явилися не тільки мережеві товари, а й мережеві організації, мережеві ринки. Для мережевих ринків характерні такі риси: віртуалізація, мережева організація рівноправних учасників, кооперація з урахуванням інформаційних систем. Водночас сьогодні

необхідно перейти до вивчення їхнього впливу на моделі господарювання, особливо ІТ-аутсорсинг. З одного боку, відбувається поділ праці, поглиблюється спеціалізація, з'являються та відокремлюються нові сфери господарської діяльності, галузі, підгалузі тощо. З іншою - з розвитком продуктивних сил відбувається зміцнення та ускладнення зв'язків між різними видами праці, сферами діяльності тощо. Ці два процеси органічно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Діалектична єдність двох процесів лежить в основі формування мережевої структури економіки.

Однією з основних особливостей мережевої економіки є можливість встановлення прямих тривалих зв'язків між усіма учасниками спільної діяльності. Створення такого роду зв'язків у реальному просторі вимагає або компактного географічного розташування учасників, або великих витрат ресурсів і часу на їх географічні переміщення. Аутсорсинг інформаційних технологій неминуче виникає як гнучка форма організації мережевих зв'язків. Якщо мережевий доступ до економічних об'єктів і агентів забезпечений, проблема встановлення та підтримки потрібних зв'язків між ними в мережевій економіці перетворюється на проблему організації ефективного процесу безперервних контактів та обміну інформацією, що дає великий потенціал розвитку ІТ-аутсорсингу.

Сьогодні місце ІТ-аутсорсингу, у структурі економічної системи досить неоднозначне та визначити його досить складно. Щоб розглянути ринок ІТ-аутсорсингу, як систему економічних відносин, зручно, як здається, використовувати кластерну форму організації економіки. Загалом наводять три визначення кластерів, кожне з яких особливо наголошує на якійсь його рисі:

-це регіонально обмежені форми економічної активності всередині споріднених секторів, зазвичай прив'язані до тих чи інших наукових установ (НДІ, університетів тощо);

-це вертикальні виробничі ланцюжки; досить вузько певні сектори, у яких суміжні етапи виробничого процесу утворюють ядро кластера (наприклад,

ланцюжок «постачальник – виробник – збутовик – клієнт»). У цю категорію потрапляють мережі, що формуються навколо головних фірм;

-це галузі промисловості, визначені на високому рівні агрегації (наприклад, «хімічний кластер») або сукупності секторів на вищому рівні агрегації (наприклад, «Агропромисловий кластер») [38].

Теорія В. Фельдмана базується на тезі про те, що механізми, які ведуть до утворення кластерів засновані на диверсифікації, яка, у свою чергу, слідує моделі «витрати-випуск». Компанії виграють, маючи можливість ділитися позитивним досвідом і знижувати витрати, спільно використовуючи ті самі послуги та постачальників. Постійна взаємодія сприяє формальному та неформальному обміну знаннями, співпраці між організаціями із взаємодоповнювальними активами та професійними навичками [38].

На рис. 1.3 наведено можливий склад кластеру [37-38].



Рис. 1.3 - Учасники кластеру

Ми наводимо таке визначення кластера: кластер - зосередження найефективніших і взаємопов'язаних видів економічної діяльності, тобто сукупність взаємозалежних груп успішно конкуруючих фірм, які утворюють «золотий перетин» усієї економічної системи держави та забезпечують

конкурентні позиції на галузевому, національному та світовому ринках. Якщо розглядати економічну систему в даній інтерпретації, ринок ІТ-аутсорсингу, на відміну від інших галузей економіки, виявляється однією особливістю: за інших рівних умов всі учасники кластерів є потенційними «покупцями» на ринку ІТ-аутсорсингу, а, отже, всі ці кластери по відношенню до цього ринку, знаходяться всередині останнього, як це видно на рис. 1.4.

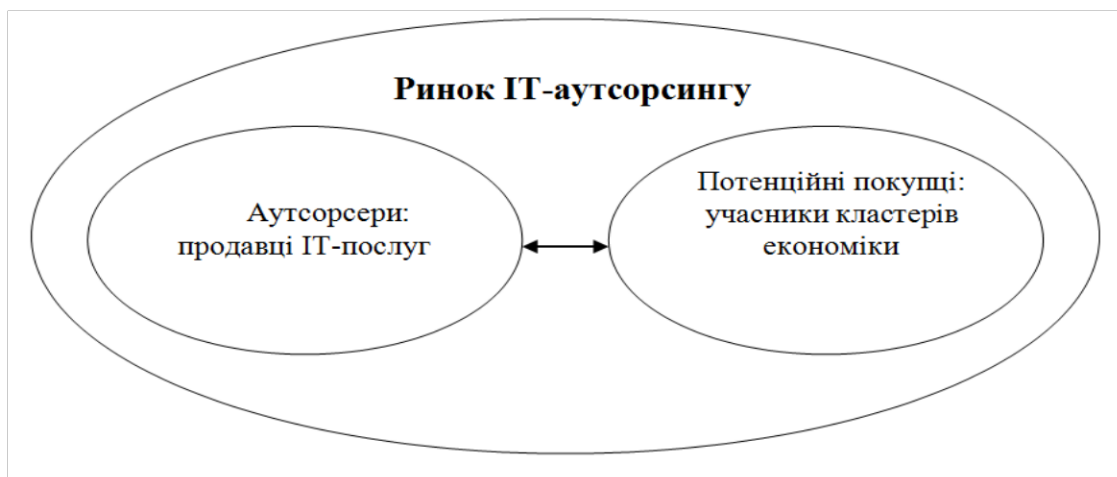


Рис. 1.4 – Ринок ІТ-аутсорсингу

Тепер при розгляді ринку ІТ-аутсорсингу як системи економічних відносин логічно виділити об'єкти та суб'єкти ринку (економічних агентів).

Суб'єктами ринку ІТ-аутсорсингу є:

- з одного боку – аутсорсери, які пропонують свої послуги;
- з іншого - всі галузі економіки (не включаючи, галузі, що вимагають секретності на державному рівні, наприклад, військова промисловість тощо).

Об'єктом ринку є ІТ-інфраструктура.

Підсумовуючи, можна сказати, що ринок ІТ-аутсорсингу має свою специфічну рису. Особливість у тому, що потенційними споживачами цього ринку, на відміну від інших, є кластери економіки: інжинірингові фірми, виробники, постачальники, кредитні організації, професійні об'єднання, органи влади й громадські організації тощо. В Україні на сьогоднішній день розвиток

ринку ІТ-аутсорсингу тільки точковий, тому це трактування можна використовувати швидше з загальнотеоретичної точки зору.

Висновки до 1 розділу

1. Досліджено особливості дефініцій: маркетинг взаємин/ маркетинг взаємовідносин, та CRM (Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами. Цей порівняно новий підхід передбачає значний крок у бік орієнтації клієнта й значною мірою наближається до принципів маркетингу взаємовідносин. Систематизовано перехід від традиційного CRM до відносин, керованих клієнтом. Таким чином, встановлення та підтримка партнерських відносин між постачальником та споживачем не зводиться до діяльності в рамках окремих функціональних областей, але потребує їх об'єднаних зусиль, а також залучення всіх співробітників компанії до процесу спільного створення та розподілу цінності. Для виділення специфічних особливостей маркетингу взаємовідносин проведено порівняльний аналіз цієї концепції та транзакційного маркетингу. Якщо як ілюстрацію впливу концепції обміну на теорію маркетингу використовувати транзакційний маркетинг, практичні наслідки здійсненого переходу та зміни пріоритетів компанії виявляться очевидними. Таким чином, маркетинг взаємовідносин переважно орієнтований на довгострокову перспективу, розвиток відносин і створення цінності. Разом з тим кооперація, необхідна для спільного створення цінності, передбачає рівний розподіл цінності, як і взаємну вигідність відносин.

2. Визначено структуру взаємовідносин та агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу. Систематизовано моделі системи взаємин компанії. Сьогодні місце ІТ-аутсорсингу, у структурі економічної системи досить неоднозначне та визначити його досить складно. Щоб розглянути ринок ІТ-аутсорсингу як систему економічних відносин доцільно використовувати кластерну форму організації економіки. Досліджено структуру кластеру. Запропоновано визначення кластера: кластер - зосередження найефективніших і

взаємопов'язаних видів економічної діяльності, тобто сукупність взаємозалежних груп успішно конкуруючих фірм, які утворюють «золотий перетин» усієї економічної системи держави та забезпечують конкурентні позиції на галузевому, національному та світовому ринках. Якщо розглядати економічну систему в даній інтерпретації, ринок ІТ-аутсорсингу, на відміну від інших галузей економіки, має таку специфіку: за інших рівних умов всі учасники кластерів є потенційними «покупцями» на ринку ІТ-аутсорсингу, а, отже, всі ці кластери по відношенню до цього ринку, знаходиться всередині останнього. Ринок ІТ-аутсорсингу має свою специфічну рису. Особливість у тому, що потенційними споживачами цього ринку, на відміну від інших, є кластери економіки: інжинірингові фірми, виробники, постачальники, кредитні організації, професійні об'єднання, органи влади й громадські організації тощо

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ

2.1. Аналіз українського ринку ІТ-аутсорсингу і проблеми формування взаємовідносин із клієнтами

Вважають, що ІТ-аутсорсинг є сегментом ринку ІТ-послуг і дані поняття найчастіше розглядаються як споріднені, маючи дуже тонку грань щодо структури послуг.

Під ІТ-аутсорсингом розуміється надання послуг з підтримки систем у сфері інформаційних технологій. Це спосіб оптимізації діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних функцій, пов'язаних із інформаційними технологіями, зовнішнім спеціалізованим компаніям. Під поняття аутсорсингу інформаційних технологій потрапляють роботи в галузі використання інформаційних технологій: підтримка програмного забезпечення, обслуговування комп'ютерного чи мережевого обладнання, створення та ведення інформаційних сайтів в Інтернеті тощо [39].

В силу того, що ринок ІТ-послуг є широким спектром напрямків, найчастіше форму їх надання у вигляді аутсорсингу включають до його складу. Саме з цієї причини у різних джерелах можна зустріти відмінні один від одного підходи до визначення складу цих ринків.

Так, наприклад, згідно з визначеннями міжнародної дослідницької та консалтингової компанії International Data Corporation (далі – IDC), до ринку ІТ-послуг відносяться статті витрат, наведені на рис. 2.1 [40], у той час як за класифікацією Державної служба статистики України в категорію «ІТ-послуги» потрапляють дещо інші витрати [41]:

консультаційні послуги по комп'ютерним технічним засобам, пов'язаним з їх придбанням, встановленням та експлуатацією;

консультаційні послуги із програмного забезпечення;

консультаційні послуги з інформаційного забезпечення та обробки даних;

послуги з підготовки та введення даних;

послуги з розробки автоматизованих інформаційних систем;

послуги з технічного обслуговування та ремонту ЕОМ;

послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення споживача;

інформаційно-довідкові послуги;

оренда обчислювальної техніки;

послуги з навчання працівників.

Очевидно, що визначення структури ринку ІТ-послуг у вищезгаданих джерелах дещо відрізняється, наприклад, в останній список не входить така послуга, як системна інтеграція, яка є на рис. 2.1 [39-41].

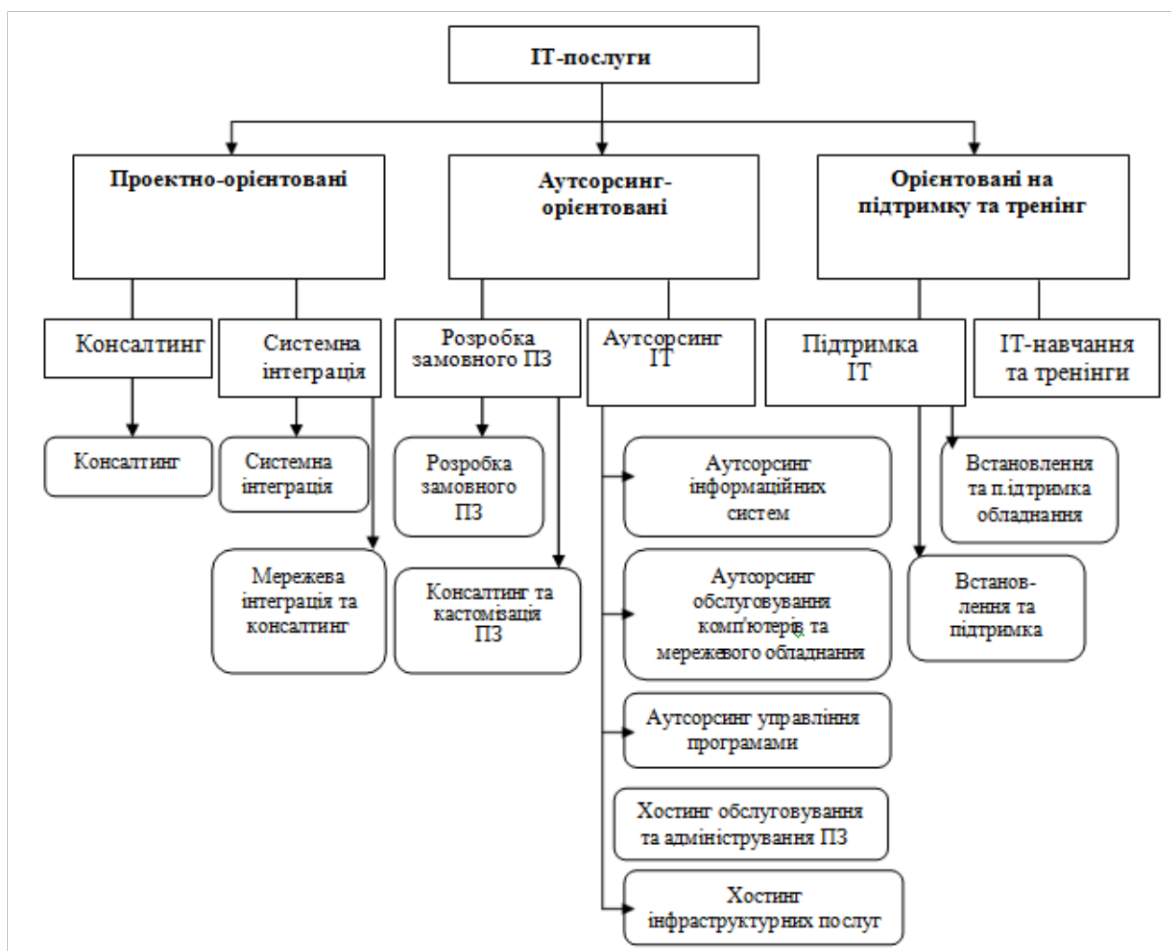


Рис. 2.1. Структура ринку ІТ-послуг у термінології IDC

Крім того, користуючись термінологією українського інтернет-порталу та аналітичного агентства ринку інформаційних технологій та телекомунікацій TAdviser, на ринку IT-послуг можна виділити лише три основні послуги [42]:

- впроваджувального консалтингу;
- системної інтеграції;
- установки та підтримки обладнання та ПЗ.

При оцінці обсягу ринку IT-послуг TAdviser включає в нього обсяг сегмента IT-аутсорсингу. Повна картина сервісів українського ринку IT-послуг, розміщена на порталі TAdviser з International Data Corporation (IDC) на початок 2021 року, представлена на рис. 2.2 [40].

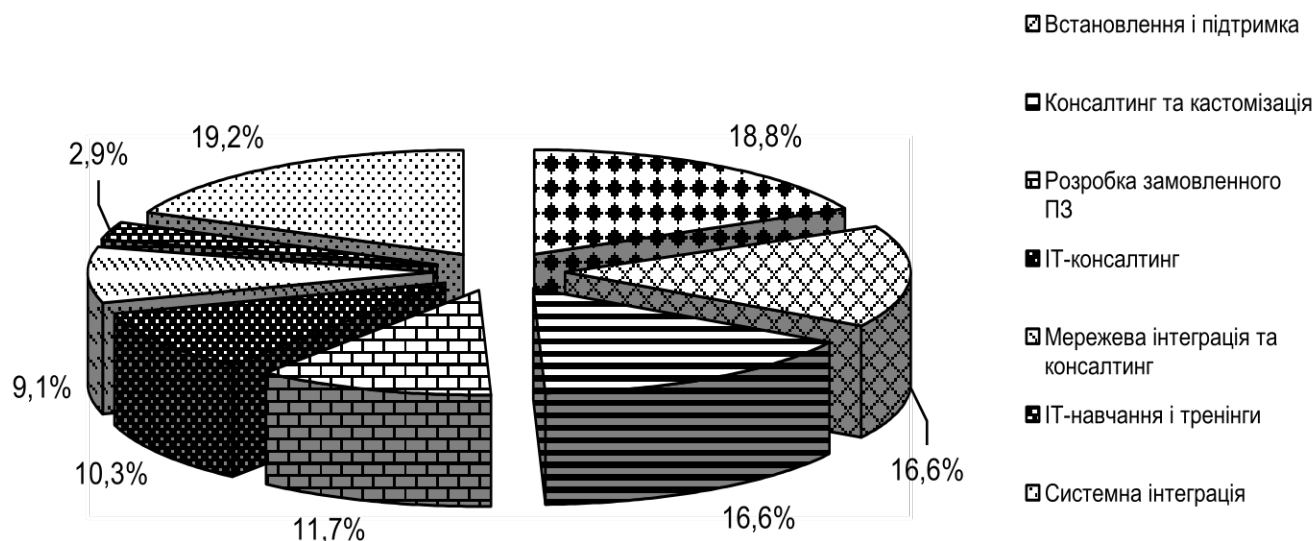


Рис. 2.2 - Український ринок IT-сервісів, 2021 р.

Ринок послуг IT-аутсорсингу має специфічний склад пропозицій, і, говорячи про його структуру, компанія Market-Visio Consulting, що займається дослідженнями ринку IT та телекомунікацій, на кінець 2021 року виділила 15 основних напрямів аутсорсингу [3] у галузі інформаційних технологій:

1. Розвиток бізнес-додатків та інтеграція;
2. Аутсорсинг IT-інфраструктури;
3. Аутсорсинг менеджменту IT-інфраструктури;

4. Супровід робочих станцій;
5. Аутсорсинг служби підтримки;
6. Хостинг та менеджмент бізнес-додатків;
7. Хостинг мережної інфраструктури;
8. Хостинг ЦОД (центр обробки даних);
9. Хостинг зберігання даних;
10. Хостинг контакт-центру;
11. аутсорсинг уніфікованих комунікацій;
12. аутсорсинг проектного офісу;
13. Хостинг друку;
14. Послуги хмарних обчислень;
15. Аутстафінг.

Таким чином, відштовхуючись від перерахованих вище напрямків, можна позначити основні асортиментні групи послуг на ринку ІТ-аутсорсингу, так звані різновиди аутсорсингу інформаційних технологій, і конкретні асортиментні позиції, що належать до них. Результати збору даних представлені у табл. 2.1 [3, 39-42].

Як видно з табл. 2.1, характер послуг, що передаються на аутсорсинг, відрізняється різноманітністю, але серед найбільш затребуваних можна виділити лише ті, якими користуються компанії малого та середнього бізнесу країни, не маючи потреби у використанні складних та дорогих робіт у галузі інформаційних технологій.

Зовнішнє середовище маркетингу включає набір факторів, які мають прямий вплив на гравців ринку, але не контролюються ними. До цих впливів компанії мають пристосуватися: економічна ситуація у країні, політика, демографія, конкуренти, постачальники, споживачі тощо.

За характером впливу на компанії, які є гравцями того чи іншого ринку, у зовнішньому середовищі маркетингу виділяється макросередовище та мікросередовище. Що стосується факторів, що впливають на стан ринку ІТ-аутсорсингу з позиції факторів мікросередовища, виділяють суб'єкти ринку, з

якими фірма, що надає послуги ІТ-аутсорсингу, перебуває у безпосередній взаємодії. Це клієнти фірми, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, посередники, банки, засоби інформації та інші компоненти. У свою чергу, компанія може впливати на всі суб'єкти, які містять у собі мікросередовище маркетингу, але як такого контролю над ними не має.

Таблиця 2.1

Основні асортиментні позиції послуг ринку ІТ-аутсорсингу або варіанти реалізації ІТ-рішень

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

Так, клієнтами компаній, що надають послуги ІТ-аутсорсингу, можуть бути будь-які юридичні особи, будь-якої організаційно-правової форми, у тому числі держсектор. Головна умова – наявність ІТ-інфраструктури та потреби у її супроводі.

Постачальниками для компаній-аутсорсерів є дуже широке коло суб'єктів ІТ-ринку, починаючи від постачальників витратних матеріалів для оргтехніки

та комплектуючих комп'ютерного обладнання до дата-центрів, які надають простір для розміщення інформації у великих масштабах.

Говорячи про конкурентів, не варто забувати, що крім конкуруючих на ринку фірм-аутсорсерів, існують альтернативні способи вирішення підтримки ІТ-інфраструктури замовників: від утримання штатного співробітника у фірмі або разового спеціаліста до вузькоспеціалізованих фірм, які займаються обслуговуванням лише одного напрямку у сфері інформаційних технологій, наприклад, програмування на платформі 1С.

Що стосується впливу на стан ринку ІТ-аутсорсингу, виділяють чотири групи факторів з позиції макросередовища, що мають найбільший вплив (табл. 2.2) [3, 39-42].

Таблиця 2.2

Фактори макросередовища, що впливають на ринок ІТ-аутсорсингу

Фактори макросередовища	Вплив факторів
Демографічні фактори	Істотним гальмом розвитку ринку ІТ-послуг є дефіцит кадрів. Даються взнаки негативні наслідки так званого витоку мізків. За останні 15 років Україну залишило близько мільйона висококваліфікованих наукових та інженерно-технічних кадрів, здебільшого – фахівців у галузі ІТ. Низька зарплата викладачів не сприяє процесу оновлення викладацьких кадрів випускниками. Старіння професорсько-викладацького складу гальмує впровадження у навчальний процес нових технологій. В умовах недостатньої кількості випускників вузів з ІТ-спеціальностей ІТ-компаніям доводиться самим займатися підготовкою та перепідготовкою молодих фахівців.
Економічні фактори	Ринок ІТ-послуг залежить від стану економіки загалом. Останні два роки за умов економічної кризи змушує компанії оптимізувати витрати. Витрати супровід сфери ІТ є винятком. Це, у свою чергу, дає шанс компаніям-аутсорсерам показати і довести на ділі, що використання формату ІТ-аутсорсингу набагато вигідніше за змістом свого власного ІТ-відділу.
Науково-дослідний прогрес	Дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій, мабуть, фактор з найбільшою вагою впливу. Саме на технологіях будується вся робота даної галузі і наскільки гнучко ІТ-компанії реагуватимуть на нововведення при вирішенні ІТ-завдань, тим успішніше складатиметься її просування.
Політико-правова ситуація в країні чи регіоні	Одним з головних гальм розвитку ІТ-ринку залишаються корупція та бюрократія. Впливаючи на розподіл замовлень, вони наводять до неоптимальних або навіть непотрібних закупівлям, дискредитують ефективність ІТ-рішень, відводять фінансові потоки від рішення насущних ІТ-завдань. Наслідком корупції є непрозорість цін, завищені тарифи на ІТ-послуги. Гальмом на шляху впровадження ІТ-рішень також стають конфліктами внутрішньокорпоративних інтересів, які наводять до того, що інформатизація відбувається безсистемно, внаслідок чого утворюється кілька розрізнених інформаційних «острівців». Лобування впливовими співробітниками різних фірм-впроваджувачів призводить до того, що часто проект переходить від однієї компанії до іншої, що гальмує використання рішення.

Слід зазначити, що суб'єкти макросередовища не відчують у собі впливу фірми, але надають визначальний вплив на її діяльність. З ними фірма не перебуває у безпосередній взаємодії, але має пристосуватися до їхньої поведінки, щоб зберегти позиції на ринку.

За останні кілька років ІТ-аутсорсинг міцно увійшов до економічного життя суспільства та взаємин у бізнесі. Використання сторонніх сервісів для вирішення завдань у найширшому спектрі інформаційних технологій можна назвати трендом нашого часу.

2.2. Аналіз методів, моделей і інструментів формування взаємин із клієнтами на українському ринку ІТ-аутсорсингу

На будь-якому ринку споживачі віддають перевагу тій чи іншій компанії, коли її повідомлення є об'єктивними, а цінності чітко позиціоновані. Це формує довірчі відносини, внаслідок чого споживачі одержують задоволення від придбаних товарів та наданих послуг. Головне завдання фірми — визначити, висловити ці особливості та поінформувати споживачів, якою перевагою вона має. Виробники також вважають за краще отримувати об'єктивну інформацію про цінності компанії, оскільки тільки на такій основі формується доброзичливе ставлення, яке, у свою чергу, сприяє реалізації товарів та послуг за вищими цінами, дає можливість розширювати позиції та стимулювати ефективність маркетингової технології. Здатність бренду виконувати своє призначення є основною характеристикою якості [43].

Кожна група послуг має свої специфічні критерії якості. Якість послуги - важливий фактор, що формує споживчі відносини до компанії. Слід зазначити, що якісні характеристики, запропоновані постачальником послуг, і якісні характеристики, очікувані споживачем, можуть лише збігатися, і навіть значно відрізнятися друг від друга.

Споживча якість бренду визначається вибором, пошуком, покупкою, використанням, а також тим, чи виправдалися очікування при придбанні цього товару [44].

Вивчення сприйняття споживачем якості товару дає можливість отримати інформацію, необхідну розробки проекту бренду і позиціонування його цінностей. Так, наприклад, якісними характеристиками, що сприймаються споживачами послуг ІТ-аутсорсингу, є швидкість виконання завдання, оптимізований шлях її вирішення та безперебійність процесу надалі. Вміле використання особливостей сприйняття та масової думки про компанію дозволяє бренду завоювати провідне становище на ринку [45].

На ринку ІТ-послуг компанії завоюють довіру своїх клієнтів та повагу. Проте довіру та повагу до компанії необхідно підтримувати. Для підтримки стійкої позиції необхідно постійно та своєчасно оновлювати пропозиції про цінності фірми, нові відтінки якості послуг, про використання в роботі прогресивних методів тощо. Таке оновлення дозволяє компанії зробити пропозиції основою своїх комунікацій та сформувати сприятливий імідж.

Поточний імідж фірми оцінюється за такими параметрами [46]:

- сприйняття споживачем;
- відповідність бренду образу споживача;
- облік відмінностей між споживачами;
- облік відмінностей між групами споживачів;
- відповідність бренду характеристикам товару;
- відмітні ознаки за назвою товару;
- відмітні ознаки щодо якості товару;
- розуміння пропозицій та обіцянок, що виходять від бренду;
- задоволення споживчих очікувань;
- стереотипи і упередження, виникаючі щодо відношення до бренду.

Маркетинг повинен прагнути до впровадження ефективних комунікацій зі споживачами, за допомогою яких можна викликати якісні враження. Сьогодні ні товар, ні технологія вже не можуть виступати основними засобами

просування бренду, оскільки в основу всіх ділових рішень ставиться споживач. Отже, бренд повинен розвивати індивідуальність споживача та приносити йому задоволення від самосвідомості власної значущості, створювати його імідж.

Власний уявний образ споживача повинен гармоніювати із цілями його життя. Для цього необхідно визначити та відібрати корисні емоційні характеристики бренду, які будуть мотивувати та перевершувати потреби споживачів у самоїміджі.

Сутність лояльності до фірми визначається суб'єктивним чинником розширення кордонів, всередині якого зміна не призводить до якісних змін у поведінці споживачів. Якщо ці показники (якість, асортимент, вартість тощо. п.) у поданні покупця виходять межі дозволеного, тоді споживач використовує пропозиції інших підприємств.

На поведінку споживачів послуг ринку ІТ-аутсорсингу впливає багато чинників [45, 47]:

- підвищення цін;
- зниження якості послуг;
- нестабільна робота обладнання;
- недостатній комплекс послуг;
- тривале очікування вирішення проблем, завдань клієнта;
- низька якість гарантійного та сервісного обслуговування;
- невиконання обіцянок, даних виконавцем, тощо.

Поведінка покупця залежить і від можливості прощати незначні похибки і шорсткості, пов'язані з процесом надання послуг.

Ступінь лояльності до бренду прямо пропорційний ширині кордонів, всередині яких його характеристики можуть змінюватися, і обернено пропорційна ступеню вимогливості та критичності споживача по відношенню до обраного бренду. При планомірному зміцненні відносин «споживач – бренд» ступінь лояльності зростає.

При зміні ринкової ситуації та посиленні конкуренції лояльність своїх споживачів дозволяє фірмі зберегти їх більшість.

Проведені у США дослідження показали, що 10% споживачів, що відрізняються високим ступенем лояльності до бренду, приносять компанії понад 50% усіх доходів. До того ж купівельна активність найбільш лояльних споживачів втричі перевищує активність групи найменш лояльних споживачів [48].

Механізм управління взаємовідносинами з покупцями - це сукупність коштів (знайомство з покупцем, технологічне обслуговування, знання тощо) та методів управління (організаційно-планових, економічних, соціально-психологічних), що забезпечують досягнення поставленої мети. Мета в даному випадку – підвищення значущості бренду на основі підтримки постійних контактів із споживачами та врахування їх потреб та інтересів.

Основне завдання механізму управління взаємовідносинами – сформувати тривалі взаємовигідні відносини компанії із споживачами на основі міцного емоційного зв'язку. Такий підхід формує свідому лояльність до фірми. Розглянемо основні взаємовідносини із споживачами ІТ-послуг [45, 47].

Вміння вести діалог із покупцем. Взаємини між компанією та споживачем залежать від того, наскільки вміло ведуть діалог партнери. Якщо виконавці не будуть регулярно вести бесіди із замовниками, то відповідно вони нічого не знатимуть про їхні потреби та інтереси. Споживачі послуг на ринку ІТ-аутсорсингу, у свою чергу, стануть відчувати незацікавленість у їхніх потребах та небажання вирішення їхніх завдань. Якщо компанія постійно підтримує добрі стосунки з актуальними замовниками, постійно виправдовує їх очікування, то вони стають найкращими клієнтами, відносини з якими побудовані на договірних відносинах абонентського обслуговування. Орієнтація компанії на споживача - це запорука успіху механізму управління взаємовідносинами.

Традиційна модель управління взаємовідносинами з покупцями має цілком логічну основу — орієнтацію на товар. Такий підхід характерний навіть для нових високотехнологічних галузей, коли на чільне місце ставиться технологія. При моделюванні бренду, орієнтованого товару, визначається

внутрішній потенціал підприємства, тобто. що персонал знає, яка у компанії сировина, матеріали тощо, а потім розробляє товари, необхідні споживачам [45, 47].

Найбільш ефективний підхід до формування механізму управління взаємовідносинами з покупцями це орієнтація на покупця. У цьому підході потрібно прагнути створення сильної торгової марки через покупця, тобто. вивчати своїх потенційних та реальних клієнтів.

При формуванні процесу управління взаємовідносинами необхідно керуватися такими принципами:

По-перше, вивчення інтересів та потреб покупця, тобто всебічне вивчення покупців на основі інформаційного забезпечення про контакти та канали зв'язку з ним (що являє собою покупець, його інтереси, потреби, враження і т.д.)

По-друге, зв'язок між брендом і споживачем здійснюється різними засобами; по телефону, поштою, через Інтернет завдяки особистому контакту. Канали комунікації мають бути відкритими для покупця, щоб він без проблем міг спілкуватися з компанією.

По-третє, інформаційне забезпечення споживача. Покупця необхідно інформувати:

- про потенційні можливості фірми (які завдання можна вирішити тим чи іншим шляхом);
- про стратегії розвитку компанії;
- про негативні чинники, які впливають на розвиток фірми.

По-четверте, інформаційне забезпечення процесу управління взаємовідносинами з покупцями має бути чітким, ясным і об'єктивним: як часто вони звертаються до компанії для вирішення завдань, на яку суму, остання їх проблема, що вони не приймають у виконанні, які конкуруючі послуги набувають, чому не купують пропозиції цієї фірми.

І, нарешті, створення комплексної програми інформаційного забезпечення процесу управління взаємовідносинами з покупцем має на увазі

створення бази даних, що поєднує усі основні характеристики функціонування та розвитку компанії.

Зазначені принципи сприяють виробленню тактики управління взаємовідносинами з покупцем, а в результаті формування близьких відносин між компанією та клієнтом на основі знань про нього. Такий підхід блокує дії конкурентів, хороше знання споживача поза конкуренцією.

Для розробки пропозицій розвитку цінностей компанії слід здійснити такі організаційні процедури механізму управління взаємовідносинами:

1. Аналіз усіх підсистем компанії. Необхідно проаналізувати всі ланки, пов'язані зі збором, обробкою та збереженням інформації про покупців. Аналізу піддаються збутові, маркетингові, бухгалтерські підсистеми, підсистеми обробки заяв та пропозицій, післяпродажного обслуговування, контролю над наданням кредитів.

2. Аналіз інформації про покупців (збір та зберігання). Аналіз інформації про покупців здійснюється за такими напрямками:

- у якій формі представлений кожен інформаційний елемент — як текст, число, відсоток;
- як організований процес збору даних (чи полягає він у вільній формі, коли значення може бути будь-яким, або це попередньо розроблений список значень);
- оперативність, своєчасність надходження інформації, її вік та достовірність.

3. Аналіз системи взаємовідносин. При аналізі системи взаємовідносин підприємства зі споживачами необхідно виявити, якою мірою покупці сприяють поширенню позитивних відгуків. Здатність компанії до розширення (збільшення попиту на послуги) називається еластичністю. Еластичність бренду залежить від цілеспрямованої уваги до покупця та формується на основі єдиного підходу до вибору цільових споживачів з певними характеристиками та врахуванням конкретних ситуацій.

Для дослідження еластичності бренду (попиту) використовуються кількісні та якісні характеристики. При кількісному дослідженні визначаються розмір, склад окремого ринкового сегменту, кращі для франчайзингової системи бренду, місце та час покупки. Якісні характеристики пов'язані з емоціями покупців щодо бренду, адже найчастіше від емоції споживача залежить певне ставлення до бренду. Як правило, при кількісному та якісному дослідженнях використовується метод анкетування, оскільки для об'єктивної оцінки необхідна велика вибірка.

4. Аналіз фінансової підсистеми. Фінансовий аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективним є процес управління взаємовідносинами з покупцями. Тому для формування механізму управління взаємовідносинами з покупцями необхідно проводити його техніко-економічне обґрунтування.

Розробка фінансової моделі функціонування механізму управління взаємовідносинами з покупцями вимагає вивчення основних джерел та статей витрат, пов'язаних із розвитком комунікацій бренду, а саме:

- суми витрат за залучення одного покупця;
- суми витрат за довгострокове утримання одного споживача;
- суми прибутку, принесені кожним покупцем за тривалий контакт з брендом;
- додаткових прибутків або збитків, якщо зміняться інтереси та поведінка покупця;
- активів бренду (матеріальних та нематеріальних активів).

5. Розробка стратегії розвитку процесу управління взаєминами з покупцями. Вона має здійснюватися у взаємозв'язку з марочною стратегією на основі проведеного аналізу та техніко-економічного обґрунтування ефективного управління взаємовідносинами з покупцями. Стратегія розвитку процесу управління має відбивати такі тенденції: використання потенціалу торгової марки за рахунок нових підходів та методів роботи з покупцями, реструктуризації та переоснащення системи; створення економічного механізму для визначення розміру винагороди та утримання найкращих

покупців на основі системи заохочень; збільшення кількості нових покупців із необхідним споживчим потенціалом; визначення потенціалу конкурентів на основі постійного проведення аналізу та оцінки їх програм; розробка заходів щодо економії часу споживачів [45, 47]. Отримана інформація дозволяє зрозуміти, як той чи інший конкурент позиціонує свій бренд і якими є його відмінні риси, що компанія має зробити з власним брендом для вдосконалення механізму управління взаємовідносинами з покупцями.

Таким чином, брендинг – щоденна напружена робота зі споживачами, які можуть не відчувати нестачі в грошах, але обмежені у часі. Для таких споживачів економія часу якщо не важливіша, то принаймні еквівалентна економії грошей. Тому необхідно розробляти такі комунікаційні технології, які б економили час споживача. Довіра до фірми та засобів комунікації - це фундамент формування лояльних відносин покупців.

2.3. Оцінка вдосконалення методів, моделей і інструментів формування взаємовідносин із клієнтами на ринку IT-аутсорсингу

Одним із основних індикаторів конкурентних переваг компанії є лояльність. Саме завдяки лояльності кінцевих споживачів, партнерів та співробітників компанії можуть розраховувати на успішну діяльність на ринку та гарантованість отримуваних доходів. Оскільки дослідження носить у тому числі прикладний характер, проведемо аналіз застосовуваних методів, моделей та інструментів формування взаємин із клієнтами на прикладі компанії «VOLL» [49]. У ньому більшою мірою приділимо увагу маркетингу взаємин із кінцевими споживачами.

Як було зазначено раніше, у ході побудови та розвитку відносин, учасник ринку IT-аутсорсингу може використовувати два основні механізми орієнтації на клієнта для побудови системи взаємовідносин: гнучкість виконавця та відносна адаптація. Перша модель передбачає можливість надання модульних IT-сервісів, припускаючи надання широкого спектра послуг IT кінцевому

замовнику. Специфіка компаній ринку ІТ-аутсорсингу у разі утрудняє надання стандартизованих рішень клієнтам, через те, що кожна інфраструктура ІТ індивідуальна та передбачає відповідний підхід. Друга модель формування взаємовідносин, відносна адаптація, передбачає інвестиції у продукти, процеси, чи процедури із задоволення специфічних потреб партнера з обміну [45, 47].

Таким чином, враховуючи специфіку потреб клієнта на ринку ІТ-аутсорсингу, можна дійти висновку про нераціональність застосування даного підходу. Цей висновок вкотре підтверджується тим, що кожна інфраструктура ІТ клієнта індивідуальна і виправдовує інвестиції у кожен конкретний проект. На підставі наведених аргументів пропонується розглянути нову модель системи формування взаємин, що враховує індивідуальний підхід до кожного з клієнтів і водночас вирішальну можливість надання модульних сервісів. Як один з ефективних інструментів формування системи взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу пропонується освіта бізнес-спільноти (кластера) в галузі інформаційних технологій із впровадженням коаліційної програми лояльності.

У ключі побудови довгострокових взаємовигідних відносин найважливішим пріоритетом бізнесу стає формування та зміцнення зв'язків з кінцевими споживачами та організаціями-партнерами з метою розвитку сталої конкурентної переваги. Також, як було встановлено раніше, єдиного ухваленого визначення поняття «маркетинг взаємин» не існує. Це зумовлює необхідність уточнення цієї категорії як основи для завдання вектора процесу формування та розвитку відносин із клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу за допомогою освіти бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій на основі програм лояльності.

У роботі кожної компанії виникають потреби у найрізноманітніших напрямках інформаційних технологій. Для одних це бухгалтерські програми з необхідністю формування нестандартного звіту, для інших – автоматизація торгівлі та підключення до загальної системи спеціалізованого обладнання, а для третіх – необхідність розміщення сервера у дата-центрі тощо. Враховуючи

можливості компаній, які працюють на київському ринку ІТ-послуг, можна припустити, що всі вони надають окремі напрямки своєї діяльності (за рідкісним) винятком – кілька груп напрямків). Це говорить про те, що для вирішення нестандартного ІТ-завдання може знадобитися участь однієї, а то й кількох компаній.

Наприклад, переїзд організації в новий офіс може супроводжуватися низкою проблем, вирішити які одна компанія не може, тому що потрібен новий інтернет-провайдер, потрібна бригада з прокладання структурованої кабельної мережі, фахівці з розміщення серверного обладнання та введення робочих станцій в експлуатацію.

Крім того, компанії можуть знадобитися рішення в галузі встановлення хот-спотів (hot-spot), але на це мають ліцензії лише кілька учасників ринку по всій Україні.

Таким чином, переїзд і пошук партнерів для організації, що обслуговується, цілком і повністю лягає на плечі компанії-аутсорсера (при підписанні договору на комплексне обслуговування ІТ-інфраструктури).

Повна картина сегментів ІТ-послуг для середньостатистичної компанії малого чи середнього бізнесу у Києві представлена на рис. 2.3 [45, 47, 49].

Представлена на рис. 2.3 схема, відбиває лише малу частину потреб, необхідних компаніям для повноцінного ведення бізнесу. До цієї схеми легко підключити такі напрями як юриспруденція, бухгалтерія, кадрове забезпечення, їх навчання, а також безліч інших напрямків, якими користуються компанії у своїй роботі щодня (рис. 2.4) [45, 47, 49].

Однак обмежимося лише ІТ-складником бізнесу, а також процесом підключення успішної системи взаємовідносин з клієнтами для досягнення маркетингових цілей.

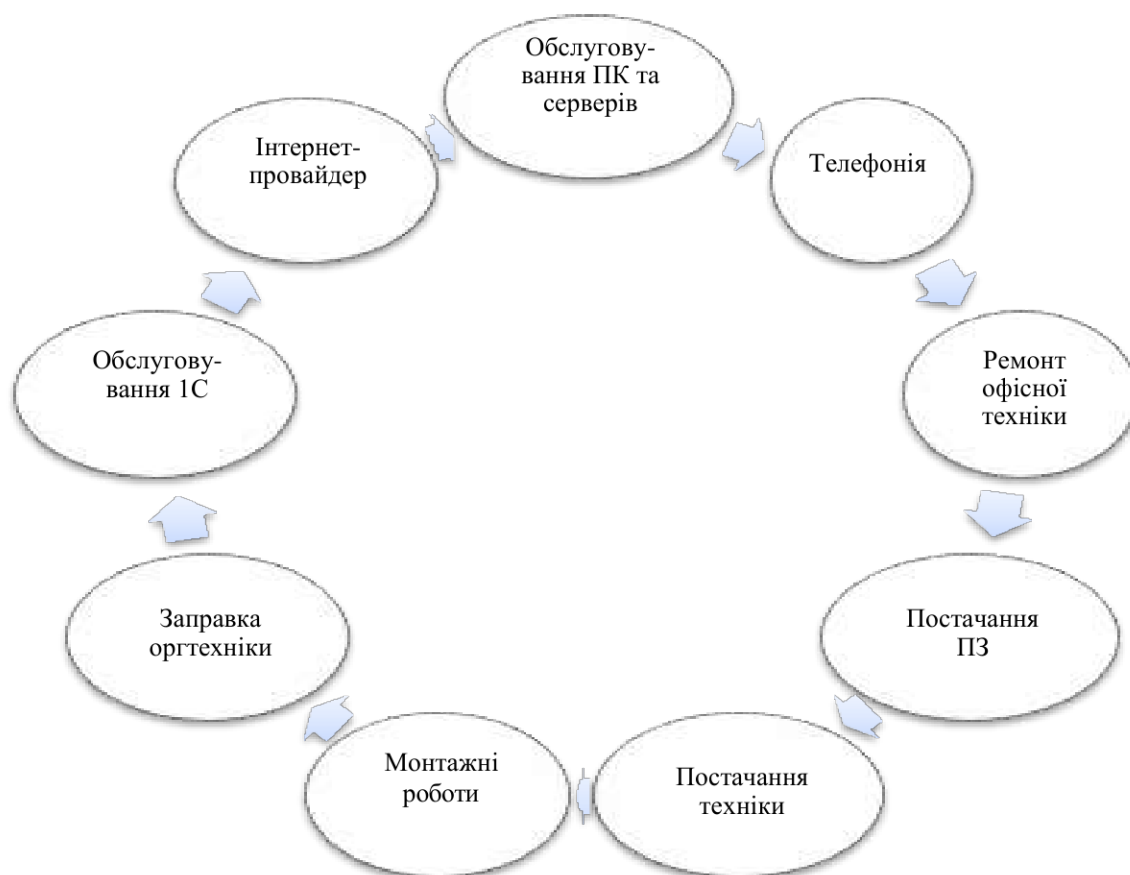


Рис. 2.3 - Необхідні сервіси для комплексного обслуговування ІТ-потреб компаній малого та середнього бізнесу

Таким чином, запропонований варіант системи взаємовідносин полягатиме у формуванні бізнес-простору, послуги якого спрямовані на вирішення різних завдань у сфері інформаційних технологій.

Головне завдання такої бізнес-спільноти – сформувати надійний кластер компаній, що надають повний спектр необхідних для роботи у сфері інструментів. При цьому слід чітко розуміти всі вигоди участі в подібному кластері.



Рис. 2.4 - Додаткові послуги для вбудовування у систему формування взаємовідносин із клієнтами

Наступний крок – правове оформлення партнерських відносин. У партнерських договорах мають бути чітко позначені сфери діяльності кожної з компаній, а також процентний розподіл робіт (якщо один напрямок обслуговуватимуть кілька компаній-учасників) (рис. 2.5) [45, 47, 49].



Рис. 2.5 - Процес формування та розвитку бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій

Ідея нової системи взаємовідносин даного бізнес-простору полягає в тому, що одна компанія, при зверненні за певним видом послуг, може стати учасником сформованої програми лояльності та при виникненні такої потреби наступного разу – отримає певні бонуси від цієї спільноти. Крім того, якщо потреба в ІТ-рішенні виникне в іншій спрямованості – кластер компаній зможе

забезпечити рішення за будь-яким із представлених напрямків, і це рішення також можна буде придбати з певними вигодами, передбаченими програмою лояльності.

Таким чином, усі клієнти кожного з учасників бізнес-простору потрапляють у єдине середовище рішення ІТ-завдань. Учасники ІТ-спільноти тим часом отримують все нових та нових лояльних клієнтів, які приходитимуть від інших членів ІТ-команди.

Певною мірою, з урахуванням певного часу роботи на ІТ-ринку, така форма дозволить знизити витрати на просування кожної окремої компанії, так як усі учасники будуть єдиним простором для вирішення завдань клієнта. У свою чергу клієнт матиме вибір: звернутися до спільноти з комплексом можливостей вирішення проблем, або шукати розрізнені компанії по кожному конкретному напрямку.

З точки зору витрат цей проект не є важкодоступним, проте при виборі учасників для цієї спільноти, необхідно дуже важливу роль відвести випробуванням профпридатності, якості послуг, рівню сервісу та іншим моментам, що відображають надійність кожного конкретного учасника.

На даний момент, щоб поррахувати приблизний ефект від участі для кожної компанії, можна лише на прикладі однієї з Київських компаній, що надають послуги ІТ-аутсорсингу, поррахувати приблизно кількість замовників, які через рік зможуть стати повноцінними учасниками програми лояльності та приносити дохід бізнес-спільноті.

На основі даних щодо реалізації проектів компанії «VOLL», а також їхніх партнерів, за 2021 рік розрахуємо можливе охоплення програми лояльності сфери ІТ у м. Києві (табл. 2.3) [49].

Таблиця 2.3

Зразковий розрахунок охоплення програми лояльності за результатами впровадження нової маркетингової комунікації

Напрямок	Кількість реалізованих проектів за 2021 рік
Абонентське річне обслуговування ПК та серверів	43
IP-телефонія	14
Ремонт комп'ютерної техніки	56
Продаж ПЗ	33
Продаж техніки	27
Монтаж СКС	26
Заправка оргтехніки	43
Супровід ІС	39
Послуги інтернет-провайдерів	43
Разом	324

З табл. 2.3 видно, що одна компанія малого бізнесу з надання послуг ІТ-аутсорсингу за рік має 324 проекти. Якщо врахувати, що кожен напрямок, поданий у таблиці, принесе хоча б стільки ж проектів і наступного року, ми сміливо можемо говорити про участь у програмі лояльності ІТ-спільноти близько 3000 тисяч проектів. На жаль, говорити щодо вартісного вираження цих проектів важко, через те, що ступінь складності визначає індивідуальний розрахунок цін у кожному з напрямів. У той же час, дана система взаємовідносин з покупцями може підключити в середовище повний комплекс послуг для бізнесу і також отримувати свої переваги від участі.

Висновки до 2 розділу

1. Проведено аналіз українського ринку ІТ-аутсорсингу. Наведено структуру ринку ІТ-послуг у термінології IDC (проектно-орієнтовані; аутсорсинг орієнтовані; орієнтовані на підтримку та тренінг). Розглянуто український ринок ІТ-сервісів у 2021 р. (встановлення і підтримка; консалтинг та кастомізація; розробка замовленого ПЗ; ІТ-консалтинг; мережева інтеграція та консалтинг; ІТ-навчання і тренінги; системна інтеграція). Представлено основні асортиментні позиції послуг ринку ІТ-аутсорсингу або варіанти

реалізації ІТ-рішень. Розглянуто фактори макросередовища, що впливають на ринок ІТ-аутсорсингу (демографічні фактори; економічні фактори; науково-дослідний прогрес; політико-правова ситуація в країні чи регіоні).

2. Виявлено, що для розробки пропозицій розвитку цінностей компанії слід здійснити такі організаційні процедури механізму управління взаємовідносинами, а саме: провести аналіз усіх підсистем компанії; провести аналіз інформації про покупців (збір та зберігання); навести аналіз системи взаємовідносин; провести аналіз фінансової підсистеми; розробити стратегію розвитку процесу управління взаєминами з покупцями. Наведено перелік сегментів ІТ-послуг для середньостатистичної компанії малого чи середнього бізнесу у Києві. Представлена схема сегментів ІТ-послуг відбиває лише частину потреб, необхідних компаніям для повноцінного ведення бізнесу. До цієї схеми варто підключити такі напрями як юриспруденція, бухгалтерія, кадрове забезпечення, їх навчання тощо.

3. Систематизовано процес формування та розвитку бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій. Запропонований варіант системи взаємовідносин полягатиме у формуванні бізнес-простору, послуги якого спрямовані на вирішення різних завдань у сфері інформаційних технологій. Головне завдання такої бізнес-спільноти – сформувати надійний кластер компаній, що надають повний спектр необхідних для роботи у сфері інструментів. Ідея нової системи взаємовідносин даного бізнес-простору полягає в тому, що одна компанія, при зверненні за певним видом послуг, може стати учасником сформованої програми лояльності та при виникненні такої потреби наступного разу – отримає певні бонуси від цієї спільноти. Крім того, якщо потреба в ІТ-рішенні виникне в іншій спрямованості – кластер компаній зможе забезпечити рішення за будь-яким із представлених напрямків, і це рішення також можна буде придбати з певними вигодами, передбаченими програмою лояльності. Таким чином, усі клієнти кожного з учасників бізнес-простору потрапляють у єдине середовище рішення ІТ-завдань. Учасники ІТ-

спільноти тим часом отримують все нових та нових лояльних клієнтів, які приходитимуть від інших членів IT-команди.

Аналіз застосовуваних методів, моделей та інструментів формування взаємин із клієнтами проведений на основі даних компанії з надання послуг IT-аутсорсингу «VOLL». На основі даних щодо реалізації проектів компанії «VOLL», а також їхніх партнерів, за 2021 рік розраховано можливе охоплення програми лояльності сфери IT у м. Києві. Компанія за рік має 324 проекти. Якщо врахувати, що кожен напрямок, поданий у таблиці, принесе хоча б стільки ж проектів і наступного року, ми сміливо можемо говорити про участь у програмі лояльності IT-спільноти близько 3000 тисяч проектів.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ІТ- АУТСОРСИНГУ

3.1. Формування системи взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу

Необхідність активного впровадження у маркетингову діяльність компаній ринку ІТ-аутсорсингу методів нецінової конкурентної боротьби, пріоритетним серед яких є наявність програми лояльності, потребує створення науково-методологічної бази здійснення процесу формування та впровадження системи взаємовідносин із клієнтами. Дослідження попередніх розділів показали, що найважливішим пріоритетом бізнесу стає формування та зміцнення взаємин із кінцевими споживачами та організаціями-партнерами з метою розвитку сталої конкурентної переваги [45, 47].

Взаємини між продавцем та покупцем мають індивідуальну специфічну залежність. Взаємодія з-поміж них протягом часу дозволяє формувати взаємовідносини і взаємну орієнтацію двох сторін друг щодо друга. Будучи еволюційним етапом розвитку міжфірмових відносин, партнерські відносини є соціальні відносини, які мають на меті спільне отримання загальної цінності. При цьому партнерство, хоч і засноване на співпраці, але не тотожному даному поняттю. Воно передбачає, з погляду, більш тісне співробітництво, обов'язковою умовою якого стають відносини, орієнтовані вирішення проблем як зі свого погляду, а й з позиції іншого боку.

Зазначені аспекти розвитку партнерських відносин, в рамках яких виявляють активність обидва учасники процесу обміну, говорять про принципове зміщення акцентів парадигми маркетингу у бік відносин із клієнтами. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому

ринках, партнерські відносини стають суттєвим чинником зміцнення конкурентоспроможності організації. Тому зміцнення партнерських взаємозв'язків має стати пріоритетом організації підприємницького типу.

Поняття «маркетингу взаємовідносин» як цілеспрямованого формування та підтримки довгострокових відносин, що задовольняють усі зацікавлені групи (споживачів, постачальників, партнерів та інших суб'єктів виробництва та споживання продуктів підприємств ринку послуг) зв'язків з метою сталого ведення бізнесу, створення конкурентної переваги. Маркетинг партнерських відносин орієнтований на довгострокову співпрацю та має на меті надання споживачам та партнерам довгострокових цінностей.

Застосування принципів маркетингу взаємин дозволяє реалізувати стратегію, що забезпечує конкурентні переваги компанії. Реалізація цих принципів можлива з урахуванням застосування маркетингових технологій, під якими розуміється спеціально розроблена послідовність дій, їх тимчасова і просторова організація задля досягнення підприємством ринкового успіху.

Таким чином, *формування системи взаємовідносин з клієнтами* є сукупністю засобів та методів управління, орієнтованих на споживче сприйняття, встановлення та розвиток взаємовідносин, є інструментом, що дозволяє істотно розширити потенційні можливості операторів ринку ІТ-послуг у досягненні стійких конкурентних переваг.

Одним із основних індикаторів конкурентних переваг компанії є лояльність. Саме завдяки лояльності кінцевих споживачів, партнерів та співробітників компанії можуть розраховувати на успішну діяльність на ринку та гарантованість отримуваних доходів. Оскільки дослідження носить у тому числі прикладний характер, в ньому більшою мірою приділяється увага маркетингу взаємин з кінцевими споживачами послуг ІТ-аутсорсингу, і як один з ефективних інструментів формування лояльності споживачів пропонується використати програму лояльності всередині бізнес-простору сфери інформаційних технологій.

Програма лояльності (ПЛ) є ефективним маркетинговим інструментом, спрямованим на збільшення довічної цінності існуючих клієнтів компанії за допомогою побудови довгострокових інтерактивних взаємин із ними. З прикладної погляду її можна як сукупність структурованих маркетингових заходів постачальника, вкладених у підвищення емоційної (ставлення) і поведінкової (повторні купівлі) лояльності покупця стосовно ринковому пропозиції постачальника.

За відсутності єдиних теоретичних підходів до класифікації програм лояльності, у роботі автором була розроблена класифікація існуючих на російському ринку ІТ-аутсорсингу програм лояльності та визначено найбільш затребуваний тип подібних проектів (рис. 3.1) [42, 48].

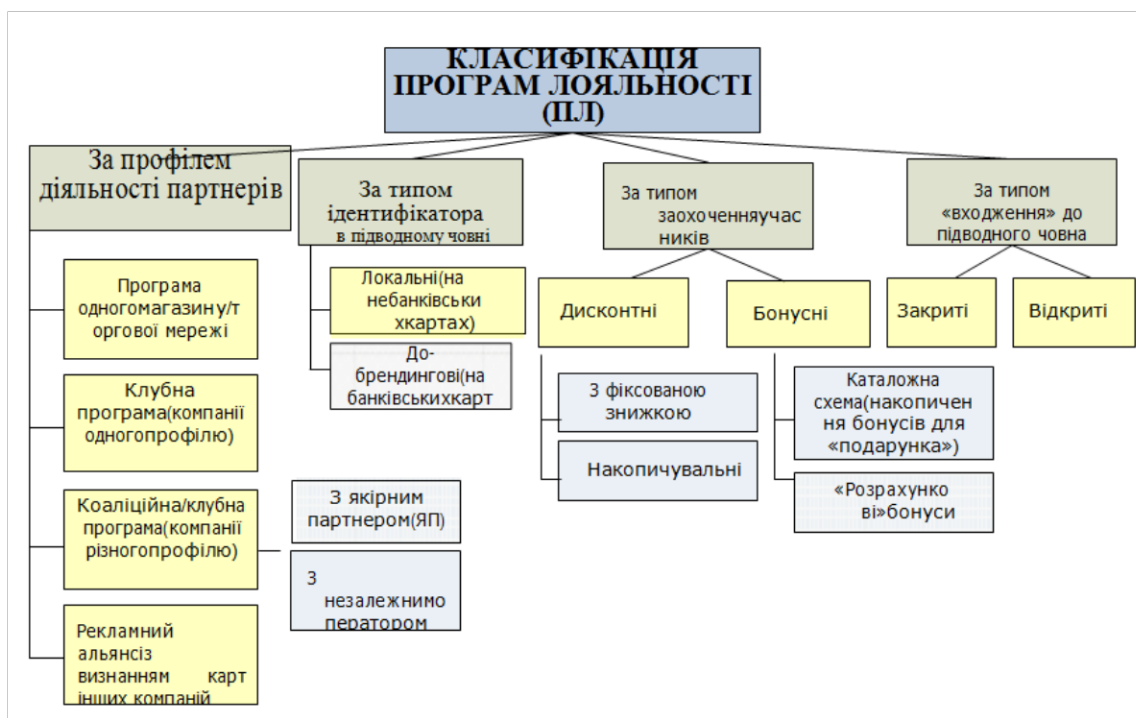


Рис. 3.1 - Класифікація програм лояльності, представлених на українському ринку ІТ-аутсорсингу

Розглянуті програми лояльності можна класифікувати за різними ознаками. В основі класифікації лежать такі критерії:

- профіль діяльності партнерів;
- тип заохочення учасників;
- тип ідентифікатора у програмі лояльності.

Найбільш затребуваними у кінцевих споживачів на ринку ІТ-аутсорсингу (учасників програм лояльності) були визнані програми лояльності з якірним партнером, на кшталт винагороди: бонусні (з «розрахунковими» бонусами, що значно привабливіше для клієнтів, ніж «каталожна» схема, що передбачає вибір клієнтом подарунка в каталозі на суму накопичених балів), на кшталт ідентифікатора: ко-брендингові.

Наявність банку у схемі взаємодії сторін у подібних проектах обумовлена необхідністю здійснювати взаєморозрахунки за бонусами (які є реальними грошима на рахунках організацій-клієнтів) між партнерами програми. В основу розробки класифікації було покладено принцип якірного партнера, цей принцип є основним, оскільки дозволяє більш ретельно сфокусуватися на головній цільовій аудиторії компанії – якірного партнера у програмі лояльності.

Основними областями застосування коаліційних програм лояльності на ринку ІТ-послуг є такі найбільш конкурентні та масові галузі ІТ-бізнесу [45, 47]:

- аутсорсинг ІТ-інфраструктури;
- розвиток бізнес-додатків та інтеграція;
- аутсорсинг менеджменту ІТ-інфраструктури;
- супровід робочих станцій;
- аутсорсинг служби підтримки;
- хостинг та менеджмент бізнес-додатків;
- хостинг мережної інфраструктури;
- хостинг ЦОД (центр обробки даних);
- хостинг зберігання даних;
- хостинг контакт-центру;
- аутсорсинг уніфікованих комунікацій;
- аутсорсинг проектного офісу;
- хостинг друку;
- послуги хмарних обчислень;
- аутстафінг;

- телекомунікаційний сектор.

Якірним партнером у коаліційних програмах ринку ІТ-послуг може виступати компанія, яка взяла на себе зобов'язання щодо комплексного супроводу техніки організації, та яка вирішує оперативні завдання у суміжних галузях через партнерську мережу.

Підтвердженням високої актуальності подібних проектів може бути позитивна динаміка застосування бонусних ко-брендингових проектів у маркетингової діяльності підприємств ІТ-сфери українського ринку, представлена на рис. 3.2 [50-51].

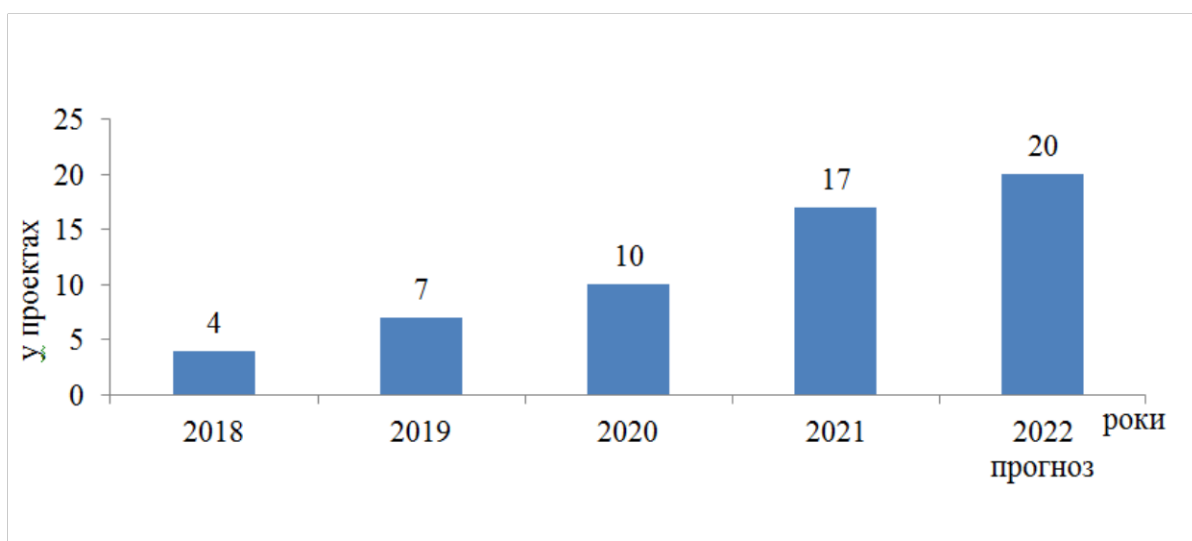


Рис. 3.2. Динаміка реалізації бонусно-накопичувальних ко-брендингових проектів в Україні на ринку ІТ-послуг

Галузева специфіка проектів подана у табл. 3.1 [50-52].

На основі проведеного в роботі аналізу визначено, що застосування коаліційних програм лояльності в маркетинговій діяльності компаній є актуальним для ринку ІТ-послуг як пріоритетну форму нецінової конкурентної боротьби на даному ринку. Основною частиною партнерів коаліційної програми лояльності є компанії-учасники телекомунікаційного сектора (стільникові оператори, інтернет-провайдери тощо).

Таблиця 3.1

**Розподіл ко-брендингових проектів зі спеціалізації (галузям бізнесу)
станом на кінець травня 2022 р.**

Галузь	Загальна кількість реалізованих проектів	Частка від загального обсягу, %
Телекомунікаційний сектор	8	42,1%
Розвиток бізнес-додатків та інтеграція	4	21,1%
Хостинг зберігання даних	3	15,8%
Послуги хмарних обчислень	2	10,5%
Інші	2	10,5%

Для формування найбільш затребуваної програми лояльності для бізнес-спільноти ІТ-сфери необхідне виконання умов, згідно з якими вона відповідала б наступним параметрам [53]:

- постановка чітких та вимірюваних цілей програми;
- орієнтація на певну цільову аудиторію (розробка інструментів та методик досягнення цілей з урахуванням профілю цільової аудиторії);
- оптимальне для цієї цільової аудиторії співвідношення матеріального та нематеріального заохочення;
- використання сучасних технологічних можливостей спеціалізованих CRM-систем задля досягнення принципів маркетингу взаємовідносин.

За відсутності єдиного підходу до визначення процесу формування лояльності клієнтів на основі впровадження коаліційних програм у систему взаємовідносин з клієнтами, ми розглянемо методологію цього процесу, включаючи методи побудови та аналізу бази учасників бізнес-простору ІТ-сфери.

Враховуючи недостатність опрацьованості методологічних основ формування системи взаємовідносин з клієнтами на ринку ІТ-аутсорсингу, у дослідженні розроблено послідовність етапів цього процесу (рис. 3.3) [50-53]. Розглянутий алгоритм процесу формування системи взаємовідносин із

клієнтами застосуємо як індивідуальних програм підприємств ринку ІТ-послуг, так їх спільних проектів.



Рис. 3.3. - Схема процесу формування системи взаємовідносин із клієнтами на основі застосування програми лояльності у сфері ІТ

У процесі формування лояльності споживачів велике значення має споживча база даних як нематеріальний цінний актив компанії. По відношенню до компанії метою маркетингу взаємин із споживачами є зростання ефективності використання даних про споживачів, що є можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям та системам обробки великих масивів даних.

Для побудови комплексу маркетингу взаємовідносин ми пропонуємо розробити процедуру обробки та використання інформації, що міститься в споживчій базі даних. Це надасть можливість персоналізованого обслуговування компаній з урахуванням їх індивідуальних запитів та потреб

(рис. 3.4) [50-53]. У рамках коаліційної програми лояльності для досягнення інтересів усіх сторін передбачається проведення різних акцій партнерів програми, алгоритм розробки та проведення яких передбачає дана процедура.



Рис. 3.4. - Процедура обробки інформації у БД функціонування програми лояльності у рамках системи взаємовідносин (*систематизовано автором*)

Особливістю даного алгоритму є те, що за його допомогою можна не тільки планувати набір заходів для кожного конкретного клієнта або виділених сегментів, але й критеріально оцінювати ефективність проведених дій та відповідним чином коригувати всю подальшу роботу.

Аналіз представлених на українському ринку ІТ-послуг програм лояльності говорить про існуючі недоліки, що об'єднують усі ці програми: крім високої однотипності подібних програм, не враховується профіль покупок (*monitoring value* – що саме, як часто купує клієнт тощо). CRM-технології дозволяють зберігати такі дані, реєструвати всі транзакції, аналізувати зміни у

поведінці покупців, заохочувати їх регулярні відвідування, приватні покупки певних товарів та послуг.

Можливості для мережевого бізнесу, що надаються CRM-технологіями, полягають у збільшенні лояльності споживачів, можливості сфокусуватися на найбільш вигідних споживачах та знизити витрати на неефективні маркетингові комунікації, збільшивши адресність усіх маркетингових рішень на основі наявної в базі даних інформації про клієнтів.

На підставі аналізу існуючих методик розрахунку основних показників при роботі зі споживчою базою даних у рамках програми лояльності нами зроблено висновок про відсутність комплексного підходу щодо формування системи маркетингових показників, за якої б враховувалася загальна потенційна прибутковість клієнта, рівень його поточної прибутковості, рівень задоволеності та лояльності клієнта.

Нами розглянуто систему критеріальних показників клієнтської бази даних, представлену у табл. 3.2 [50-53].

У рамках програми лояльності робота з клієнтом визначається наступною логікою: розраховується потенційна прибутковість клієнта для компанії (CLV), рівень його поточної прибутковості ($I_{пр}$), рівень його задоволеності/лояльності (I_z та I_l). Оцінка клієнтської бази повинна проводитися з періодичністю, яка визначається керівництвом при організації програми лояльності, а також визначеним раніше кроком звітного періоду (чіткий термін для реалізації запланованих дій щодо кожного конкретного клієнта/сегменту: проводити рекомендується за фактором часу або за кількістю транзакцій, що реалізуються за звітний період). Перший варіант підходить для тих компаній, які інтенсивно взаємодіють зі своїми споживачами, але сума витрат на один візит клієнта незначна. До таких належать, наприклад, гравці телекомунікаційного сегменту. Визначення кроку звітного періоду за кількістю транзакцій, що здійснюються в ході акції, доцільніше для тих компаній, які відносно рідко взаємодіють зі своїми клієнтами (наприклад, дилери мережевого обладнання).

Критеріальні показники клієнтської бази даних

Показник / змінні	CLV (цінність клієнта за весь життєвий цикл його обслуговування)	Іпр (індекс прибутковості)	Із (індекс задоволеності)	Іл (індекс лояльності)
Тип	Кількісні, об'єктивні	Кількісні, об'єктивні	Якісні, суб'єктивні	Якісні, суб'єктивні
Сутність	Потенційна прибутковість клієнта	Поточна цінність та прибутковість клієнта: визначається сумою його транзакцій, цінність визначається на основі принесеного прибутку, а не виручки	Формується за думками та уподобаннями	1. Поведінкові метрики: визначаються поведінкою при повторних покупках; 2. Сприйняті метрики: формуються за думками та ставленням
Чинники	Коефіцієнт утримання, потенційні витрати клієнтів та дохід компанії, потенційний прибуток.	Коефіцієнт регулярності закупівель, умов оплати, сума прибутку за період	Задоволеність	1. Повторні покупки, перехресні (крос) продажі, термін співробітництва, частота покупок. 2. Прихильність
Методи оцінки	Економіко-статистичний фінансовий аналіз (у т.ч. метод математичного моделювання)	Економіко-статистичний фінансовий аналіз	Опитування, анкетування	1. Поведінкові метрики – на основі економіко-статистичного фінансового аналізу 2. Сприйняття метрики – на основі опитувань. Загальний показник визначається на основі опитувань, включають як поведінкові, так і сприйняття аспекти, а також готовність рекомендувати

На підставі теорії життєвого циклу клієнта Д. Гріффіна, матриці прибутковості/лояльності виділяються найбільш прибуткові клієнти, розробляються специфічні стратегії, що дозволяють впливати на життєвий цикл клієнта.

У роботі пропонується розраховувати Індекс задоволеності за наступною формулою:

$$I_3 = \sum_{i=1}^n O_i \times B_i \quad (3.1)$$

де I_3 – індекс задоволеності;

i – номер критерію оцінки;

n – загальна кількість критеріїв оцінки;

O_i – оцінка критерію;

B_i - вага i -го критерію.

Далі на прикладі компанії «VOLL», що надає послуги ІТ-аутсорсингу та використовує у своїй роботі програми лояльності клієнтів, ми розглянемо практичне застосування запропонованих інструментів на формування системи взаємовідносин з клієнтами на вказаному ринку.

3.2. Практичне застосування результатів досліджень та оцінка впровадження системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі компанії ринку ІТ-аутсорсингу

Для практичного застосування результатів дослідження та запропонованих методів та інструментів формування системи взаємовідносин з клієнтами ринку ІТ-аутсорсингу, проведемо розрахунок необхідних показників діяльності компанії «VOLL» [49].

Критеріями оцінки є показники, які найбільш важливі для клієнта при його співпраці з компанією, причому для кожного критерію встановлюється його вага (ступінь важливість для клієнта) на основі опитування клієнта. У табл. 3.3 [49] наведено приклад розрахунку індексу задоволеності на основі опитування одного з клієнтів компанії «VOLL» - організатора коаліційної програми лояльності для клієнтів, які користуються послугами ІТ-аутсорсингу.

Важливим завданням вимірювання рівня задоволеності є визначення такого рівня у відсотках (%) від максимального, при якому клієнт йде з

компанії (як і припиняє свою участь у програмі), і рівня зменшення задоволеності, коли клієнт може скорочувати обсяг своїх закупівель. Аналізуючи історію взаємовідносин із клієнтом, розраховуються значення цього індексу. Стосовно ринку ІТ-послуг рекомендується використовувати значення менше 80% для зони слабкої задоволеності та менше 30% для зони втрати клієнтів.

Таблиця 3.3

Розрахунок індексу задоволеності клієнта компанії «VOLL»

Критерій оцінки задоволеності	Вага критерію	Оцінка критерію	Вага оцінки
Якість продукту	5	5	25
Якість надання послуг комплексного супроводу обчислювальної техніки			
Ціна разової послуги / Ціна абонентського обслуговування договором	5	3	15
Сервіс компанії (дод. послуги)	4	3	12
Надання суміжних послуг компанії-клієнту при необхідності			
Рівень обслуговування	5	4	20
Рівень обслуговування (швидкість роботи, доброзичливість персоналу) при зверненні до компанії з проблемою			
Доступність інформації	3	5	15
Ступінь доступності інформації про хід виконання поставлених завдань, спеціальних пропозиціях, зовнішня реклама, сайт			
Надійність компанії	5	5	25
Рівень угоди про конфіденційність			
Компетентність персоналу	4	5	20
Компетентність персоналу (менеджерів з продажу, консультантів, інженерів служби техпідтримки) компанії «VOLL»			
Індекс задоволеності			132

Індекс лояльності є найбільш значущим показником при аналізі клієнтської бази даних, оскільки саме він дозволяє проаналізувати поведінковий аспект (на основі повторних покупок, їх частоти, терміну співпраці з компанією), думки та переваги споживчих сегментів, а також бажання рекомендувати цю компанію (що відбувається внаслідок перевищення очікувань даного споживача).

Для вимірювання рівня лояльності покупців використовується кількісне опитування, де респондент у відповідь на запитання анкети дає інформацію за такими основними параметрами, зазначеними у табл. 3.4 [49, 50-53].

Таблиця 3.4

Значення складових параметрів лояльності покупців

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

Пропонується використовувати набір тверджень в анкеті, з якими респондент повинен висловити згоду — незгоду за шкалою Лайкерта (за 5-ти або 10-ти бальною шкалою, від «повністю не згоден» до «повністю згоден»). Для побудови Індексу лояльності розраховується середньоарифметичне значення для середніх балів за кожним твердженням, а значення індексу знаходиться в інтервалі [1; 10].

$$I_n = \frac{1}{K} \sum_{n=1}^K I_n \quad (3.2)$$

де I_n - значення індексу (загальне та значення за кожним твердженням);

n - порядковий номер твердження;

K - кількість тверджень, що входять до шкали.

У рамках аналізованої проблематики ми використовуємо показники як «задоволеності», так і «лояльності», що зумовлено специфікою функціонування коаліційної програми лояльності, якірним партнером у якій виступає компанія, що надає послуги ІТ-аутсорсингу компанія «VOLL». Через тривалість стандартного циклу використання послуги абонентського обслуговування, що становить один рік, задоволеність тих клієнтів, які тільки вступили у взаємини з аутсорсером (обслуговуються перший рік) і стали учасниками програми лояльності, так само важливою для оцінки ефективності програми лояльності,

як і рівень лояльності клієнтів, що обслуговуються не перший рік (тобто продовжили річний договір обслуговування) і є постійними учасниками програми лояльності.

Відслідковуючи зміни індексу лояльності та лояльності за різні періоди роботи підприємства, стає реальним прогнозувати ситуацію та коригувати свою політику залучення та утримання клієнтів.

Далі ми представимо результати проведеного дослідження з оцінки попиту на розробку та впровадження програми лояльності на українському ринку IT-аутсорсингу, виділимо особливості розробки коаліційних програм лояльності з якірним партнером, а також представимо практичні рекомендації для компанії «VOLL» з даної проблематики.

Враховуючи особливості українського ринку IT-аутсорсингу, було виділено основні етапи розробки та впровадження коаліційної програми лояльності (рис. 3.5) [50-53]. В основі виділення етапів лежать шість аспектів ефективних програм лояльності:

- якість самого продукту;
- кваліфікований персонал;
- чітке розуміння цілей впровадження програми, привілеї програми;
- цікаві для її учасників, технічна та технологічна бази;
- правильне економічне обґрунтування програми;
- забезпечення інтересів усіх сторін, без наявності та без виконання яких ефективність програми не може бути досягнута.

В результаті аналізу мікро- та внутрішнього середовища компанії ТОВ «VOLL» були отримані дані про проблемну та бажану поведінку клієнтів, на основі чого були сформульовані цілі програми. Автором рекомендовано проводити вибір партнерів програми на основі маркетингового дослідження потреб цільових споживчих сегментів (програма орієнтована на клієнтів щодо продовження абонентського договору обслуговування обчислювальної техніки організацій).

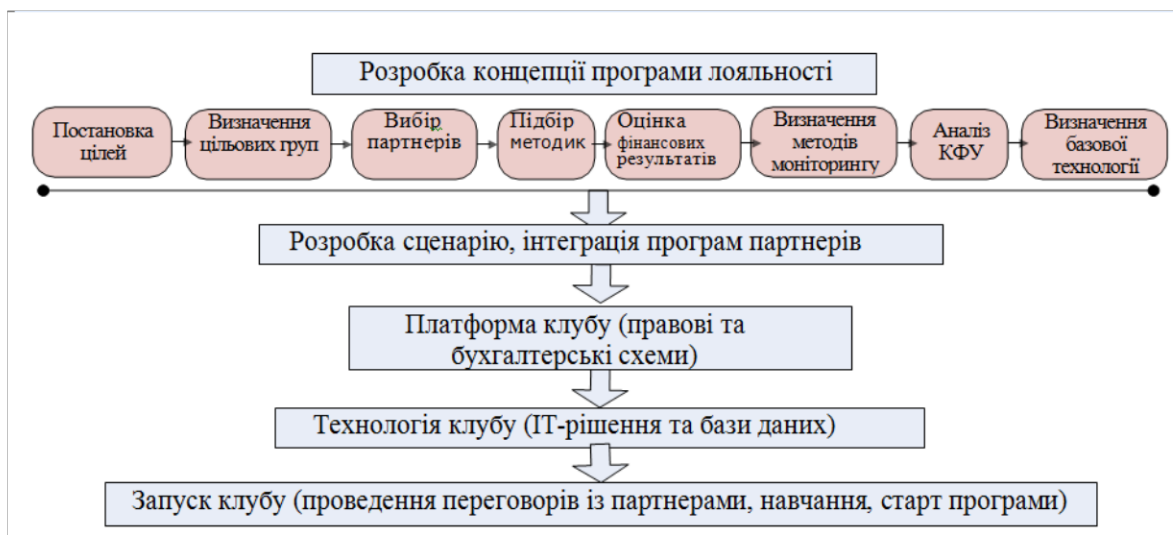


Рис. 3.5. – Етапи розробки та впровадження програми лояльності як невід'ємної частини системи формування взаємин *(систематизовано автором)*

Так, відповідно до кожної поставленої метою програми, нами був підібраний оптимальний набір методик для їх досягнення з урахуванням переваг цільових груп клієнтів. Для досягнення мети «збільшення відсотка продовження договорів із прибутковими клієнтами» було підібрано такі методики, як створення сервісу для моментального оформлення заявок через диспетчерську службу з усіх напрямків професійної спільноти ІТ-сфери. Таким клієнтам відкривали членство Клубу покупців, надаючи знижку на покупки, з гнучкою системою бонусного заохочення, наданням карток, на які йшло нарахування бонусів за покупки у партнерів Клубу, можливість зменшення вартості абонентського обслуговування за рахунок відбудови сервісів та використання накопичених бонусів.

У рамках бізнес-простору ІТ-сфери автором було рекомендовано створення програми лояльності наступного виду:

- тип програми – закритий (тільки клієнти учасників партнерської угоди можуть отримати клубну картку);
- профіль діяльності партнерів – коаліційна/клубна програма з якірним партнером (компанії різного профілю);

– система заохочення учасників – бонусна програма з «розрахунковими бонусами» (1 бонус = 1 грн.: накопичуючи у одного партнера, можна витратити реальні гроші, що лежать на бонусному гривневому рахунку, в іншого партнера в рамках бізнес-простору);

– тип ідентифікатора - ко-брендингова (з використанням банківських рахунків клієнтів).

При визначенні фінансового результату ми оцінювали спроможність підбраної методики або комплексу методів. Методи моніторингу показують, як можна відстежувати зміни результатів.

Впровадження методів формування лояльності та розробки відповідної програми дозволить компанії «VOLL» домогтися підвищення рівня утримання існуючих клієнтів (поточний рівень становить 70%), що є першою та основною метою програми та відображається у звіті, що забезпечує наочність способу моніторингу з першої мети. Дані представлені у табл. 3.5 та на рис. 3.6 [49].

Таблиця 3.5

Відсоток продовження договорів залежно від активності Клубу для різних сегментів клієнтів

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

При аналізі маркетингового середовища компанії було виявлено проблемну поведінку клієнтів щодо продовження договорів абонентського обговорення після першого року співробітництва. Проблема полягала в ціновій політиці, яка після року обслуговування ще не могла застосувати бонусні платежі та вимагала фінансових вкладень з боку клієнта, тоді як саме цей споживчий сегмент є найбільш прибутковим для компанії.

Першою та основною метою програми лояльності в рамках системи взаємовідносин із клієнтами є підвищення коефіцієнта утримання існуючих клієнтів до 80%. В результаті створення затребуваного Клубу, що складається з необхідних мереж цільової аудиторії, а також додаткових відчутних привілеїв учасникам програми, компанія досягає збільшення коефіцієнта утримання в середньому за споживчими сегментами, до 81,4% (середнє збільшення % продовження договорів на 11,4%). При цьому було виявлено тенденцію: чим більше бонусів накопичують клієнти (чим активніше вони беруть участь у Клубі), тим вищий відсоток продовження договорів.

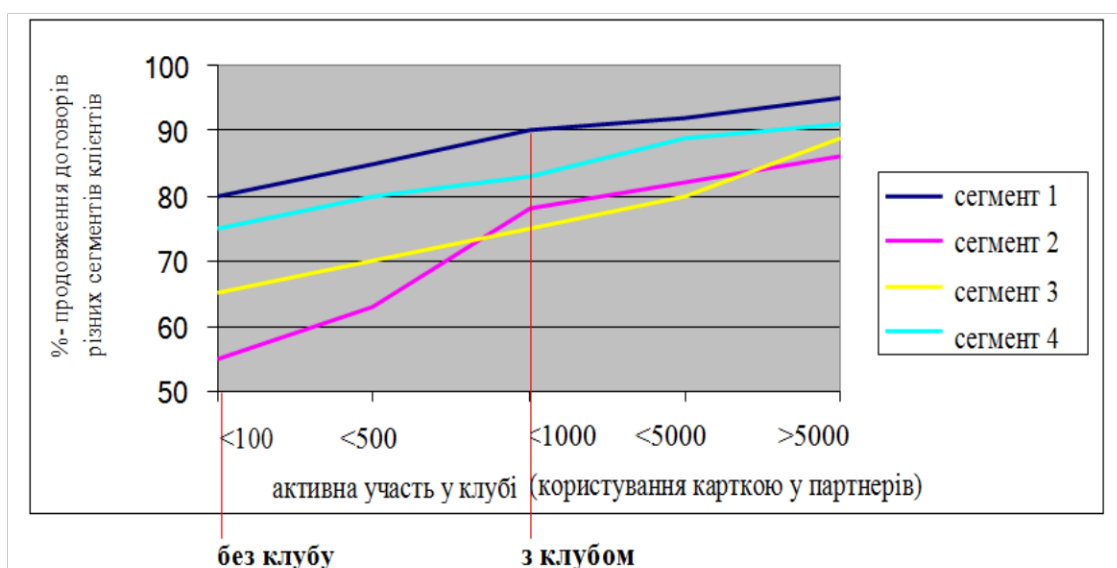


Рис. 3.6. – Відсоток продовження договорів залежно від активності у Клубі для різних сегментів клієнтів

Таким чином, з огляду на представлені результати практичного застосування системи взаємовідносин з клієнтами на основі програми лояльності для учасників Клубу, що представляє бізнес-простір сфери ІТ, було доведено доцільність запропонованих рекомендацій щодо використання методики на прикладі компанії «VOLL».

Висновки до 3 розділу

1. Надано авторське визначення терміну «формування системи взаємовідносин з клієнтами» (сукупність засобів та методів управління, орієнтованих на споживче сприйняття, встановлення та розвиток взаємовідносин, є інструментом, що дозволяє істотно розширити потенційні можливості операторів ринку IT-послуг у досягненні стійких конкурентних переваг). Наведено класифікація програм лояльності, представлених на українському ринку IT-аутсорсингу. Розглянуто розподіл ко-брендингових проектів за спеціалізацією (галузями бізнесу). Підтвердженням високої актуальності подібних проектів може бути позитивна динаміка застосування проектів у маркетингової діяльності підприємств IT-сфери українського ринку. Розглянуто розподіл ко-брендингових проектів за спеціалізаціями (галузями бізнесу), а саме: телекомунікаційний сектор; розвиток бізнес-додатків та інтеграція; хостинг зберігання даних; послуги хмарних обчислень). Наведено схему процесу формування системи взаємовідносин із клієнтами на основі застосування програми лояльності у сфері IT. Систематизовано процедуру обробки інформації у БД функціонування програми лояльності у рамках системи взаємовідносин. Зроблено висновок про відсутність комплексного підходу щодо формування системи маркетингових показників, за якої б враховувалася загальна потенційна прибутковість клієнта, рівень його поточної прибутковості, рівень задоволеності та лояльності клієнта. Представлено критеріальні показники клієнтської бази даних.

2. Надано оцінку впровадженню системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі компанії «VOLL». Представлено розрахунок індексу задоволеності клієнта компанії «VOLL». Систематизовано етапи розробки та впровадження програми лояльності як невід'ємної частини системи формування взаємин. Розраховано відсоток продовження договорів залежно від активності Клубу для різних сегментів клієнтів. Впровадження методів формування лояльності та розробки відповідної програми дозволить компанії «VOLL»

домогтися підвищення рівня утримання існуючих клієнтів, що є першою та основною метою програми. З огляду на представлені результати практичного застосування системи взаємовідносин з клієнтами на основі програми лояльності для учасників Клубу, що представляє бізнес-простір сфери ІТ, було доведено доцільність запропонованих рекомендацій щодо використання методики на прикладі компанії «VOLL».

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Досліджено особливості дефініцій: маркетинг взаємин/ маркетинг взаємовідносин, та CRM (Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами. Цей порівняно новий підхід передбачає значний крок у бік орієнтації клієнта й значною мірою наближається до принципів маркетингу взаємовідносин. Систематизовано перехід від традиційного CRM до відносин, керованих клієнтом. Таким чином, встановлення та підтримка партнерських відносин між постачальником та споживачем не зводиться до діяльності в рамках окремих функціональних областей, але потребує їх об'єднаних зусиль, а також залучення всіх співробітників компанії до процесу спільного створення та розподілу цінності. Для виділення специфічних особливостей маркетингу взаємовідносин проведено порівняльний аналіз цієї концепції та транзакційного маркетингу. Якщо як ілюстрацію впливу концепції обміну на теорію маркетингу використовувати транзакційний маркетинг, практичні наслідки здійсненого переходу та зміни пріоритетів компанії виявляться очевидними. Таким чином, маркетинг взаємовідносин переважно орієнтований на довгострокову перспективу, розвиток відносин і створення цінності. Разом з тим кооперація, необхідна для спільного створення цінності, передбачає рівний розподіл цінності, як і взаємну вигідність відносин.

2. Визначено структуру взаємовідносин та агентів взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу. Систематизовано моделі системи взаємин компанії. Сьогодні місце ІТ-аутсорсингу, у структурі економічної системи досить неоднозначне та визначити його досить складно. Щоб розглянути ринок ІТ-аутсорсингу як систему економічних відносин доцільно використовувати кластерну форму організації економіки. Досліджено структуру кластеру. Запропоновано визначення кластера: кластер - зосередження найефективніших і взаємопов'язаних видів економічної діяльності, тобто сукупність взаємозалежних груп успішно конкуруючих фірм, які утворюють «золотий перетин» усієї економічної системи держави та забезпечують конкурентні

позиції на галузевому, національному та світовому ринках. Якщо розглядати економічну систему в даній інтерпретації, ринок ІТ-аутсорсингу, на відміну від інших галузей економіки, має таку специфіку: за інших рівних умов всі учасники кластерів є потенційними «покупцями» на ринку ІТ-аутсорсингу, а отже, всі ці кластери по відношенню до цього ринку, знаходяться всередині останнього. Ринок ІТ-аутсорсингу має свою специфічну рису. Особливість у тому, що потенційними споживачами цього ринку, на відміну від інших, є кластери економіки: інжинірингові фірми, виробники, постачальники, кредитні організації, професійні об'єднання, органи влади й громадські організації тощо

3. Проведено аналіз українського ринку ІТ-аутсорсингу. Наведено структуру ринку ІТ-послуг у термінології IDC (проектно-орієнтовані; аутсорсинг орієнтовані; орієнтовані на підтримку та тренінг). Розглянуто український ринок ІТ-сервісів у 2021 р. (встановлення і підтримка; консалтинг та кастомізація; розробка замовленого ПЗ; ІТ-консалтинг; мережева інтеграція та консалтинг; ІТ-навчання і тренінги; системна інтеграція). Представлено основні асортиментні позиції послуг ринку ІТ-аутсорсингу або варіанти реалізації ІТ-рішень. Розглянуто фактори макросередовища, що впливають на ринок ІТ-аутсорсингу (демографічні фактори; економічні фактори; науково-дослідний прогрес; політико-правова ситуація в країні чи регіоні).

4. Виявлено, що для розробки пропозицій розвитку цінностей компанії слід здійснити такі організаційні процедури механізму управління взаємовідносинами, а саме: провести аналіз усіх підсистем компанії; провести аналіз інформації про покупців (збір та зберігання); навести аналіз системи взаємовідносин; провести аналіз фінансової підсистеми; розробити стратегію розвитку процесу управління взаєминами з покупцями. Наведено перелік сегментів ІТ-послуг для середньостатистичної компанії малого чи середнього бізнесу у Києві. Представлена схема сегментів ІТ-послуг відбиває лише частину потреб, необхідних компаніям для повноцінного ведення бізнесу. До цієї схеми варто підключити такі напрями як юриспруденція, бухгалтерія, кадрове забезпечення, їх навчання тощо.

5. Систематизовано процес формування та розвитку бізнес-спільноти у сфері інформаційних технологій. Запропонований варіант системи взаємовідносин полягатиме у формуванні бізнес-простору, послуги якого спрямовані на вирішення різних завдань у сфері інформаційних технологій. Головне завдання такої бізнес-спільноти – сформувати надійний кластер компаній, що надають повний спектр необхідних для роботи у сфері інструментів. Ідея нової системи взаємовідносин даного бізнес-простору полягає в тому, що одна компанія, при зверненні за певним видом послуг, може стати учасником сформованої програми лояльності та при виникненні такої потреби наступного разу – отримає певні бонуси від цієї спільноти. Крім того, якщо потреба в ІТ-рішенні виникне в іншій спрямованості – кластер компаній зможе забезпечити рішення за будь-яким із представлених напрямків, і це рішення також можна буде придбати з певними вигодами, передбаченими програмою лояльності. Таким чином, усі клієнти кожного з учасників бізнес-простору потрапляють у єдине середовище рішення ІТ-завдань. Учасники ІТ-спільноти тим часом отримують все нових та нових лояльних клієнтів, які приходитимуть від інших членів ІТ-команди.

Аналіз застосовуваних методів, моделей та інструментів формування взаємин із клієнтами проведений на основі даних компанії з надання послуг ІТ-аутсорсингу «VOLL». На основі даних щодо реалізації проектів компанії «VOLL», а також їхніх партнерів, за 2021 рік розраховано можливе охоплення програми лояльності сфери ІТ у м. Києві. Компанія за рік має 324 проекти. Якщо врахувати, що кожен напрямок, поданий у таблиці, принесе хоча б стільки ж проектів і наступного року, ми сміливо можемо говорити про участь у програмі лояльності ІТ-спільноти близько 3000 тисяч проектів.

6 Надано авторське визначення терміну «формування системи взаємовідносин з клієнтами» (сукупність засобів та методів управління, орієнтованих на споживче сприйняття, встановлення та розвиток взаємовідносин, є інструментом, що дозволяє істотно розширити потенційні можливості операторів ринку ІТ-послуг у досягненні стійких конкурентних

переваг). Наведено класифікація програм лояльності, представлених на українському ринку IT-аутсорсингу. Розглянуто розподіл ко-брендингових проектів за спеціалізацією (галузями бізнесу). Підтвердженням високої актуальності подібних проектів може бути позитивна динаміка застосування проектів у маркетингової діяльності підприємств IT-сфери українського ринку. Розглянуто розподіл ко-брендингових проектів за спеціалізаціями (галузями бізнесу), а саме: телекомунікаційний сектор; розвиток бізнес-додатків та інтеграція; хостинг зберігання даних; послуги хмарних обчислень). Наведено схему процесу формування системи взаємовідносин із клієнтами на основі застосування програми лояльності у сфері IT. Систематизовано процедуру обробки інформації у БД функціонування програми лояльності у рамках системи взаємовідносин. Зроблено висновок про відсутність комплексного підходу щодо формування системи маркетингових показників, за якої б враховувалася загальна потенційна прибутковість клієнта, рівень його поточної прибутковості, рівень задоволеності та лояльності клієнта. Представлено критеріальні показники клієнтської бази даних.

7. Надано оцінку впровадженню системи формування взаємовідносин з клієнтами на прикладі компанії «VOLL». Представлено розрахунок індексу задоволеності клієнта компанії «VOLL». Систематизовано етапи розробки та впровадження програми лояльності як невід'ємної частини системи формування взаємин. Розраховано відсоток продовження договорів залежно від активності Клубу для різних сегментів клієнтів. Впровадження методів формування лояльності та розробки відповідної програми дозволить компанії «VOLL» домогтися підвищення рівня утримання існуючих клієнтів, що є першою та основною метою програми. З огляду на представлені результати практичного застосування системи взаємовідносин з клієнтами на основі програми лояльності для учасників Клубу, що представляє бізнес-простір сфери IT, було доведено доцільність запропонованих рекомендацій щодо використання методики на прикладі компанії «VOLL».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с. - [Електронний ресурс]. Режим доступу - http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
2. Somkina T., Lytvynova O., Loban O. Corporate Management: Informational Aspect //Management of the 21st Century: Globalization Challenges [monograph]. – Prague, 2018, - 118-123. Режим доступу <http://sried.in.ua/uploads/images/exw/monograph%20Poltava%202018.pdf>
3. Market-Visio Consulting. [Електронний ресурс]: Портал компанії з досліджень ринку ІТ та телекомунікацій/ – URL: <https://www.marketvisio.fi/en/services-for-ict-organisations>
4. Совершенна І. О., Остролюцький О. О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. - 2020. - №1. <http://bit.ly/2wTsuW9> (IndexCopernicus, GoogleScholar).
5. Трет'як О.А. Маркетинг взаємин: концепції, формування та розвиток. *Журнал менеджменту*, Т.11, №1, 2013. – 237 с.
6. Трет'як О.А., Слоєв І.А. Оцінка маркетингової діяльності за станом клієнтського потоку. *Журнал менеджменту*, 2012. - 10(1): 29-50.
7. Дуайєр Ф. Р. 2011. Використання цінності клієнта протягом життєвого циклу у прийнятті маркетингових рішень. *Журнал менеджменту*, 2018. - 9(3). - С. 69-80.
8. McKenna R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers. Addison-Wesley Publishing Co.: Reading, MA, 1991.
9. Морган Р., Хант Ш. Теорія прихильності та довіри в маркетингу взаємин. *Журнал менеджменту*, 2004. - 2(2): 73-110.
10. Gummesson E. Total Relationship Marketing. *Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs*. Butterworth Hei-nemann: Oxford, 1999.

11. Berry L. L. 1983. Relationship marketing. In: Berry L., Shostack G., Upah G. (eds.). *Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association: Chicago, IL, 1983. - 25-28.*
12. Donaldson B., O'Toole T. 2007. Strategic Market Relationship. John Wiley & Sons. Doyle S., Roth G. 1992. Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (1): 59-64.
13. Gordon I.H. 1998. Relationship Marketing. John Wiley & Sons: Ontario.
14. Porter M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: N.Y.
15. Gronroos Ch. 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books: Lexington, MA.
16. Gronroos Ch. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm-shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 9-24.
17. Gronroos Ch. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decisions* 34 (3): 5-14.
18. Bickert J. 1992. The database revolution. *Target Marketing* (May): 14-18.
19. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Дименко Р.А. Аналіз процесів функціонування розробників програмного забезпечення (CRM-систем)// *Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку" Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.* – 2018. – Вип. 19. – С. 61-66.
20. Виноградова О.В. Поведінка споживачів. Практикум. *Навчальний посібник.* – Київ: ДУТ, 2020. – 78 с.
21. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
22. Payne A., Christopher M., Peck H. 1995. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Butterworth Heinemann: Oxford.

23. Крістофер М., Пейн А., Баллантайн Д. 1991. Маркетинг відносин: поєднання якості, обслуговування клієнтів і маркетингу. Баттерворт-Гейнеманн: Оксфорд.
24. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
25. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
26. Власенко Я.О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
27. Hakansson H., Johanson J. 1995. Firms in Networks. Uppsala
28. Anderson J., Hakansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.
29. Lacey R., Morgan R. 2009. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 42 (1): 3-13.
30. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>
31. Ballantyne D. 2000. Interaction Dialog and Knowledge Generation: Three Key Concepts in Relationship Marketing. In: *2nd WWW conference on Relationship Marketing*.
32. Dwyer F. R. 1997. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing* 11 (4): 6-13.
33. Dwyer F. R., Schurr P. H, Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.
34. Kotler P. 1992. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 50-65.
35. Payne A. 2005. Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. Butterworth-Heinemann: Oxford.
36. Achrol R. S., Kotler P., 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 146-163.
37. Moller K., Halinen A. 2000. Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management* 16 (1-3): 29-54.

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

39. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Еволюція концепцій цифрової економіки в контексті теоретичних підходів та етапів цифрової революції. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса, 2019. №42. URL: <https://bit.ly/3e9paXR>

40. International Data Corporation: Міжнародна дослідницька та консалтингова компанія. URL: <http://idcukraine.com/ua>

41. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

42. TAdviser - Government. Business. Technology. URL: <https://tadviser.com/>

43. Дрокіна Н.І. Онлайн трансляції як маркетинговий інструмент просування бренду в Інтернеті. *Modern economic research: theory, methodology, strategy: International scientific conference* (Kielce, September 28th, 2018). Kielce, Poland, 2018. Part I. P.83-86. URL: <https://bit.ly/2BcBSql>

44. Совершенна І. О., Дарчук В. Г., Крижко О. В., Єрмак Ю. С. Дистинктивність Інтернет-брендінгу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2020/10/6082>

45. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Дименко Р.А., Лобань О.О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні// *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(3). - С. 84-87. <http://bit.ly/2W51NLq>

46. Дарчук В.Г.. Крижко О.В. Наймінг в системі формування бренду. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Збірник наукових праць*. Київ: ДУТ, 2019. № 1 С. 92-96. Режим доступу: <http://bit.ly/2IF48IN>

47. Дарчук В.Г. Позіціонування розробників програмного забезпечення з українським корінням на світових ринках ІТ рішень // *International Scientific Conference The modern trends in the development of business social responsibility*. June 29th. 2018

48. TDB консалтинг: інтернет-портал ринку інформаційних технологій та телекомунікацій. URL: <http://www.tdbconsulting.org>

49. Компанія VOLL якісний IT-аутсорсинг. URL: <https://voll.kiev.ua/uk>
50. Карий О.І., Гальків Л.І., Цапулич А.Ю., Розвиток IT-сфери України: чинники та напрями активізації. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23587/210488verstka-44-57.pdf>
51. Довгань Л. Є., Козинець А. В. (2018) Розвиток IT-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КПП ім. І. Сікорського*, № 12. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.
52. Проект Закону про стимулювання розвитку сфери інформаційних технологій в Україні. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70474.
53. Кутова Н. Г., Козир А. А. (2020). Аналіз та перспективи розвитку української IT-сфери. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Кривий Ріг, С. 39–41.
54. Виноградова О.В., Єсмаханова А.У., Совершенна І.О. Особливості маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу у воєнний час. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Вип.15. С. 65-71.