

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування

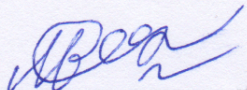
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«СТРАТЕГІЯ КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ УКРАЇНСЬКИХ
КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ІТ-РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ»**

студентки II року денної форми навчання
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-наукової програми «Маркетинг»
Матвійчук Анастасії Володимирівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Пригара Ольга Юріївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
маркетингу і бізнес-адміністрування від «03» травня 2023 р., протокол № 2.

В.о. завідувача кафедри _____ к.е.н., доц. **Наталя РУДЕНКО**

Київ 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 136 сторінок, 39 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 107 найменувань, 6 додатків.

Назва дипломної роботи: «Стратегія концентрованого маркетингу українських компаній на міжнародному ринку ІТ-рекрутингових послуг».

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність українських компаній, які надають послуги ІТ-рекрутингу.

Предметом дослідження є стратегія концентрованого маркетингу українських компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародних ринках.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії концентрованого маркетингу українських компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародних ринках для покращення конкурентоспроможності України як міжнародного постачальника послуг та збільшення податкових надходжень.

За результатами дослідження було розроблено авторську категорію «стратегії концентрованого маркетингу», вдосконалено етапи розробки стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку. Ба більше, було виявлено найвагоміші фактори макро- та мікрорекрутингового середовища та бізнес-культури, а також особливості споживчих мотивацій на ринках Польщі та Угорщини для українських постачальників послуг ІТ-рекрутингу. Було поставлено таку ціль стратегії концентрованого маркетингу для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», як збільшення кількості портретних лідів на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі до 300 до кінця 2024 року. Для її досягнення були сформульовані напрями формування стратегії концентрованого маркетингу та інструменти її реалізації. Окрім того, було оцінено економічну ефективність запропонованих маркетингових заходів, яка становить 327,78% або дохід у 3,27 долара від кожного вкладеного долара.

ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може скористатись одержаними результатами дослідження для розробки стратегії концентрованого маркетингу для виходу на ринок послуг ІТ-рекрутингу Польщі, що дасть змогу компанії збільшити власну географічну присутність на даному ринку, здобути велику кількість лідів на обраному сегменті ринку та збільшити доходи від продажу послуг.

Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи: 2023 р.

SUMMARY

The thesis consists of 136 pages, 39 tables, 14 figures, a list of 107 references, and 6 appendices.

The title of the research: “Concentrated marketing strategy for Ukrainian companies in the international IT recruitment services market”.

The object of the research is foreign economic activity of Ukrainian companies that provide IT recruitment services.

The subject of the research is a concentrated marketing strategy for Ukrainian IT recruitment companies in the international market.

The aim of the research is to summarize the theoretical approaches and develop of practical recommendations for the concentrated marketing strategy of Ukrainian IT recruitment companies in the international market to strengthen the competitiveness of Ukraine as an international services provider and increase the tax revenue.

According to the results of the research, an original category of the notion “concentrated marketing strategy” was developed and the stages of a concentrated marketing strategy development in the international market were improved. Furthermore, the most significant factors of the macro and micro marketing environment, business culture, and consumer motivations in the Polish and Hungarian markets for Ukrainian IT recruitment services providers were identified. The goal of the concentrated marketing strategy for ALCOR-UKRAINE LLC was set to increase the number of portrait leads in the Polish IT recruitment services market to 300 by the end of 2024. To achieve this goal, directions for forming the concentrated marketing strategy and tools for its implementation were formulated. In addition to that, the economic effectiveness of the suggested marketing activities was assessed and turned out to be 327,28% or 3,27 dollars from every invested dollar.

Year of undertaking the research: 2022-2023.

Year of the research defence: 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ІТ-РЕКРУТИНГУ	5
1.1. Економічна сутність поняття стратегії концентрованого маркетингу	5
1.2. Етапи формування стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг	12
1.3. Особливості формування стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг	18
Висновки до розділу I	23
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ ПОЛЬЩІ ТА УГОРЩИНИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ІТ-РЕКРУТИНГУ	25
2.1. Фактори бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини	25
2.2. Конкурентне середовище на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі	53
2.3. Особливості ринкової поведінки споживачів на ринку послуг ІТ-рекрутингу	57
Висновки до розділу II	64
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» НА РИНКУ ПОЛЬЩІ	66
3.1. Напрями формування стратегії концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку Польщі та інструменти її реалізації	66
3.2. Економічна ефективність заходів концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку Польщі	84
Висновки до розділу III	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у тому, що кризові явища, такі як пандемія Covid-19 та повномасштабна російська війна в Україні, призводять до призупинення виробництва та скорочення експорту товарів та послуг України. Зокрема, загальний обсяг українського експорту у 2022 році скоротився на 35% [1], у порівнянні з аналогічними показниками 2021 року, а найбільших збитків зазнали металургія, хімічна та меблева промисловість. Це створює передумови для проведення дослідження експортного потенціалу держави як чинника зростання української економіки.

Для забезпечення належного функціонування української економіки необхідним є пошук можливостей подолання кризи шляхом розвитку тих секторів економіки, що мають значний експортний потенціал. Однією з таких галузей є послуги у сфері інформаційних технологій і стосовно комп'ютерної техніки.

ІТ залишається однією з провідних галузей економіки України вже протягом 5 років, а під час війни ця галузь економіки є єдиною, яка продовжує зростати. За десять місяців 2022 року експортна виручка ІТ-індустрії України становить 6 мільярдів доларів США та досягла 10% зростання у порівнянні з аналогічними показниками попереднього року [2].

Одним з найважливіших факторів зростання ІТ-галузі в Україні є професійний підбір персоналу, який забезпечується компаніями по ІТ-рекрутингу. Такі компанії дозволяють технологічному сектору швидко закривати ІТ-вакансії та забезпечити безперебійність бізнес-процесів в Україні та за кордоном. Проте, згідно з оцінками експертів, у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну близько 50-57 тисяч із 285 тисяч українських ІТ-спеціалістів переїхали за кордон [3], що ускладнює їхній найм. До того ж, у зв'язку з масовими російськими ударами по енергетичній інфраструктурі України та проблем з електропостачанням

виникла нагальна потреба у виході компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародні ринки шляхом розробки стратегії концентрованого маркетингу. Такі стратегії дозволять таким агентствам посилити власні конкурентні позиції, охопити більші частки міжнародного ринку ІТ-рекрутингових послуг та збільшити фінансові надходження до бюджету держави.

Вихід українських компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародні ринки дозволить їм укласти контракти з міжнародними клієнтами, розширити клієнтську базу, перейти на актуальні моделі управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність. Таким чином українські компанії по ІТ-рекрутингу зможуть збільшити власні прибутки, що призведе до збільшення податкових надходжень до бюджету України.

Науковою проблемою дослідження є розширення географічної присутності українських компаній на міжнародних ринках послуг ІТ-рекрутингу шляхом формування стратегії концентрованого маркетингу.

Дослідженню питань формування стратегії концентрованого маркетингу присвячуються праці іноземних та вітчизняних вчених, таких як Ф. Котлер, К.Л. Келлер, Г. Армстронг, Ж.Ж. Ламбен, Д. Аакер, Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі, Дж. Траут, Е. Райс, А.О. Старостіна, О.І. Храбатин, Є.О. Балацький, В.С. Верлока, О.С. Сенишин, В.В. Писаренко, В.П. Сладкевич, Н.В. Куденко та інші. Хоча існує достатньо досліджень сутності, переваг та недоліків стратегії концентрованого маркетингу, додаткового вивчення потребує проблематика формування етапів стратегії концентрованого маркетингу на ринку послуг.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії концентрованого маркетингу українських компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародних ринках для покращення конкурентоспроможності України як міжнародного постачальника послуг та збільшення податкових надходжень.

Відповідно до поставленої мети, у роботі сформовано і реалізовано такі завдання:

- розкрити сутність поняття стратегії концентрованого маркетингу;
- визначити етапи реалізації стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг;
- виявити особливості формування стратегій концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг;
- розкрити вплив факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини;
- виявити особливості конкурентного середовища на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі;
- визначити особливості ринкової поведінки споживачів на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі;
- розробити стратегію концентрованого маркетингу компанії по ІТ-рекрутингу на ринку Польщі;
- виявити конкурентні переваги компанії по ІТ-рекрутингу на ринку Польщі;
- оцінити економічну ефективність розробленої стратегії.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність українських компаній, які надають послуги ІТ-рекрутингу.

Предметом дослідження є стратегія концентрованого маркетингу українських компаній по ІТ-рекрутингу на міжнародних ринках.

Під час виконання роботи були використані такі загальнонаукові методи дослідження, як метод наукових узагальнень, порівняння та абстрагування для розробки авторської категорії «стратегія концентрованого маркетингу» (п.1.1). Для вдосконалення етапів розробки стратегії концентрованого маркетингу (п.1.2) було використано методи системного та логічного аналізу. За допомогою методу обробки інформації

та методу експертних оцінок було проаналізовано та оцінено фактори макромаркетингового, культурного та конкурентного середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (п.2.1, п.2.2). Методи анкетування та статистичного аналізу було використано для збору та обробки результатів опитування споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі за допомогою анкетування (п.2.3). Для візуалізації результатів дослідження було застосовано графічний метод (п.2.1, п.2.2, п.2.3, п.3.1).

Наукова новизна полягає в тому, що під час дослідження було розроблено авторську категорію «стратегія концентрованого маркетингу», вдосконалено етапи розробки стратегії концентрованого маркетингу, а також запропоновано інструменти реалізації стратегії концентрованого маркетингу українських компаній на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі.

Практичне значення роботи полягає у тому, що усі рекомендації для розробки та покращення стратегії концентрованого маркетингу, розроблені в ході дослідження, можуть бути використані ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі. За основними науковими положеннями, практичними результатами та висновками дослідження було опубліковано тези для XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ІТ-РЕКРУТИНГУ

1.1. Економічна сутність поняття стратегії концентрованого маркетингу

Однією з характерних особливостей міжнародного ринку послуг ІТ-рекрутингу є динамічність розвитку, адже розмір даної галузі оцінюється у 761 мільярд доларів та продовжує зростати приблизно на 1,4% щороку [4]. Даний факт сигналізує про наявність великого попиту на дані послуги серед технологічних компаній та необхідність максимальної адаптації послуг найму програмістів до змін у потребах цільових споживачів. У зв'язку з цим, постачальникам послуг ІТ-рекрутингу необхідно зосереджувати маркетингові зусилля на привабливих ринкових сегментах, зокрема шляхом розробки та реалізації стратегії концентрованого маркетингу.

Для конструювання економічного поняття «стратегія концентрованого маркетингу» складемо перелік визначень даного поняття, які представлені в існуючій світовій та вітчизняній літературі, а саме у працях Ф. Котлера, К.Л. Келлера, Г. Армстронга, Ж.Ж. Ламбена, Д. Аакера, Г. Хулей, Д. Сондерса, Н. Пірсі, Дж. Траута, Е. Райс, А.О. Старостіної, О.І. Храбатина, Є.О. Балацького, В.С. Верлоки, О.С. Сенишин, В.В. Писаренко, В.П. Сладкевича та Н.В. Куденко. Далі, за методикою Старостіної А. О., проаналізуємо поняття «стратегії концентрованого маркетингу» згідно з трьома основними складовими: суті, змісту та результату явища у таблиці 1.1 [5, 6].

Таблиця 1.1

Структура поняття “стратегія концентрованого маркетингу” в підходах
різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
---	------------------------------------------	------------	-------------	-----------------

1.	Котлер Ф., Келлер К.Л., книга «Marketing Management», 2009 [7] / Стратегія концентрованого маркетингу - це	метод,	який репозиціонує продукт або компанію на малі, прибуткові та однорідні ринкові сегменти, що здебільшого ігнорувалися або нехтувалися іншими.	-
2.	Котлер Ф., Армстронг Г., книга «Principles of Marketing», 2011 [8] / Стратегія концентрованого (або нішевого) маркетингу - це	спосіб	охоплення ринку, який використовує підприємство	для завоювання вагової частки одного або кількох сегментів чи ніш.
3.	Ламбен Ж.Ж., книга «Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing», 2012 [9] / Згідно зі стратегією «концентрованого або сфокусованого маркетингу» підприємство	зосереджує свої зусилля	на задоволенні потреб одного або декількох сегментів.	-
4.	Аакер Д., книга «Strategic Market Management», 2017 [10] / Стратегія концентрованого маркетингу передбачає	зосередження усіх маркетингових зусиль	на обслуговуванні єдиного ринкового сегмента.	-
5.	Хулей Г., Сондерс Д., Пірсі Н., книга «Marketing Strategy and Competitive Positioning», 2004 [11] / Стратегія концентрованого маркетингу включає	вибір	одного або декількох сегментів, на яких будуть зосереджуватись маркетингові зусилля.	-
6.	Траут Дж., Райс Е., книга «Positioning: The Battle for Your Mind», 2001 [12] / Стратегія концентрованого маркетингу - це	концентрація маркетингових зусиль	на одному продукті або сервісі для підкреслення його унікальних переваг для вузького кола споживачів	з метою його диференціації від конкурентів.
7.	Старостіна А.О., навчальний посібник «Маркетинг», 2018	спосіб	охоплення ринку, який передбачає вихід на один	-

	[13] / Стратегія концентрованого маркетингу - це		ринковий сегмент з одним комплексом маркетингу.	
8.	Храбатин О.І., навчальний посібник «Маркетинг», 2014 [14] / Стратегія концентрованого маркетингу - це	вибір	пріоритетного сегмента ринку, який здійснює фірма для його обслуговування, та розробка комплексу маркетингу, що входить в обраний цільовий сегмент.	-
9.	Балацький Є.О., навчальний посібник «Маркетинг», 2015 [15] / Стратегія концентрованого маркетингу - це	зосередження маркетингових зусиль	на найбільшій частці одного або декількох субринків.	-
10.	Верлока В.С., навчальний посібник «Стратегічний маркетинг», 2007 [16] / Стратегія концентрованого маркетингу (концентрація на ринку або на сегменті) передбачає	концентрацію зусиль	на одному або кількох сегментах	і досягнення в цих сегментах лідерства.
11.	Сенишин О.С., навчальний посібник «Маркетинг», 2020 [17] / Сутність стратегії цільового (концентрованого) маркетингу полягає у	зосередженні діяльності фірми	лише на одному ринковому сегменті, під який розробляється комплекс маркетингу.	-
12.	Писаренко В.В., навчальний посібник «Стратегічний маркетинг», 2019 [18] / Стратегія концентрованого маркетингу передбачає,	зосередження діяльності підприємства	на одному сегменті ринку та розробку одного комплексу маркетингу.	-
13.	Сладкевич В.П., підручник «Стратегічний менеджмент організацій», 2008 [19] / Стратегія	зосередженні зусиль підприємства	на одному-двох сегментах ринку.	-

	концентрованого маркетингу полягає в			
14.	Куденко Н.В., навчальний посібник «Стратегічний маркетинг», 2006 [20] / Стратегія концентрованого маркетингу передбачає	орієнтацію діяльності фірми	на одному невеликому ринковому сегменті — на ринковій ніші.	-

Джерело: розроблено автором за даними джерел [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20]

Хоча у визначеннях таких авторів, як Котлер Ф., Келлер К.Л., Армстронг Г., Хулей Г., Сондерс Д., Пірсі Н., Старостіної А.О., Храбатина О.І. та Куденко Н.В. суть стратегії концентрованого маркетингу визначається як метод, спосіб, вибір або орієнтація діяльності фірми, більшість авторів все ж дотримуються думки, що це зосередження або концентрація діяльності чи зусиль підприємства.

Зміст стратегії концентрованого маркетингу відрізняється від інших у визначенні Котлера Ф. та Келлера К.Л., адже їхнє трактування припускає, що підприємство вже застосовувало певну стратегію охоплення ринку (масовий або диференційований маркетинг), дотримувалось визначеної стратегії позиціонування, однак виявило неефективність цих стратегій під час здійснення маркетингової діяльності. Окрім того, дане визначення припускає вихід на декілька сегментів ринку, що є більш притаманним стратегії диференційованого маркетингу. Визначення Котлера Ф. та Армстронга Г. також передбачає охоплення на один або кілька ринкових сегментів, що можна спостерігати і у визначенні стратегії концентрованого маркетингу Ламбена Ж.Ж., Хулея Г., Сондерса Д., Пірсі Н., Балацького Є.О., Верлоки В.С. та Сладкевича В.П.. Однак, автори сімох інших визначень вважають, що суть стратегії концентрованого маркетингу у охопленні одного сегменту ринку, що є більш точним та характерним для даної стратегії.

Лише у визначеннях Старостіної А.О., Храбатина О.І., Сенишин О.С. та Писаренка В.В. вказано, що стратегія концентрованого маркетингу передбачає розробку єдиного комплексу маркетингу під обраний ринковий сегмент, що робить дані визначеннями більш точними за інші.

Результат стратегії концентрованого маркетингу надається лише у трьох визначеннях, авторами яких є Котлер Ф., Армстронг Г., Траут Дж., Райс Е. та Верлока В.С.. А саме ідеться про завоювання вагової частки або лідерства у обраному ринковому сегменті.

Далі прокласифікуємо наведені поняття «стратегії концентрованого маркетингу» відповідно до суті даного явища, а саме способу, стратегії, вибору чи концентрації або зосередження маркетингових зусиль, наявності змісту та наявності результату (див. Додаток А, Таблиця А.1).

Слід зазначити, що вісім з чотирнадцяти дослідників стратегії концентрованого маркетингу надають перевагу визначенню даного поняття як зосередження або концентрації зусиль підприємства. Усі визначення мають зміст і лише три мають результат.

Наступним кроком буде оцінка існуючих підходів до визначення поняття «стратегії концентрованого маркетингу» згідно з наявністю компонентів, поширеністю визначення, теоретичною обґрунтованістю та практичною доступністю за бальною шкалою від 1 до 5, де 1 – найгірша оцінка, а 5 – найкраща оцінка (див. Додаток А, Таблиця А.2).

Найбільшу кількість балів набрали визначення поняття «стратегії концентрованого маркетингу» Старостіної А. О. та Верлоки В. С., оскільки у них розкрито зміст та спосіб або метод реалізації стратегії концентрованого маркетингу, а також результат даного процесу. Дані визначення є поширеними, теоретично обґрунтованими та практично доступними, тому є сенс згрупувати дані трактування стратегії концентрованого маркетингу.

Найменшу кількість балів має визначення Котлера Ф. та Келлера К.Л., а також Ламбена Ж.Ж., Хулея Г., Сондерса Д. та Пірсі Н. і Сладкевича В. П., оскільки вони є неповними, неточними, непоширеними, а також недоступними як з теоретичної, так і з практичної точки зору. У них не вистачає усіх компонентів, а саме способу та методу реалізації даної стратегії та результату. Окрім того, ці визначення перекликаються з визначення стратегії диференційованого маркетингу.

Після детального аналізу та узагальнення понять «стратегії концентрованого маркетингу», які набрали найбільшу кількість балів під час експертного оцінювання, дослідники розробили структуру даного поняття у економічному аспекті, наведену у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структура поняття «стратегія концентрованого маркетингу»

Поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Стратегія концентрованого маркетингу - це	зосередження зусиль підприємства	на одному ринковому сегменті, що передбачає розробку єдиного комплексу маркетингу	здля досягнення лідерства в даному сегменті.

Джерело: розроблено автором

Дослідники також розрізняють поняття «стратегії концентрованого маркетингу», «стратегії нішевого маркетингу» та «стратегії індивідуалізованого маркетингу», які можуть здатись синонімічними з першого погляду.

Ключова відмінність даних понять полягає у їхньому змісті, адже, як видно зі структури даного поняття, стратегія концентрованого маркетингу передбачає зосередження зусиль на одному найбільш привабливому ринковому сегменті шляхом розробки єдиного комплексу маркетингу. Перевагами такої стратегії є глибинне розуміння потреб цільових споживачів, здобуття великої частки обраного ринкового сегменту, економія фінансів та висока рентабельність інвестицій через концентрацію

маркетингових зусиль та розробку комплексу маркетингу лише для одного ринкового сегмента [с.234, 6]. Проте головним недоліком стратегії концентрованого маркетингу є високий рівень ризику, адже через неправильний вибір сегменту, на який будуть спрямовані усі маркетингові зусилля компанії, бізнес може зазнати великих фінансових втрат [с.204, 7]. Наприклад, для постачальників послуг ІТ-рекрутингу ринковим сегментом бути технологічні компанії певного розміру, яким необхідна кваліфікована допомога у наймі ІТ-фахівців.

Хоча Котлер Ф. та Келлер К.Л. припускають, що стратегія концентрованого маркетингу є синонімом стратегії нішевого маркетингу, адже вона може бути таргетована як на ринковий сегмент, так і на нішу, все ж не можна стверджувати, що не існує відмінностей у даних стратегіях. На думку Лареша Ж.К., стратегія нішевого маркетингу передбачає націлення підприємства на малий, специфічний та чітко визначений ринковий сегмент, споживачі якого мають унікальні потреби, які не задовільняються звичними товарами чи послугами [21]. Джарвіс В. та Гудман С. використовують фразу «нішевий бренд» по відношенню до підприємств, які використовують стратегію нішевого маркетингу [22]. Як правило, такі бренди займають досить малу частку ринку, проте мають лояльних клієнтів. Тофтен К. та Гамерволь Т. вважають, що стратегія нішевого маркетингу підходить для малих або вузькоспеціалізованих підприємств, з обмеженим колом клієнтів, конкурентів та фінансових ресурсів [23]. Наприклад, серед ніш, в яких працюють технологічні компанії, можна виділити такі, як Інтернет речей, блокчейн, мобільна розробка, фінансові технології, кібербезпека, штучний інтелект, health-tech (технології у сфері здоров'я) тощо.

На думку Котлера Ф. та Келлера К.Л., «стратегія індивідуалізованого маркетингу» або як її ще називають «стратегія кастомізованого маркетингу» чи «стратегія персоналізованого маркетингу» виникла через

появу більшої ініціативи з боку споживачів, які хочуть впливати на покращення улюблених товарів чи послуг [с. 234-235, 6]. Котлер Ф. та Армстронг Г. зазначають, що суть такої стратегії полягає у адаптації або пристосуванні продуктів компанії та її маркетингових програм до потреб та вподобань окремих споживачів [с.205, 7]. Пригара О.Ю. та Журило В.В. також вказують, що кастомізація маркетингових активностей перш за все спрямована на диференціацію пропозиції компанії та встановлення прямих контактів з цільовим споживачем, який може брати безпосередню участь у виробництві та адаптації продукції до певних вимог [с.156, 24]. Проте така стратегія підходить небагатьом компаніям, адже надання можливості споживачам змінювати товари чи послуги відповідно до індивідуальних потреб є фінансово затратною. Як приклад, в рамках стратегії індивідуалізованого маркетингу, постачальник ІТ-рекрутингових послуг може надати технологічній компанії-шукачу ІТ-фахівців можливість додати або забрати певні сервіси з пакету послуг, видозмінити звіти про найм ІТ-фахівців тощо.

Розглянувши стратегії концентрованого, нішевого та індивідуалізованого маркетингу, можемо зробити висновок, що усі вони є відмінними за своєю суттю. Рішення про реалізацію будь-якої з вищезазначених стратегій залежить від спеціалізації, товарів чи послуг, фінансових можливостей та цілей компанії.

1.2. Етапи формування стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг

Як ми визначили у попередньому розділі, застосування стратегії концентрованого маркетингу передбачає зосередження зусиль підприємства на одному ринковому сегменті, а саме розробку єдиного комплексу маркетингу задля досягнення лідерства в даному сегменті. Відповідно, важливо визначити порядковість кожного етапу формування стратегії концентрованого маркетингу, спрямованої на вихід підприємства

на міжнародні ринки. Хоча автори активно досліджують стратегію концентрованого маркетингу, все ж у світовій та вітчизняній літературі не вистачає досліджень етапів формування даної стратегії. Саме тому доцільною є адаптація етапів класичної маркетингової стратегії (Котлер Ф., Армстронг Г. [8, с.188-494]; Пригара О.Ю., Журило В.В. [25, с.169-180]; Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. [16, с.35-181]; Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. [15, с.109-112]) до зосередження зусиль на єдиному ринковому сегменті на Рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи формування та реалізації стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку

Джерело: розроблено автором на основі [8, 15, 16, 25]

Перший етап розробки стратегії концентрованого маркетингу – це стратегічний аналіз ринкового середовища міжнародного ринку, який включає SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, дослідження факторів макро- та мікроринкового середовища, дослідження культурного середовища міжнародних ринків та дослідження ринкової поведінки споживачів.

В рамках SWOT-аналізу досліджуються сильні та слабкі сторони підприємства, а також ринкові загрози та можливості [26]. Цей метод є найбільш розповсюдженим для оцінювання факторів діяльності компанії, адже за допомогою матриці SWOT підприємство може виявити та об'єктивно оцінити усі чинники, які мають прямий чи опосередкований вплив на нього, перед плануванням подальшої маркетингової діяльності.

В рамках дослідження факторів макроринкового середовища, необхідно обрати два потенційно привабливих ринки для виходу компанії та здійснити СТАБС-аналіз політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних та культурних факторів макроринкового середовища за методикою Старостіної А.О. [27, 28]. Для кожної групи факторів складаються попередні таблиці з чітко сформульованими факторами для обох країн та класифікацією кожного з них за критеріями «проблема», «можливість», «попит» та «пропозиція». Далі здійснюється аргументація кожного фактору, що призводить до складення підсумкової таблиці для кожної групи факторів з додаванням експертної бальної оцінки за шкалою від одного до десяти та описом гіпотези впливу компанії на кожен фактор. Після цього дослідники складають зведені підсумкові таблиці факторів, які були класифіковані як «загроза» або «можливість» і відбувається визначення значущості кожної групи факторів відповідно до:

- кількості факторів у кожній групі,
- експертних оцінок, наданих дослідниками,

- реалістичності гіпотези впливу,
- кількості факторів, які впливають на попит.

В результаті, підраховується загальна кількість балів ринкових загроз та можливостей обох ринків і обирається привабливіший для виходу на нього досліджуваного підприємства.

Аналіз мікроркетингового середовища передбачає дослідження конкурентів, постачальників, посередників та споживачів. Останніх також класифікують за декількома критеріями, такими як рівень лояльності, тип ринку, інтенсивність закупівель, географічне розташування та джерела фінансування [29]. Зокрема розрізняють два основних типи ринку: промисловий або B2B та споживчий або B2C. На промисловому ринку, процес купівлі та продажу здійснюється між підприємствами, тоді як на споживчому – між підприємством-виробником товарів чи послуг та фізичними особами [30]. Ключовими відмінностями промислового ринку від споживчого є те, що значення товарів чи послуг носить стратегічний характер, попит на них прямопропорційно залежить від рівня споживання товарів чи послуг, які виробляє споживач, а рішення про покупку приймається в декілька етапів у команді. Українські постачальники ІТ-рекрутингових послуг наймають ІТ-фахівців іншим технологічним компаніям, де розробка програмного забезпечення відіграє вирішальну роль в бізнесі, а рішення про вибір постачальника приймається колективно [31, 32]. Отже, вони працюють на промисловому ринку.

Для дослідження культурного середовища використовується модель Герта Хофстеде, яка передбачає використання національних та регіональних факторів, що формують культуру організацій та, в кінцевому результаті, впливають на поведінку працівників: дистанція влади, співвідношення індивідуалізму і колективізму, співвідношення влади чоловіків і жінок, довгостроковість орієнтації, відношення до невизначеності та допущення чи індульгенція [33].

Дослідження ринкової поведінки споживачів починається з вибору методів для збору первинної інформації [29]. Для збору якісної та кількісної первинної інформації використовують опитування груп або окремих споживачів, глибинні інтерв'ю, дельфійський метод, спостереження тощо. Обов'язковим є створення опитувальної анкети, яка включає розробку пошукових питань, гіпотез та джерел маркетингової інформації.

Для сегментування промислового ринку використовують модель Шапіро-Бонома, яка передбачає поетапну сегментацію ринку за макро- та мікрофакторами [34]. Серед них демографічні фактори, робочі характеристики ринку, метод здійснення закупівель, ситуаційні фактори та особистісні характеристики. Після цього відбувається оцінка привабливості досліджуваних ринкових сегментів з використанням матриці Мак Кінсі за показниками факторів привабливості сегменту та конкурентоспроможності підприємства на даному сегменті, результатом якої є вибір цільового сегмента (рис. 1.2.). [35]

Привабливість сегмента	Висока	Захист позиції	Інвестування до розвитку	Вибірковий розвиток
	Середня	Вибірковий розвиток	Вибірковий розвиток/ управління для прибутку	Обмежене розширення або експлуатація
	Низька	Збереження та перенаправлення прибутку	Керування для прибутку	Вихід із сегмента
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 1.2. Матриця Мак Кінсі

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Далі необхідно розробити інструменти реалізації стратегії концентрованого маркетингу, наведені у табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Сучасні інструменти маркетингових комунікацій

Інструмент маркетингових комунікацій	Опис
Веб-сайт	сукупність веб-сторінок під єдиним доменом у Інтернеті зі схожою тематикою та дизайном.
Пошукова оптимізація сайту (SEO)	перелік заходів для внутрішньої та зовнішньої оптимізації сайту підприємства з метою покращення позицій його сторінок у пошуковій видачі.
Реклама	неособисті платні комунікації підприємства з цільовою аудиторією з метою просування товарів та/або послуг. Серед основних видів реклами контекстна, банерна, реклама у ЗМІ, реклама в соцмережах, друкована реклама, реклама на радіо/телебаченні тощо.
Контент-маркетинг	створення та розповсюдження цікавого та корисного контенту для приваблення цільової аудиторії до товарів та/або послуг підприємства.
Соціальні мережі	інтернет-ресурси для встановлення зв'язків між людьми. До найпопулярніших соцмереж відносяться Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok, WhatsApp, Telegram тощо.
Паблік рілейшнз	налагодження зв'язків між підприємством та громадськістю через заходи масової інформації через формування привабливого іміджу підприємства на ринку.
Емейл-маркетинг	просування товарів та/або послуг підприємства шляхом емейл-розсилок.
Ремаркетинг	демонстрація реклами веб-сайту підприємства користувачам, які відвідали сайт, задля завершення конверсії.
Лінкбїлдинг	розміщення посилань на сайт підприємства на релевантних сторонніх ресурсах.
Афілійований маркетинг	взаємне просування товарів чи послуг між брендами задля отримання вигоди.
Стимулювання збуту	заходи короткострокового характеру, які використовує підприємство для збільшення продажів своїх товарів чи послуг.
Тематичні бізнес-заходи	тематичні події типу виставок, ярмарків, конференцій, семінарів, лекцій тощо для поширення та/або отримання корисної інформації про товари та/або послуги.
Особистий продаж	усне індивідуальне представлення товарів та/або послуг підприємства покупцю з метою продажу.
Спонсорство	надання фінансової або організаційної підтримки спортивних, культурних, соціальних та інших заходів в обмін на рекламу бренду або окремих товарів чи послуг підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [36, 37, 38, 39, 40]

Останнім етапом є оцінка економічної ефективності заходів стратегії концентрованого маркетингу, в основі якої лежить формування списку необхідних заходів для реалізації стратегії концентрованого маркетингу, складання графіку та бюджету на їхню реалізацію та розрахунок коефіцієнту прибутковості маркетингових інвестицій (ROMI) за формулою нижче:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{MR} - \text{MS}}{\text{MS}} * 100\%,$$

де MR – прибуток від інвестицій у маркетингові заходи,

MS - витрати на маркетингові заходи [41].

1.3. Особливості формування стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку послуг

В процесі розвитку технологій та глобалізації дедалі більше послуг стають схильними до діджиталізації, що дозволяє розмивати географічні рамки, ефективніше долати бар'єри входу на ринок та охоплювати велику кількість споживачів. Тенденція до діджиталізації послуг особливо впливає на B2B-ринок, адже послуги, які можна надавати будь-коли та з будь-якої точки світу та автоматизувати, стають більш орієнтованими на експорт.

Існують різні типи послуг: фізична, дистанційна, «людина-людина», «людина-машина» та «процес-процес». Саме тому специфіка роботи з послугами відрізняється. Наприклад, найбільш ризикованим типом послуг є «людина-людина», як-от послуги медичного обслуговування, тоді як найбільш діджиталізованими є B2B-послуги, а саме послуги «процес-процес». Наприклад, до таких послуг належить IT-рекрутинг, які на сьогоднішній день можна надавати, не виходячи з дому.

Послуги також мають характерні особливості, які відрізняють їх від товарів, є необхідність дослідження та врахування цих особливостей у процесі розробки стратегії концентрованого маркетингу на міжнародному ринку. У випадку послуг IT-рекрутингу, це ділові спеціалізовані послуги,

які є невідчутними, нематеріальними та направленими на свідомість людини.

Основними особливостями послуг як товарів є невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість якості та неможливість накопичення та збереження. Окремі дослідники також доповнюють цей перелік емоційністю споживчого вибору [42]. Розглянемо детальніше особливості послуг як товарів, їхні характеристики та способи подолання у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні характеристики послуг в якості товару

Особливість	Характеристика	Способи подолання
Невідчутність	У послуг відсутні форма, колір, аромат, фізична упаковка та інші класичні атрибути товарів. Споживач може оцінити послугу після користування нею, а тому існує високий рівень невизначеності.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Розвиток бренду підприємства; 2) Розробка та імплементація ефективної іміджевої стратегії; 3) Ознайомлення з досвідом користування послугою іншими споживачами; 4) Розрахунок очікуваного результату; 5) Опрацювання відгуків попередніх споживачів послуг; 6) Стандартизація клієнтського сервісу.
Невіддільність від джерела	Оскільки постачальник та його персонал відповідають за створення на надання послуг, послуга безпосередньо залежить від постачальника і не може існувати окремо від нього. До того ж, послуги не поширюються через третіх осіб.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Мотивування персоналу; 2) Використання технологій під час надання послуг; 3) Розділення процесу створення та надання послуги на окремі етапи для залучення персоналу з меншою кваліфікацією.
Мінливість якості	Існує різниця у послугах різних постачальників, адже якість безпосередньо пов'язана з професіоналізмом постачальника.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Створення та впровадження системи моніторингу якості послуг; 2) Опис кожного етапу процесу надання послуг та його результатів; 3) Розробка критеріїв оцінювання кожного етапу надання послуг;

		4) Вимірювання рівня задоволеності послугами клієнтів; 5) Стандартизація клієнтського сервісу.
Неможливість накопичення та збереження	Послуги не можна створювати із запасом та наперед. Особливі проблеми можуть виникати у періоди низького та високого попиту.	1) Залучення додаткових працівників у період високого попиту; 2) Делегування частини процесу надання послуги персоналу клієнта у період високого попиту; 3) Аутсорсинг частини процесу надання послуги підрядникам у період високого попиту; 4) Виконання інших завдань у період низького попиту; 5) Встановлення диференційованих цін в залежності від рівня попиту.

Джерело: розроблено автором на основі [43, 44, 45, 46]

Іншою особливістю послуг в якості товару є їхня комплексність, оскільки кожна послуга має чотири рівні:

- перший або основний – частина послуги, за якою споживач власне і звертається до постачальника,
- другий або супутній – частина послуги, без якої споживач не зможе отримати основну послугу,
- третій або додатковий – частина послуги, яка відрізняє постачальника від конкурентів та підвищує її цінність для споживача,
- четвертий або товар у широкому значенні – доступність, зручність, комфортність та привабливість послуги, а також якість взаємодії постачальника зі споживачем.

Окрім того послуги варто оцінювати за моделлю “gap-model”, суть якої полягає у порівнянні фактичного та очікуваного рівня якості послуг у розумінні споживачів. У випадку, якщо очікуваний рівень якості послуг перевершує фактичний, даний розрив вважається негативним, і навпаки.

Якщо очікуваний рівень якості послуг відповідає поточному, то прогалини відсутні [47].

Також важливо оцінити етапи процесу надання послуги клієнту: сервіс до надання послуги, сервіс під час надання послуги та сервіс після надання послуги. Одним з найефективніших інструментів для цього є діаграма Ішікави або як її ще називають «риб'яча кістка» (див. рис. 1.3.), яка передбачає збір, групування та ранжування факторів, що впливають на кожен етап надання послуги та подальшу розробку рекомендацій щодо покращення сервісу підприємства на кожному етапі надання послуги.

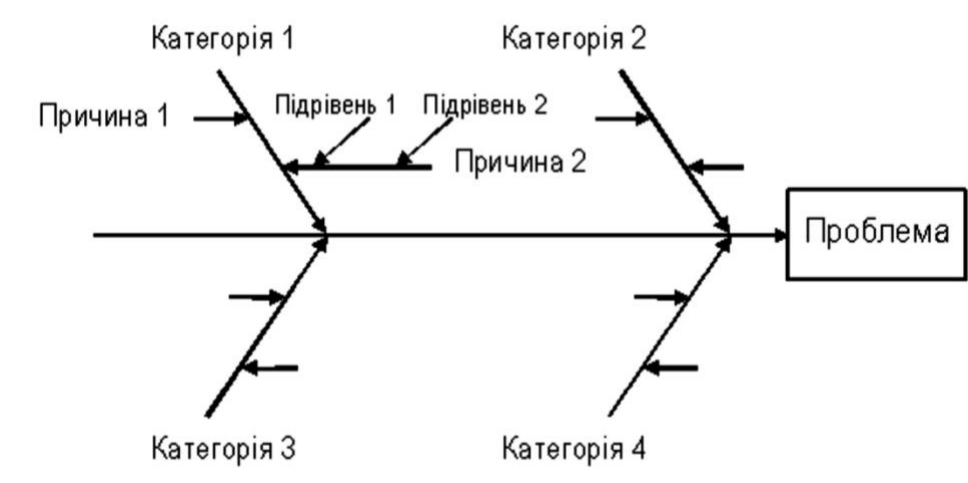


Рис. 1.3. Діаграма Ішікави

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Результатом дослідження конкурентів постачальника послуг та оцінки і порівняння їхніх переваг має бути карта позиціонування для визначення місця постачальника послуг на бажаному ринку. Вісі ординат та абсцис відповідають за певні критерії позиціонування, утворюючи чотири чверті:

- I чверть – зона без конкуренції;
- II чверть – зона середньої конкуренції;
- III чверть – зона високої конкуренції;
- IV чверть – зона низької конкуренції.

Після даного етапу можна розробити еволюційне позиціонування послуг, яке включає три фази: низької складності/мінливості, поточний процес та високої складності/мінливості.

Окрім того, варто розробити комплекс маркетингу. Винайдений МакКарті Дж. і надалі розвинений Портером М. та Бітнером М., маркетинг-мікс 7Р, включає розробку та розвиток:

- 1) продуктової стратегії (групу послуг в якості товару, класифікацію послуг, тип послуг, асортимент послуг за місцем надходження, широтою охоплення та рівнем задоволення споживчих потреб, конкурентні переваги),
- 2) цінової стратегії (цілі ціноутворення, власне стратегія ціноутворення, базова та гранична ціна на послуги, види знижок, способи коригування цін),
- 3) стратегії просування (інтегровані маркетингові комунікації: стимулювання збуту, реклама, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю),
- 4) збутової стратегії (канали збуту, довжина та інтенсивність розподілу, канал нульового рівня, інструменти подолання конфліктів),
- 5) стратегії підбору та керування персоналом (система мотивації та розвитку персоналу),
- б) процес надання послуг,
- 7) фізичне оточення [49].

В залежності від етапу життєвого циклу товару, використовуються різні стратегії ціноутворення (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегії ціноутворення в залежності від життєвого циклу товару

Етап ЖЦТ	Стратегія ціноутворення
Етап виходу на ринок	Стратегія «зняття вершків» Стратегія «ціни проникнення»

	Ціна на основі «споживчої цінності товару» Ціна на основі «цінності, що сприймається»
Етап росту	Стратегія «високих цін» Стратегія на основі «кривої досвіду»
Етап зрілості	Стратегія на основі попиту Стратегія стабільних цін
Етап спаду	Стратегія «низьких цін» Стратегія «зниження витрат»

Джерело: розроблено автором на основі [13]

З метою вдосконалення товарної стратегії постачальника послуг використовується не тільки маркетинг-мікс 7P, а також модель 4C, яка передбачає аналіз потреб споживачів, цін на послуги, зручності надання послуг та комунікаційної стратегії постачальника [50].

Висновки до розділу I

Проаналізувавши поняття «стратегії концентрованого маркетингу» у працях світових та вітчизняних авторів, було розроблене авторське визначення структури даного поняття, яке є зосередженням зусиль підприємства на одному ринковому сегменті, що передбачає розробку єдиного комплексу маркетингу задля досягнення лідерства в даному сегменті».

На відміну від стратегії нішевого маркетингу та стратегії індивідуалізованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу передбачає охоплення більшої кількості споживачів, об'єднаними певними потребами. До того ж, така стратегія характеризується можливістю фінансових заощаджень та високої рентабельності інвестицій.

Було визначено основні етапи розробки стратегії концентрованого маркетингу: стратегічний аналіз ринкового середовища міжнародного ринку, вибір привабливого ринку, сегментування ринку, оцінка привабливості ринкових сегментів, постановка цілей стратегії концентрованого маркетингу, розробка інструментів реалізації стратегії

концентрованого маркетингу та оцінка економічної ефективності заходів даної стратегії.

Під час розробки стратегії концентрованого маркетингу на ринку послуг, необхідно враховувати такі характерні особливості, як високий рівень діджиталізованості послуг, особливо на промисловому ринку, невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість якості та нездатність до збереження. Окрім того, послугу варто розглядати в якості товару за чотирма рівнями: основний, супутній, додатковий та товар у широкому значенні. Було з'ясовано, що для покращення якості послуг використовується модель «gap-model», яка дозволяє порівняти поточний та очікуваний рівень якості послуг. Також необхідно оцінювати та розробляти рекомендації до, під час та після надання послуг за діаграмою Ішікави. Після цього можна розробити карти позиціонування послуг та можливості еволюційного позиціонування. Було встановлено, що для розробки комплексу маркетингу рекомендується використовувати модель 7P та 4C.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ ПОЛЬЩІ ТА УГОРЩИНИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ІТ-РЕКРУТИНГУ

2.1. Фактори бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

Для відбору та оцінки факторів макромаркетингового середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини скористаємось методикою СТАБС-аналізу Старостіної А.О. Для цього порівняємо політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні та культурні фактори.

Польщу було обрано для аналізу через ряд факторів. По-перше, Польща, як і Угорщина, є членом Європейського Союзу, що передбачає вільне переміщення товарів та послуг, наявність спеціальності програм для розвитку малого та середнього бізнесу, а також дію найрозвиненішого законодавства у сфері конкуренції. По-друге, Польща має найбільший ринок ІТ-послуг у Центральній та Східній Європі, розмір якого прогнозовано досягне позначки у \$7,12 мільярди у 2023 році та зросте до \$10 мільярдів до 2027 року за умови щорічного росту у 8,85% [51]. Окремо варто виділити ІТ-аутсорсинг як найбільший сегмент технологічної сфери Польщі, що сягає \$2,56 мільярдів, кількість ІТ-фахівців, яка досягла позначки у 586 тисяч, щорічна кількість випускників, яка сягає 67 тисяч осіб, а також наявність 60 тисяч технологічних компаній на ринку [52, 53]. Останній фактор хоч і означає досить високий рівень конкуренції, проте вказує на розвиненість технологічної інфраструктури, яка є добре налаштованою для виходу нових компаній.

Угорщину було обрано для аналізу у зв'язку з наявністю стрімкого розвитку ринку ІТ-послуг, розмір якого сягає \$1,47 мільярди у 2023 році та зросте до \$1,95 мільярда до 2027 року за умови щорічного росту у 7,39% [54]. По-друге, ІТ-аутсорсинг є найбільшим сегментом ринку ІТ-послуг

Угорщини, адже третина усіх ІТ-послуг припадає саме на цей сегмент у 2023 році. Також Угорщина є єдиною країною ЄС з найшвидшою реєстрацією бізнесу та найменшою ставкою корпоративного податку [55]. Кількість ІТ-фахівців сягає 150 тисяч, тоді як щорічна кількість випускників вищих навчальних закладів з технічними програмами становить 15 тисяч осіб [56].

Проаналізуємо політико-правові фактори ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.1):

1) У Польщі та Угорщині стабільно функціонує спрощена процедура реєстрації бізнесу через державний портал для членів ЄС та ЄАВТ [57]. Саме тому для обох країн даний фактор є можливістю, оскільки технологічні компанії-резиденти цих країн мають можливість безперешкодно зареєструвати бізнес у Польщі протягом 3-4 тижнів [58]. Проте даний фактор є також загрозою, оскільки для компаній-нерезидентів Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі дана процедура є складнішою і вимагає або фізичної присутності представників компанії або співпраці з місцевими провайдерами юридичних послуг. Даний фактор впливає на попит, оскільки врегульоване законодавство реєстрації бізнесу приваблює ІТ-компанії з ЄС та ЄАВТ до ведення бізнесу у Польщі та Угорщині. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати юридичні послуги у Польщі чи Угорщині та проводити консультації по дотриманню місцевого законодавства для клієнтів.

2) У Польщі стабільно функціонує трудове законодавство, яке передбачає офіційний найм місцевих працівників за двома основними контрактами: «Умова о праце» та В2В-договір [59]. «Умова о праце» дозволяє спростити найм штатних працівників, тоді як В2В-контракт дозволяє наймати індивідуальних підприємців та є поширеним для найму технічних спеціалістів. Даний фактор є можливістю, оскільки технологічні компанії мають можливість обирати зручний варіант найму працівників.

Даний фактор впливає на попит, оскільки врегульоване трудове законодавство приваблює іноземні ІТ-компанії наймати працівників у Польщі. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послуги по дотриманню польського трудового законодавства та проводити консультації по найму польських розробників.

В Угорщині також спостерігається стабільне функціонування трудового законодавства, яке передбачає офіційний найм місцевих працівників за двома основними контрактами: трудовий договір з нефіксованим робочим часом та строковий трудовий договір [60]. Трудовий договір з нефіксованим робочим часом є стандартним трудовим договором в Угорщині і укладається між працівником та роботодавцем на невизначений період. Строковий трудовий договір є більш поширеним для проєктних або тимчасових працівників та укладається між працівником та роботодавцем не більше, ніж на 5 років. Даний фактор є можливістю, оскільки технологічні компанії мають можливість обирати зручний варіант найму працівників в Угорщині. Проте цей фактор також є загрозою, оскільки в Угорщині немає спеціального законодавства про найм ІТ-фахівців, зареєстрованих як приватні підприємці, на відміну від Польщі. Даний фактор впливає на попит, оскільки врегульоване трудове законодавство приваблює іноземні ІТ-компанії наймати працівників в Угорщині. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послуги по дотриманню угорського трудового законодавства та проводити консультації по найму угорських розробників.

3) У Польщі стабільно функціонує корпоративна податкова ставка у розмірі 19% [61]. Водночас в Угорщині було введено найнижчу корпоративну податкову ставку в ЄС у розмірі 9% у 2017 році [62]. Даний фактор є можливістю, оскільки іноземні технологічні компанії мають можливість заощадити на корпоративних податкових ставках. Даний фактор впливає на попит, оскільки чим меншим є корпоративний податок,

тим більше іноземних ІТ-компаній обиратиме Польщу або Угорщину для найму працівників. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послуги з оподаткування та проводити консультації щодо оподаткування підприємств у одній з цих локацій.

4) У Польщі можна відмітити стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 12-32% для штатних працівників та 8,5-12% для індивідуальних підприємців, а також сплату соціального внеску у розмірі 13,7% [63]. Водночас в Угорщині стабільно функціонує податкова система для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 15% та сплату соціального внеску у розмірі 18,5% [62]. Даний фактор є можливістю для обох країн, оскільки іноземні ІТ-компанії можуть обирати співпрацю з польськими розробниками за тим типом трудових відносин, який є найвигіднішим з податкової точки зору. Однак для Угорщини даний фактор також є загрозою, оскільки там не передбачено нижчих податкових ставок для приватних підприємців, як у Польщі. Даний фактор впливає на попит, тому що вигідні податкові ставки на доходи та низькі соціальні внески дозволяють іноземним ІТ-компаніям заощадити кошти. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послуги з оподаткування та проводити консультації щодо оподаткування підприємств у Польщі або Угорщині.

5) В обох країнах стабільно функціонує Загальний регламент про захист даних (GDPR) з 2018 року [64, 65]. Даний регламент забороняє збирати, обробляти та використовувати персональні дані користувачів в інтернеті без їхньої згоди. Даний фактор є можливістю, оскільки високий рівень захисту персональних даних дозволяє іноземним ІТ-компаніям краще захищати власні активи під час делегування розробки власних продуктів польським або угорським програмістам. Даний фактор впливає на попит, оскільки чим безпечнішим стане користування персональними

даними у певній локації, тим більше технологічних компаній матиме бажання розробляти власні продукти саме там. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має дотримуватись Загального регламенту про захист даних та надавати клієнтам юридичну підтримку у сфері GDPR.

Таблиця 2.1

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Законодавство щодо реєстрації бізнесу				
	Польща: Стабільне функціонування спрощеної процедури реєстрації бізнесу через державний портал для членів ЄС та ЄАВТ та існування складнішої процедури для компаній-нерезидентів Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі, яка вимагає або фізичної присутності представників компанії або співпраці з місцевими провайдерами юридичних послуг.	4	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги у Польщі та проводить консультації по дотриманню польського законодавства для клієнтів.	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування спрощеної процедури реєстрації бізнесу через державний портал для членів ЄС та ЄАВТ та існування складнішої процедури		Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги в Угорщині		

	для компаній-нерезидентів Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі, яка вимагає або фізичної присутності представників компанії або співпраці з місцевими провайдерами юридичних послуг.	4	та проводить консультації по дотриманню угорського законодавства для клієнтів.	+	
2. Законодавство щодо найму працівників					
	Угорщина: Стабільне функціонування трудового законодавства Угорщини, яке передбачає офіційний найм місцевих працівників за двома основними контрактами: трудовий договір з нефіксованим робочим часом та строковий трудовий договір. Проте в Угорщині немає спеціального законодавства про найм ІТ-фахівців, зареєстрованих як приватні підприємці.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має надати повну інформацію на сайті та проводити консультації по найму угорських розробників.	+	
3. Система оподаткування працівників					
	Угорщина: Стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 15% та сплату соціального внеску у розмірі 18,5%, проте в Угорщині не передбачено нижчих податкових ставок для приватних	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	

	підприємців, як у Польщі.				
1. Можливості					
1.	Законодавство щодо реєстрації бізнесу				
	Польща: Стабільне функціонування спрощеної процедури реєстрації бізнесу через державний портал для іноземців, що є членами ЄС або Європейської асоціації вільної торгівлі.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги у Польщі та проводить консультації по дотриманню польського законодавства для клієнтів.	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування пришвидшеної процедури реєстрації бізнесу в Угорщині для країн ЄС або Європейської асоціації вільної торгівлі.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги в Угорщині та проводить консультації по дотриманню угорського законодавства для клієнтів.	+	
2.	Законодавство щодо найму працівників				
	Польща: Стабільне функціонування двох основних типів трудових договорів, підпорядкованих трудовому законодавству Польщі: «Умова о праце» та договір В2В.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги по дотриманню польського трудового законодавства та проводить консультації по найму польських розробників.	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування двох основних типів трудових договорів, підпорядкованих трудовому законодавству Угорщини: трудовий договір з нефіксованим робочим часом та строковий трудовий договір.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги по дотриманню угорського трудового законодавства та проводить консультації по найму угорських розробників.	+	
3.	Система корпоративного оподаткування				

	Польща: Стабільне функціонування корпоративної податкової ставки, що становить 19%.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств у Польщі.	+	
	Угорщина: Введення найнижчої корпоративної податкової ставки у Європейському Союзі, що становить 9%, з 2017 року.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	
4. Система оподаткування працівників					
	Польща: Стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 12-32% для штатних працівників та 8,5-12% для індивідуальних підприємців та сплату соціального внеску у розмірі 18,5%.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств у Польщі.	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 15% та сплату соціального внеску у розмірі 13,7%.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	
5. Законодавство про захист прав користувачів в інтернеті					
	Польща: Стабільне функціонування Загального регламенту про захист даних (GDPR) на	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має дотримуватись Загального регламенту про захист даних (GDPR) та	+	

	території Польщі з 2018 року.		допомагати клієнтам дотримуватись цього регламенту.		
	Угорщина: Стабільне функціонування Загального регламенту про захист даних (GDPR) на території Угорщини з 2018 року.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має дотримуватись Загального регламенту про захист даних (GDPR) та допомагати клієнтам дотримуватись цього регламенту.	+	

Джерело: складено автором

Усього було проаналізовано 5 політико-правових факторів для Польщі та Угорщини: законодавство щодо реєстрації бізнесу, законодавство щодо найму працівників, система корпоративного оподаткування, система оподаткування працівників та законодавство про захист прав користувачів в інтернеті. Для Польщі фактор законодавства щодо реєстрації бізнесу виявився загрозою, тоді як 5 факторів виявилися можливостями. Для Угорщини 3 фактори виявилися загрозами, а саме законодавство щодо реєстрації бізнесу, законодавство щодо найму працівників та система оподаткування працівників, тоді як 5 факторів виявилися можливостями. Робимо висновок, що політико-правове середовище Польщі є привабливішим для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Проаналізуємо економічні фактори ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.2):

1) У Польщі, прогнозується зростання ринку ІТ-послуг на 8,85% з \$7,12 мільярдів у 2023 році до \$10 мільярдів у 2027 році, тоді як в Угорщині - на 7,39% з \$1,47 мільярда до \$1,95 мільярда у аналогічний період [51, 54]. Даний фактор є можливістю, оскільки ринок ІТ-послуг ще не є перенасиченим, тому що має перспективи значного розвитку у найближчі 4 роки. Це говорить про подальший розвиток необхідної інфраструктури для початку та ведення ІТ-бізнесу у даній локації для іноземних компаній.

Даний фактор впливає на попит, тому що ІТ-ринки, які розвиваються, є найбільш вигідними для виходу для технологічних компаній з-за кордону. Даний фактор впливає на пропозицію, оскільки ІТ-індустрія обох країн є перспективним сектором економіки, що змусить більше людей працездатного віку розвиватись у даному напрямку. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може проводити регулярні дослідження польського або угорського ринку ІТ та ділитися результатами з клієнтами.

2) У Польщі прогнозують зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів на 8.77% з \$2.13 мільярди у 2023 році до \$2.98 мільярдів у 2027 році, тоді як в Угорщині - на 7.5% з \$0.44 мільярда до \$0,57 мільярда за аналогічний період [66, 67]. Даний фактор є можливістю, оскільки компанії, які працюють на ринку Польщі або Угорщини, активно делегують бізнес-процеси, частиною яких є найм розробників програмного забезпечення, зовнішнім постачальникам послуг. Даний фактор впливає на попит, тому що чим більше компаній, які працюють на польському ринку, будуть надавати перевагу делегуванню бізнес-послуг, таких як ІТ-рекрутинг, тим меншими будуть бар'єри входу на даний ринок для іноземних постачальників даних послуг. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може покращити якість власних послуг відповідно до мотивацій споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі або Угорщини та пропонувати гарантії.

3) У Польщі ринок ІТ-фахівців зріс на 26,6% з 430 тисяч у 2021 році до 586 тисяч у 2022 році, тоді як в Угорщині даний показник зріс на 46,7% з 80 тисяч до 150 тисяч в аналогічний період [51, 54]. Даний фактор є можливістю, оскільки великий пул технічних спеціалістів надає великий вибір необхідних розробників іноземним ІТ-компаніям. Даний фактор впливає на попит, оскільки чим більший технічний пул має країна, тим більше ІТ-компаній вона зможе забезпечити розробниками. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може створити власну мережу польських або

угорських програмістів та допомагати наймати їх для продуктивних технологічних компаній.

4) Польські IT-спеціалісти заробляють у 2,5 разів менше, ніж американські IT-спеціалісти, тоді як угорські IT-спеціалісти заробляють у 3 рази менше своїх американських колег [68]. За даними компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», середня річна зарплата польських Full-Stack розробників сягає \$52,000, а угорських - \$43,728, тоді як зарплата таких фахівців у Сполучених Штатах складає \$140,000. Даний фактор є можливістю, оскільки основна частка клієнтів ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» розташовані у США, тому технологічні компанії з даної локації мають можливість заощадити кошти на співпраці з польськими або угорськими програмістами. Даний фактор впливає на попит, оскільки чим менші зарплати в місцевих розробників, тим більше компаній будуть зацікавленими у співпраці з ними. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може інформувати власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських або угорських розробників за допомогою власних досліджень.

5) У Польщі спостерігалось падіння рівня інфляції на 1,1% з 17,5% у листопаді 2022 року до 16,6% у грудні 2022 року [69]. Даний фактор є можливістю, оскільки рівень заробітної плати розробників та рівень цін на товари та послуги у Польщі буде поступово зменшуватись. Даний фактор впливає на попит, оскільки технологічним компаніям є вигідним вихід на ринки країн із сильною економікою. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може інформувати власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.

В Угорщині спостерігалось зростання рівня інфляції на 2% з 22,5% у листопаді 2022 року до 24,5% у грудні 2022 року [70]. Даний фактор є загрозою, оскільки рівень заробітної плати розробників та рівень цін на товари та послуги в Угорщині буде поступово збільшуватись. Даний фактор

впливає на попит, оскільки технологічним компаніям є вигідним вихід на ринки країн із сильною економікою. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може інформувати власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.

б) У Польщі відбулась незначна девальвація злотого до долара із 3,99 злотих за 1 долар у 2022 році до 4,37 злотих за 1 долар у 2023 році [71]. В Угорщині ж була значна девальвація форинта до долара із 310,01 форинтів за 1 долар у 2022 році до 359,67 форинтів за 1 долар у 2023 році [71]. Даний фактор є загрозою, оскільки здешевшення місцевої валюти відносно долара негативно впливає на рівень заробітної плати програмістів та ціни на операційні послуги. Даний фактор впливає на попит, оскільки технологічним компаніям є вигідним вихід на ринки країн із сильною економікою. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може інформувати власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських або угорських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.

7) У Польщі розмір венчурного інвестування зменшився на 2% з 792 мільйонів євро у 2021 році до 775 мільйонів євро у 2022 році [72]. Даний фактор є загрозою, оскільки через зменшення венчурних інвестицій менше стартапів будуть мати ресурси для розвитку у Польщі. Даний фактор впливає на попит, оскільки при зменшенні інвестицій, менше стартапів зможуть розвивати свої технологічні продукти, що негативно вплине на кількість робочих місць для розробників. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може проводити регулярні дослідження та інформувати власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Польщі.

В Угорщині розмір венчурного інвестування зріс більше, ніж у 4 рази з 584 мільйонів євро у 2017 році до 2,4 мільярдів євро у 2022 році [73]. Даний фактор є можливістю, оскільки через збільшення венчурних

інвестицій більше стартапів будуть мати ресурси для розвитку в Угорщині. Даний фактор впливає на попит, оскільки при збільшенні інвестицій, більше стартапів зможуть розвивати свої технологічні продукти, що позитивно вплине на кількість робочих місць для розробників. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може проводити регулярні дослідження та інформувати власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Угорщині.

Таблиця 2.2

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Рівень інфляції				
	Угорщина: Зростання рівня інфляції на 2% у грудні 2022 року.	5	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	
2.	Стабільність курсу валют				
	Польща: Незначна девальвація злотого до долара із 3,99 злотих за 1 долар у 2022 році до 4,37 злотих за 1 долар у 2023 році.	2	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	
	Угорщина: Значна девальвація форинта до долара із 310,01 форинтів за 1	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників	+	

	долар у 2022 році до 359,67 форинтів за 1 долар у 2023 році.		та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.		
3.	Розмір венчурного інвестування				
	Польща: Розмір венчурного інвестування зменшився на 2% у 2022 році.	3	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження та інформує власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Польщі.	+	
2. Можливості					
1.	Розмір ринку ІТ-послуг				
	Польща: Прогнозоване зростання ринку ІТ-послуг на 8,85% у період з 2023-2027 років.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження польського ринку ІТ та ділиться результатами з клієнтами.	+	+
	Угорщина: Прогнозоване зростання ринку ІТ-послуг на 7,39% у період з 2023-2027 років.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження угорського ринку ІТ та ділиться результатами з клієнтами.	+	+
2.	Розмір ринку аутсорсингу бізнес-процесів				
	Польща: Прогнозоване зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів на 8.77% у період з 2023-2027 років.	8		+	
	Угорщина: Прогнозоване зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів на 7.5% у період з 2023-2027 років.	7		+	
3.	Пропозиція ІТ-фахівців на ринку				
	Польща: Зростання кількості ІТ-	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має доступ до власної мережі польських	+	

	фахівців на 26,6% у 2023 році.		програмістів та допомагає наймати їх для продуктивних технологічних компаній.		
	Угорщина: Зростання кількості ІТ-фахівців на 46,7% у 2023 році.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має доступ до власної мережі угорських програмістів та допомагає наймати їх для продуктивних технологічних компаній.	+	
4.	Розмір зарплат ІТ-фахівців				
	Польща: Польські ІТ-спеціалісти зароблять у 2,5 рази менше, ніж американські ІТ-спеціалісти.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників за допомогою власних досліджень.	+	
	Угорщина: Угорські ІТ-спеціалісти заробляють у 3 рази менше, ніж американські ІТ-спеціалісти.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників за допомогою власних досліджень.	+	
5.	Рівень інфляції				
	Польща: Падіння рівня інфляції на 1,1% у грудні 2022 року.	4	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	
6.	Розмір венчурного інвестування				
	Угорщина: Розмір венчурного інвестування зріс більше, ніж у 4 рази за останні 5 років.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Угорщині.	+	

Джерело: складено автором

Усього було проаналізовано 7 економічних факторів для Польщі та Угорщини: розмір ринку ІТ-послуг, розмір ринку аутсорсингу бізнес-процесів, пропозиція ІТ-фахівців на ринку, розмір зарплат ІТ-фахівців, рівень інфляції, стабільність курсу валют та розмір венчурного інвестування. Для Польщі 2 фактори виявились загрозами, а 5 фактори виявились можливостями. Для Угорщини також 2 фактори виявились загрозами, а 5 фактори виявився можливостями. Робимо висновок, що економічне середовище обох країн є однаково привабливим для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Проаналізуємо демографічні фактори ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.3):

1) Щорічно Польща випускає понад 67 тисяч студентів технічних спеціальностей, тоді як в Угорщині ця цифра сягає 15 тисяч [53]. Даний фактор є можливістю, оскільки чим більше випускників технологічних ВНЗ має країна щорічно, тим стрімкіше зростатиме її пул технічних спеціалістів. Даний фактор впливає на пропозицію, оскільки випускники технологічних спеціальностей є основним джерелом пулу технічних спеціалістів. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може запровадити спеціальні програми, стажування та інші ініціативи для польських або угорських випускників технічних ВНЗ у партнерстві з клієнтами.

2) У Польщі спостерігається від'ємне сальдо міграції, що становить - 27,79% у 2023 році та означає переважання людей, які покинули країну, над тими, які прибули до неї [74]. Даний фактор є загрозою, оскільки зменшується кількість зайнятого населення країни. Даний фактор впливає на пропозицію, оскільки менша кількість населення означає також і зменшення пулу технічних фахівців. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послугу рекрутингу польських розробників, які працюють віддалено, і тим самим вплинути на вирішення проблеми зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.

В Угорщині додатне сальдо міграції, що становить +0,32% у 2023 році та означає переважання людей, які прибули до країни, над тими, хто покинув її [75]. Даний фактор є можливістю, оскільки збільшується кількість зайнятого населення країни. Даний фактор впливає на пропозицію, оскільки більша кількість населення означає також і збільшення пулу технічних фахівців. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати послугу рекрутингу угорських розробників, які працюють віддалено, і тим самим вплинути на вирішення проблеми зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.

3) У 2022 році, у Польщу переїхало 35% з 57 тисяч українських ІТ-спеціалістів, що релокувались за кордон, тоді як в Угорщину – 2,2% [2, 3]. Даний фактор є можливістю, оскільки іноземні технологічні компанії мають можливість співпрацювати з українськими програмістами в Польщі та частково в Угорщині. Даний фактор впливає на пропозицію, оскільки українські ІТ-фахівці поповнюють місцевий технічний пул спеціалістів. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має власні ресурси українських технічних спеціалістів, які релокувались у Польщу та Угорщину, та допомагає клієнтам найняти їх.

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Рівень еміграції				
	Польща: Від’ємне сальдо міграції, що	3	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послугу рекрутингу польських		+

	становить -27,79% у 2023 році.		розробників, які працюють віддалено, і тим самим вирішують проблему зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.		
2. Можливості					
1.	Кількість випускників технічних спеціальностей				
	Польща: Щорічно Польща випускає понад 67 тисяч студентів технічних спеціальностей.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може запровадити спеціальні програми, стажування та інші ініціативи для польських випускників технічних ВНЗ у партнерстві з клієнтами.		+
	Угорщина: Щорічно Угорщина випускає майже 15 тисяч студентів технічних спеціальностей.	6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може запровадити спеціальні програми, стажування та інші ініціативи для угорських випускників технічних ВНЗ у партнерстві з клієнтами.		+
2.	Рівень еміграції				
	Угорщина: Додатне сальдо міграції, що становить +0,32% у 2023 році.	2	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послугу рекрутингу угорських розробників, які працюють віддалено, і тим самим вирішують проблему зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.		+
3.	Поява біженців з України				
	Польща: У 2022 році, у Польщу переїхало 35% з 57 тисяч українських ІТ-спеціалістів, що	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має власні ресурси українських технічних спеціалістів, які релокувались у		+

	релокувались за кордон.		Польщу, та допомагає клієнтам найняти їх.		
	Угорщина: У 2022 році, в Угорщину переїхало 2,2% з 57 тисяч українських ІТ-спеціалістів, що релокувались за кордон.	3	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має власні ресурси українських технічних спеціалістів, які релокувались в Угорщину, та допомагає клієнтам найняти їх.		+

Джерело: складено автором

Усього було проаналізовано 3 демографічних фактори для Польщі та Угорщини: кількість випускників технічних спеціальностей, рівень еміграції та поява біженців з України. Для Польщі 1 фактор виявився загрозою, а 2 фактори виявилися можливістю. Для Угорщини усі фактори виявилися можливостями. Робимо висновок, що демографічне середовище Угорщини є привабливішим для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Проаналізуємо науково-технічні фактори ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.4):

1) У Польщі спостерігається зростання кількості стартапів на 50% з 4000 у 2017 році до 7949 у 2022 році [76, 77]. В Угорщині протягом аналогічного періоду відбулось зростання кількості стартапів на 48% з 1500 до 2900 [78]. В обох країнах даний фактор є можливістю, оскільки розвиненість стартап-культури свідчить про комфортні умови для ведення бізнесу в країні. Даний фактор впливає на попит, оскільки іноземні технологічні компанії частіше наймають розробників у країнах з розвинутою стартап-екосистемою. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може регулярно проводити дослідження польського та угорського ІТ-ринку та ділитись результатами з клієнтами.

2) У Польщі спостерігається зростання кількості R&D-центрів на 40,5% з 4,4 тисяч у 2017 році до 7,4 у 2022 році [79, 80]. В Угорщині, даний

показник зріс на 12,5% з 3109 у 2017 році до 3555 у 2022 році [81]. Даний фактор є можливістю, оскільки збільшення інвестицій у R&D-сектор сприяє розвитку інновацій та експертності місцевих розробників. Даний фактор впливає на попит, оскільки іноземні технологічні компанії частіше наймають розробників у країнах з великим рівнем інвестицій у R&D. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може регулярно проводити дослідження польського або угорського ІТ-ринку та ділитися результатами з клієнтами.

3) Рівень інвестицій у R&D в Польщі у 2022 році залишився на тому ж рівні, що і у 2021 році, і становить 16 мільярдів доларів [82]. В Угорщині даний показник зріс на 6% з 5 мільярдів доларів у 2021 році до 5,3 мільярдів доларів у 2022 році [83]. Даний фактор є можливістю для обох країн, оскільки у Польщі інвестування у R&D залишається на високому рівні, а в Угорщині зростає. Даний фактор впливає на попит, оскільки при збільшенні інвестицій у R&D, більше компаній зможуть отримувати кошти на розвиток власного бізнесу і, відповідно, буде збільшуватись кількість робочих місць для розробників. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може регулярно проводити дослідження польського або угорського ІТ-ринку та інформувати власних клієнтів щодо інвестування у R&D.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
1.	Кількість стартапів				
	Польща: Зростання	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»		

	кількості стартапів на 50% за останні 5 років.		регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
	Угорщина: Зростання кількості стартапів на 48% за останні 5 років.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
2.	Кількість R&D-центрів				
	Польща: Зростання кількості R&D-центрів на 40,5% за останні 5 років.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
	Угорщина: Зростання кількості R&D-центрів на 12,5% за останні 5 років.	5	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
3.	Рівень інвестицій у R&D				
	Польща: Рівень інвестицій у R&D в 2022 році залишився на тому ж рівні, що і у 2021 році.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та інформує власних клієнтів щодо інвестування у R&D в Польщі.	+	
	Угорщина: Рівень інвестицій у R&D в 2022 році зріс на 6%, у порівнянні з 2021 роком.	5	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та інформує власних клієнтів щодо інвестування у R&D в Угорщині.	+	

Джерело: складено автором

Усього було проаналізовано 3 науково-технічних фактори для Польщі та Угорщини: кількість стартапів, кількість R&D-центрів та рівень інвестицій у R&D. Всі вони виявились можливостями для обох країн, тому Польща та Угорщина є однаково привабливими для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Проаналізуємо культурні фактори ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.5):

1) Польські розробники посідають 3 місце у світі за технічними навичками, тоді як угорські – 5 місце [84]. Даний фактор є можливістю, тому що гарне володіння технічними навичками місцевими програмістами дає змогу іноземним ІТ-компаніям отримати якісний рівень розробки. Даний фактор впливає на попит, оскільки чим кращий рівень володіння технічними навичками, тим більший попит на таких розробників серед компаній. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може регулярно моніторити зміни у рівні технічних навичок серед польських або угорських розробників та оновлює власні ресурси розробників.

2) Польща займає 13 місце за знанням англійської у світі, а Угорщина – 18, що робить спілкування з іноземними роботодавцями для працівників обох країн майже безбар'єрним [85]. Даний фактор є можливістю, оскільки іноземним технологічним компаніям важливий гарний рівень англійської при виборі локації для найму розробників. Даний фактор впливає на попит, тому що чим вищий рівень англійської у польських програмістів, тим більшим попитом вони користуватимуться серед іноземних роботодавців. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може допомагати клієнтам наймати польських або угорських розробників з необхідним рівнем англійської.

3) 66% польських ІТ-фахівців працюють у іноземних технологічних компаніях, тоді як в Угорщині цей показник складає 87,5% [53]. Даний фактор є можливістю для обох країн, оскільки технологічним компаніям важливий досвід співпраці розробників з іноземними роботодавцями при

виборі локації для найму. Даний фактор впливає на попит, тому що чим більше розробників має досвід роботи у іноземних компаніях, тим легше пройде їх адаптація на новому робочому місці. Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати польських або угорських розробників з досвідом роботи у іноземних ІТ-компаніях та схожими цінностями на західні.

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
1.	Рівень володіння технічними навичками				
	Польща: Польські розробники посідають 3 місце у світі за технічними навичками.	9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно моніторить зміни у рівні технічних навичок серед польських розробників та оновлює власні ресурси розробників.	+	
	Угорщина: Угорські розробники посідають 5 місце у світі за технічними навичками.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно моніторить зміни у рівні технічних навичок серед угорських розробників та оновлює власні ресурси розробників.	+	
2.	Рівень англійської мови				
	Польща: Польща займає 13 місце за знанням англійської у світі.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати польських розробників з необхідним рівнем англійської.	+	

	Угорщина: Угорщина займає 18 місце за знанням англійської у світі.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати угорських розробників з необхідним рівнем англійської.	+	
3.	Досвід роботи з іноземними технологічними компаніями				
	Польща: 66% польських ІТ-фахівців працює у іноземних технологічних компаніях.	7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати польських розробників з досвідом роботи у іноземних ІТ-компаніях та схожими цінностями на західні.	+	
	Угорщина: 87,5% угорських ІТ-фахівців працює у іноземних технологічних компаніях.	8	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати угорських розробників з досвідом роботи у іноземних ІТ-компаніях та схожими цінностями на західні.	+	

Джерело: складено автором

Усього було проаналізовано 3 культурних фактора для Польщі та Угорщини: рівень володіння технічними навичками, рівень англійської мови та досвід роботи з іноземними технологічними компаніями. Для Польщі та Угорщини ці фактори виявилися можливостями. Робимо висновок, що культурне середовище обох країн є привабливим для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Тепер визначимо значущість кожної групи факторів за наступними критеріями:

- Кількість факторів в групі;
- Експертні оцінки, які вони отримали;
- Реалістичність гіпотез реакції на дію фактору;
- Кількість факторів попиту.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти значущості факторів макромаркетингового середовища
для Польщі та Угорщини

Група факторів	Вагомість фактора
Політико-правові	0,25
Економічні	0,3
Демографічні	0,15
Науково-технічні	0,15
Природні	0
Культурні	0,15
Всього:	1,0

Джерело: складено автором

Далі підрахуємо загальний бал ринкових загроз та можливостей ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини (див. Додаток Б, Таблиця Б.6 та Додаток Б, Таблиця Б.7). Загальний бал ринкових загроз Польщі дорівнює 2,95, тоді як загальний бал ринкових можливостей Польщі рівний 30,6. Загальний бал ринкових загроз Угорщини дорівнює 7,85, тоді як загальний бал ринкових можливостей Угорщини рівний 27,65. Бачимо, що загальний рівень ринкових загроз у Польщі менший, ніж в Угорщині на 4,9 бали, тоді як рівень можливостей на ринку Польщі є більшим на 2,95 бали. Робимо висновок, що ринок Польщі є більш привабливим для виходу компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Далі розглянемо можливості факторів культурного середовища за моделлю Хофстеде, яка показує наскільки національні та регіональні фактори, що формують культуру організацій та, в кінцевому результаті, впливають на поведінку працівників: дистанція влади, співвідношення індивідуалізму і колективізму, співвідношення влади чоловіків і жінок, довгостроковість орієнтації, відношення до невизначеності та допущення чи індульгенція [33].

Для порівняння бізнес-середовища Польщі та Угорщини та оцінки поведінки його представників, достатньо скористатися онлайн-ресурсом Hofstede Insights, Country Comparison [86]. Кожна країна отримує оцінку від 1 до 100 за кожен з 6 факторів, зазначених вище, а також коротке текстове

обґрунтування даної оцінки. Результати порівняння можна спостерігати на рис. 2.1.:

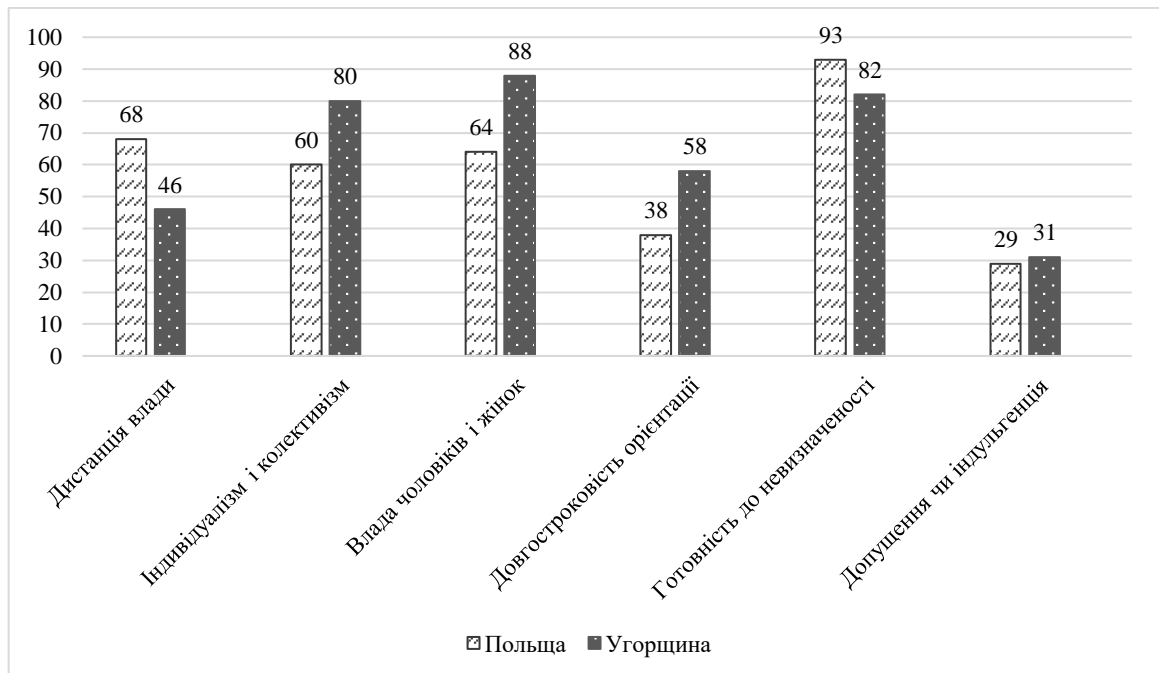


Рис. 2.1. Індекси моделей бізнес-культури за концепцією Г. Хофстеде

Джерело: складено автором на основі джерела [Hofstede Insight]

У Польщі оцінка фактору дистанції влади 68, тобто представники польського бізнесу приймають ієрархічний порядок та знають, що кожен має своє місце у ньому. Відповідні тенденції відображені у корпоративній культурі, де також спостерігається централізація влади. Це означає, що рішення приймають лише керівні особи, а підлеглі прагнуть наставництва та інструкцій від роботодавця.

В Угорщині даний показник менший, ніж у Польщі, і має оцінку 46. У цій країні панує незалежність у відносинах між підлеглими та керівниками та децентралізованість влади, тому є довіра до працівників нижчої ланки, і кожен може приймати рішення. Ієрархія присутня рідко, частіше у компаніях дотримуються рівних прав, а лідери є відкритими до зворотного зв'язку. Спілкування є більш неформальним та відкритим, а мікромеджмент відсутній. Оцінка показників прояву індексу дистанції

влади в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.1.

У Польщі показник індивідуалізму у порівнянні з колективізмом складає 60 балів, в Угорщині 80. Відносини між підлеглими та роботодавцями є контрактом, основою якого слугує взаємна вигода, а усі рішення щодо кар'єрного розвитку приймаються на основі результатів роботи, а не кумівства. Та незважаючи на це, у культурі Польщі існують «протиріччя», оскільки будучи індивідуалістичним, суспільство у цій країні є все ж ієрархічним. Тому хоч і рішення приймаються зверху-вниз, керівництво все одно встановлює дружні відносини із працівниками для уникнення напруги. Оцінка показників прояву індексу співвідношення індивідуалізму і колективізму в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.2.

У Польщі фактор співвідношення влади чоловіків і жінок має оцінку 64 бали, тоді як в Угорщині – 88. Працівники живуть, щоб працювати, а керівники вирізняються рішучістю та наполегливістю. Присутня конкуренція та орієнтація на результат, а з конфліктами на робочому місці борються. Оцінка показників прояву індексу співвідношення влади чоловіків і жінок в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.3.

У Польщі фактор довгострокової орієнтації набрав 38 балів. Це означає, що дана країна має більш нормативне суспільство. Люди прагнуть завжди дійти істини, несхильні до заощаджень та прагнуть досягнути результатів швидко. В Угорщині оцінка даного фактору – 58 балів, що означає, що суспільство країни є прагматичним. Люди здатні легко адаптуватись до змін, схильні до заощаджень та інвестицій і є наполегливими у досягненні результату. Оцінка показників прояву індексу довгостроковості орієнтації в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.4.

У Польщі фактор відношення до невизначеності набрав 93 бали, а в Угорщині – 82 бали. Країни з високим балом у даному аспекті мають жорсткі усталені переконання та є нетерпимими до неортодоксальної поведінки та ідей. У цих культурах є емоційна потреба у правилах, а час – це гроші. Люди мають велике внутрішнє бажання бути зайнятими та наполегливо працювати, водночас залишаючись точними та пунктуальними. Проте, вони можуть протистояти інноваціям, а безпека – є важливим елементом індивідуальної мотивації. Тому у бізнес-відносинах між усіма цими країнами усі сторони будуть передбачати невизначені ситуації та варіанти до їх адаптації. Оцінка показників прояву індексу відношення до невизначеності в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.5.

Польща має оцінку 29 у прояві фактору допущення чи індульгенції, а Угорщина набрала 31 бал. У ділових відносинах це означає, що поляки та угорці дотримуються субординації на робочому місці, слідує правилам організації, де вони працюють, а також не дозволяють проявів сильних емоцій на робочому місці. Оцінка показників прояву індексу допущення чи індульгенції в діловій культурі Польщі та Угорщини відображена у Додатку В, Таблиці В.6.

А тепер надамо вагу кожному з шести індексів за допомогою балу від 0 до 1,0, зважаючи на кількість факторів кожного індексу та експертну бальну оцінку індексів від 1 до 10. Далі помножимо вагу фактору на суму експертних оцінок усіх факторів індексу та підіб'ємо підсумки у таблиці №2.8:

Таблиця 2.7

Зведена таблиця зважених оцінок факторів культурного середовища за Хофстеде

Культурні фактори за моделлю Хофстеде	Важливість фактору		Зважена оцінка	
	Польща	Угорщина	Польща	Угорщина
Індекс дистанції влади	0,1	0,15	2,7	4,35

Індекс співвідношення індивідуалізму до колективізму	0,25	0,15	6,5	3,45
Індекс співвідношення влади чоловіків і жінок	0,2	0,1	4	1,8
Індекс довгострокової орієнтації	0,1	0,2	3,1	4,6
Індекс відношення до невизначеності	0,2	0,25	7,4	7
Індекс допущення чи індульгенції	0,15	0,15	3,45	2,7
Всього	1,0	1,0	27,15	23,9

Джерело: складено автором

У підсумку бачимо, що Польща є більш привабливим ринком з культурної точки зору. З урахуванням результатів дослідження факторів бізнес-середовища та результатів аналізу культурного середовища за моделлю Хофстеде Польщі та Угорщини, робимо висновок, що Польща є більш привабливим ринком для виходу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА». Тому в подальшому аналізі увага буде зосереджена на ринку Польщі.

2.2. Конку rentне середовище на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі

Оскільки Польща виявилась більш привабливим ринком для виходу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», наступним етапом буде проведення конкурентного аналізу на даному ринку. Важливим є аналіз прямих конкурентів ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», а саме ІТ-рекрутингових агентств на ринку Польщі, кількість яких становить 113 станом на 2023 рік за даними інтернет-ресурсу Clutch [87]. Далі скоротимо цей список, обравши перші компанії, які є «верифікованими на Clutch» і отримаємо такі компанії, як RemoDevs, dotLinkers IT Recruitment, DNA325, MOTIFE та Smart Solutions.

Для початку складемо таблицю порівняння ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» та прямих конкурентів компанії за такими показниками: 5-річний і вище досвід роботи на ринку ІТ-рекрутингу Польщі, наявність власного ресурсу кандидатів, наявність стандартів найму, наявність гарантій найму, розмір команди ІТ-рекрутерів більше 100 осіб, наявність

опублікованих відгуків або кейсів роботи з клієнтами, виділення акаунт-менеджера для клієнтів та підготовка регулярних звітів про найм. Особливої уваги заслуговує наявність широкого асортименту послуг, а саме послуги просування бренду роботодавця та надання операційних послуг, адже мало постачальників послуг ІТ-рекрутингу надають додаткові сервіси.

Таблиця 2.8

Профілі конкурентних переваг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» та конкурентів

Критерії	«АЛЬКОР-УКРАЇНА»	RemoDevs	dotLinkers IT Recruitment	DNA325	MOTIFE	Smart Solutions	Зведені профілі
	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»	RemoDevs	dotLinkers IT Recruitment	DNA325	MOTIFE	Smart Solutions	Зведені профілі
Досвід роботи на ринку Польщі протягом 5+ років	0	-1	+3	+3	+2	+1	
Наявність власного ресурсу кандидатів	0	-2	-1	-1	-2	+1	
Наявність стандартів найму	0	-1	0	-1	-1	-1	
Наявність гарантій найму	0	0	-2	-1	-1	0	
Розмір команди ІТ-рекрутерів більше 100 осіб	0	-3	-3	+3	-3	+3	
Наявність послуг просування бренду роботодавця	0	-3	-2	-1	-1	0	
Надання операційних послуг	0	-2	-1	0	-1	0	
Наявність опублікованих кейсів/відгуків клієнтів	0	-2	0	+	-2	0	
Виділення акаунт-менеджера/проджект-менеджера	0	-3	-2	0	-3	-3	
Підготовка регулярних звітів про найм	0	-2	-3	+	-1	+1	

Джерело: складено автором за даними джерел [68, 88, 89, 90, 91, 92]

Тепер можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі (Рис 2.2).

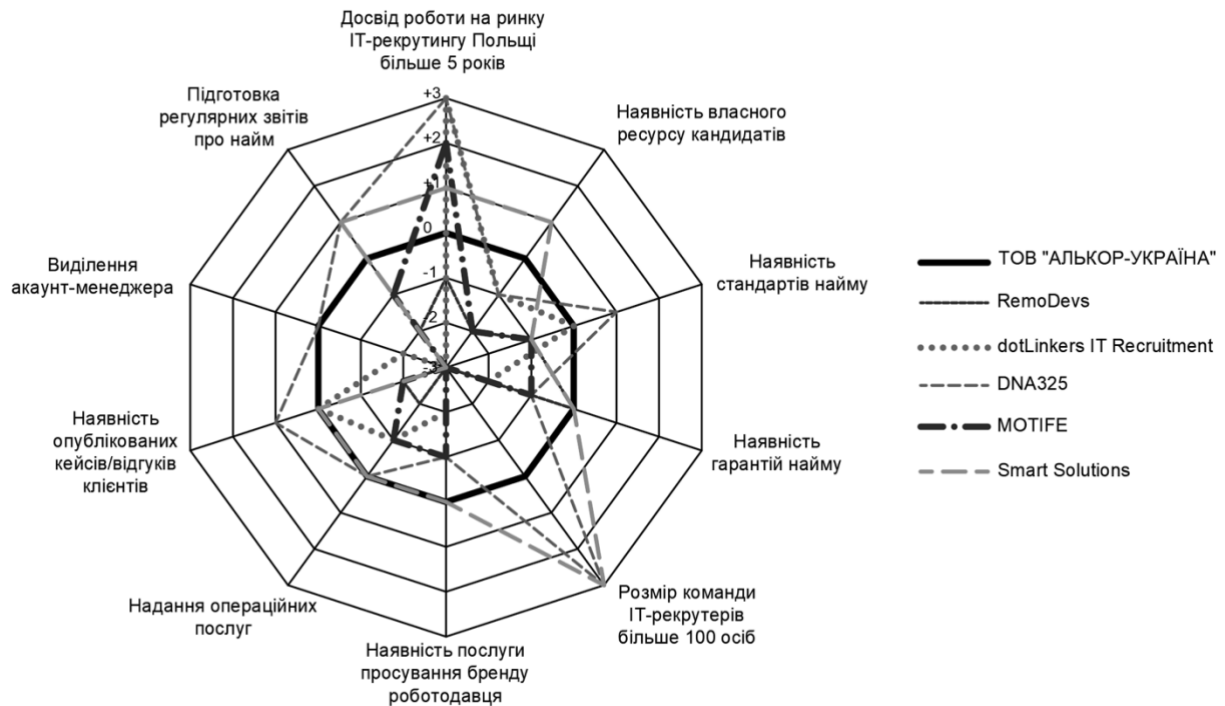


Рис 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними табл. 23

Відповідно до багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» робимо висновок, що сильними сторонами компанії є наявність власного ресурсу кандидатів, стандартів та гарантій найму, а також операційних послуг, включно з сервісом «рекрутер на вимогу». Також у ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є багато опублікованих відгуків від клієнтів на сайті Clutch та кейсів співпраці з клієнтами на власному сайті. Окрім того, перевагою компанії є наявність відділу акаунт-менеджменту та підготовка регулярних звітів про найм.

На основі цих даних, можемо здійснити SWOT-аналіз ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» у табл. 2.9.

SWOT-аналіз ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність фахівців з ІТ-рекрутингу; - Наявність гарантій найму; - Індивідуальна підтримка клієнтів через акаунт-менеджерів; - Щотижневі звіти про результати найму розробників; - Оперативний пошук резюме; - Використання невеликої кількості резюме для закриття вакансій; - Невеликий час на закриття вакансії; - Високий відсоток підбору якісних резюме; - Успішне проходження випробувального терміну майже усіма кандидатами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність досвіду ІТ-рекрутингу в Польщі; - Відсутність команди ІТ-рекрутерів в Польщі; - Орієнтація на проведення HR-співбесід.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки Європи, Азії та Південної Америки; - Введення системи віртуального онбордингу; - Створення кастомізованого кабінету з підтримкою віртуального асистента для клієнтів; - Використання автоматичної системи бронювання слотів на співбесіди; - Робота у таск-трекерах (Jira, Trello) для забезпечення прозорості процесу найму для клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення запитів на найм українських розробників внаслідок війни росії в Україні; - Високий рівень конкуренції серед ІТ-рекрутингових агентств, які мають великий досвід роботи на нових цільових ринках для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»; - Економічна криза у світі, що призводить до скорочення робочих місць та вакансій серед програмістів.

Джерело: складено автором

Слабкими сторонами ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є малий досвід роботи на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та недостатня кількість ІТ-рекрутерів, команду яких необхідно розширювати у Польщі.

Робимо висновок, що хоч ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є сильною з точки зору широти асортименту послуг та високої якості найму програмістів, компанія має розширяться на ринку Польщі, вивчити можливості автоматизації та роботизації окремих процесів у співпраці з клієнтами, а також активно розвивати свій корпоративний бренд на ринку

Польщі для зростання та покращення власної репутації, що призведе до більшої кількості охочих працювати з ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» не використовує послуги постачальників та посередників, тому аналіз цих елементів мікросередовища не є необхідним.

2.3. Особливості ринкової поведінки споживачів на ринку послуг ІТ-рекрутингу

Метою маркетингового дослідження є визначення рівня попиту та споживчих мотивацій під час користування послугами ІТ-рекрутингу на ринку Польщі.

Далі, за методикою Старостіної А. О. та у відповідності з метою дослідження були розроблені пошукові питання та гіпотези, а також визначені джерела маркетингової інформації (див. Додаток Г, Таблиця Г) [93, 94].

Основним джерелом первинної інформації дослідження є опитування кінцевих споживачів послуг ІТ-рекрутингу, якими є технологічні компанії, яким потрібен найм розробників програмного забезпечення у Польщі. Для його проведення було розроблено та перекладено опитувальну анкету (див. Додатки Г та Д), яка дала змогу отримати актуальну інформацію для досягнення мети дослідження.

Анкета складається з 15 питань попиту та мотивацій споживачів та 3 питань про респондентів. На початку анкети розташовуються прості питання, які стосуються визначення потенційного споживацького попиту на послуги ІТ-рекрутингу. Далі досліджуються фактори, які я найважливішими для споживачі при виборі послуг ІТ-рекрутингу, ступінь значимості окремих параметрів фактору якості та додаткових чинників, які впливають на вибір послуг ІТ-рекрутингу. Наступні питання анкети допомагають визначити значущі шукані вигоди від використання послуг ІТ-рекрутингу, рівень реального попиту на такі послуги, труднощі при

використанні даних послуг, а також середню ціну, котру споживачі готові сплачувати за послуги ІТ-рекрутингу. Наостанок також досліджувалось ставлення споживачів послуг ІТ-рекрутингу до іноземних провайдерів, рівень обізнаності споживачів з гравцями на ринку ІТ-рекрутингу Польщі для визначення бар'єрів входження на даний ринок, оцінка споживачами тих провайдерів послуг ІТ-рекрутингу, з якими вони співпрацюють зараз або співпрацювали у минулому, а також основні маркетингові канали, які використовують споживачі для пошуку постачальників послуг ІТ-рекрутингу. У частині відомостей про респондентів було прийнято рішення дослідити розмір опитуваної компанії, а також посаду і участь у прийнятті рішень про найм у компанії представника компанії, що допоможе при визначенні портрету цільової аудиторії.

В результаті було опитано 15 компаній з технологічної сфери, яким необхідний найм розробників програмного забезпечення. Після збору та детальної обробки отриманих результатів було виявлено, що у кожній з опитуваних компаній виникає потреба у наймі програмістів. У переважній більшості, а саме у 46,7% дана потреба виникає раз на місяць, тоді як у 26,7% вона виникає завжди, а у 26,7% - раз у квартал. Робимо висновок, що найпоширеніша частота найму розробників серед респондентів становить раз на місяць. При цьому, 66,7% опитаних компаній використовують послуги ІТ-рекрутингу, або дві третини усіх споживачів. 33,3% споживачів не використовують дані послуги, причиною чого є наявність власного внутрішнього відділу рекрутерів.

Серед найважливіших факторів при виборі послуг ІТ-рекрутингу виявились якість даних послуг (обрано 100% респондентів), клієнтський сервіс (обрано 86,7% респондентів) та ціна (обрано 60% респондентів). Менш важливими виявились досвід компанії на ринку (26,7%) та імідж компанії (20%) (див. Рис.2.3).

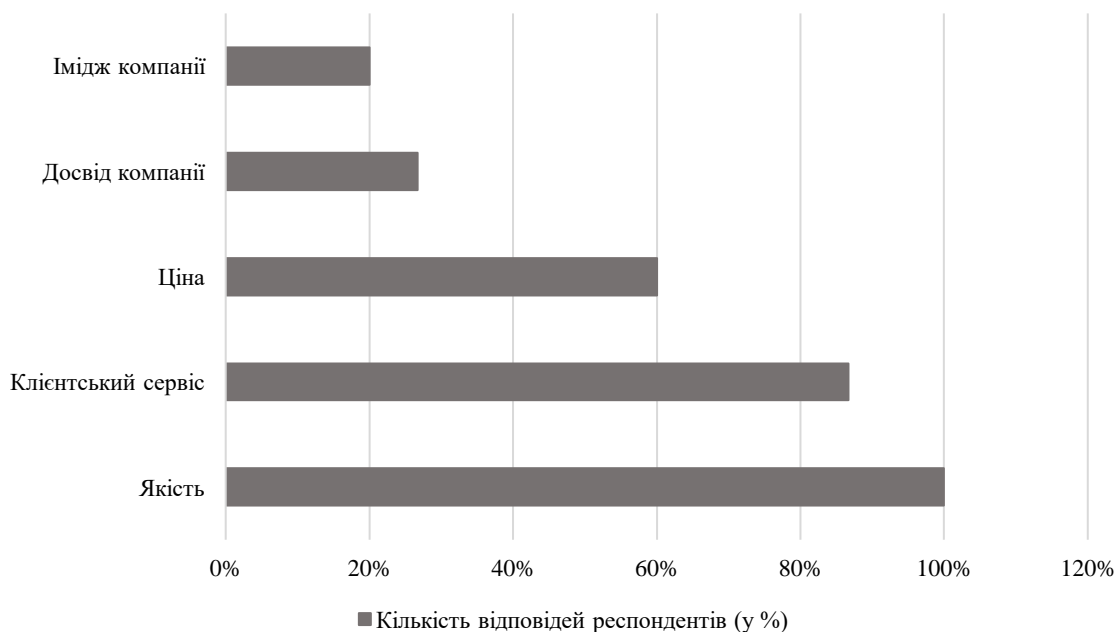


Рис 2.3. Найважливіші фактори при виборі послуг ІТ-рекрутингу

Джерело: складено автором на основі результатів анкети

Далі було виявлено, які з параметрів якості послуг ІТ-рекрутингу виявились найбільш значущими для споживачів. Для цього споживачам було запропоновано оцінити кожен фактор за шкалою від 1 до 5, в результаті чого було виведено вагу кожного фактору через підрахунок середнього арифметичного. Найважливішим параметром виявився час на закриття вакансії (4,8), наступною за рівнем важливості є кількість кандидатів, які проходять випробувальний термін у компанії (4,73), тоді як третьою за важливістю є кількість резюме до прийнятого офферу (3,26). Відсоток затверджених резюме опинився на передостанньому місці (2,86), тоді як час на апробацію резюме на останньому місці за значимістю (2,53) (див. Рис. 2.4).

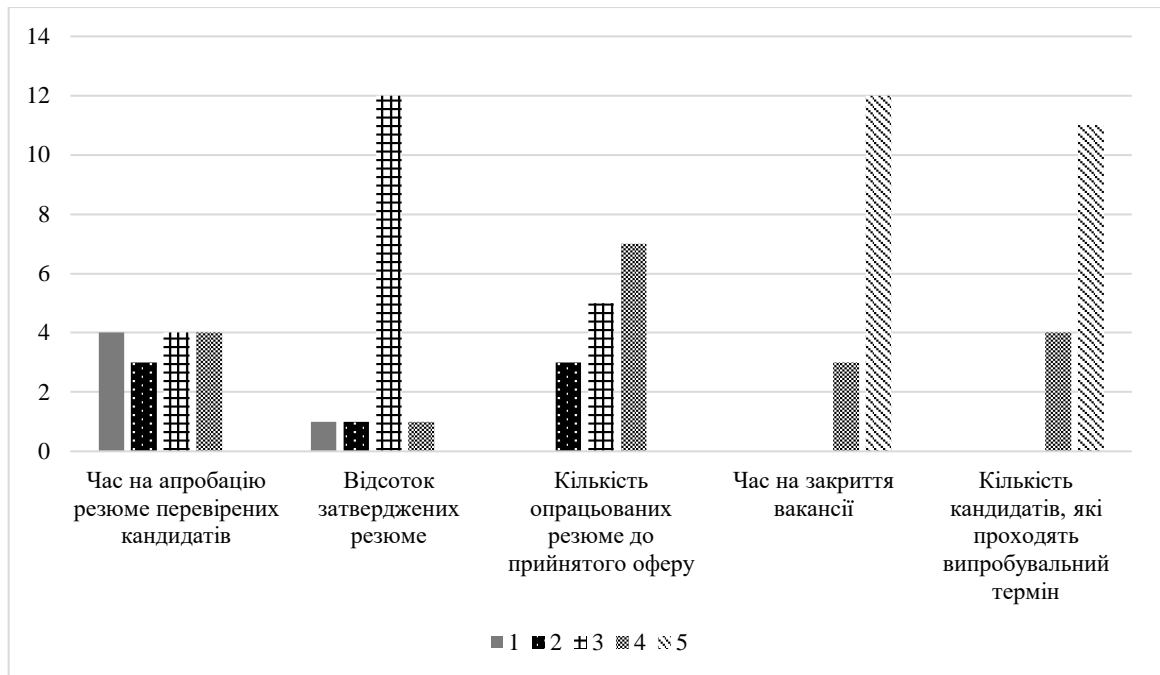


Рис 2.4. Найважливіші параметри фактору якості при виборі послуг ІТ-рекрутингу

Джерело: складено автором на основі результатів анкети

Для визначення найбільших значимих додаткових параметрів, які впливають на вибір послуг ІТ-рекрутингу в Польщі, споживачам було запропоновано оцінити кожен з них від 1 до 10, в результаті чого було виведено вагу кожного додаткового параметра через підрахунок середнього арифметичного. Найважливішими виявились індивідуальна підтримка клієнтів (7,53), гарантії найму розробників (7,06) та регулярні звіти про найм (6,86). Далі за значимістю розташувались операційна підтримка клієнтів (5,93), ринкові аналітичні дослідження місцевого ІТ-ринку (5,06) та консультації (5,06). Найменш значущими виявились досвід компанії на ринку (4,93), імідж компанії (3,4), а також просування бренду роботодавця (3,33) (див. Рис.2.5).

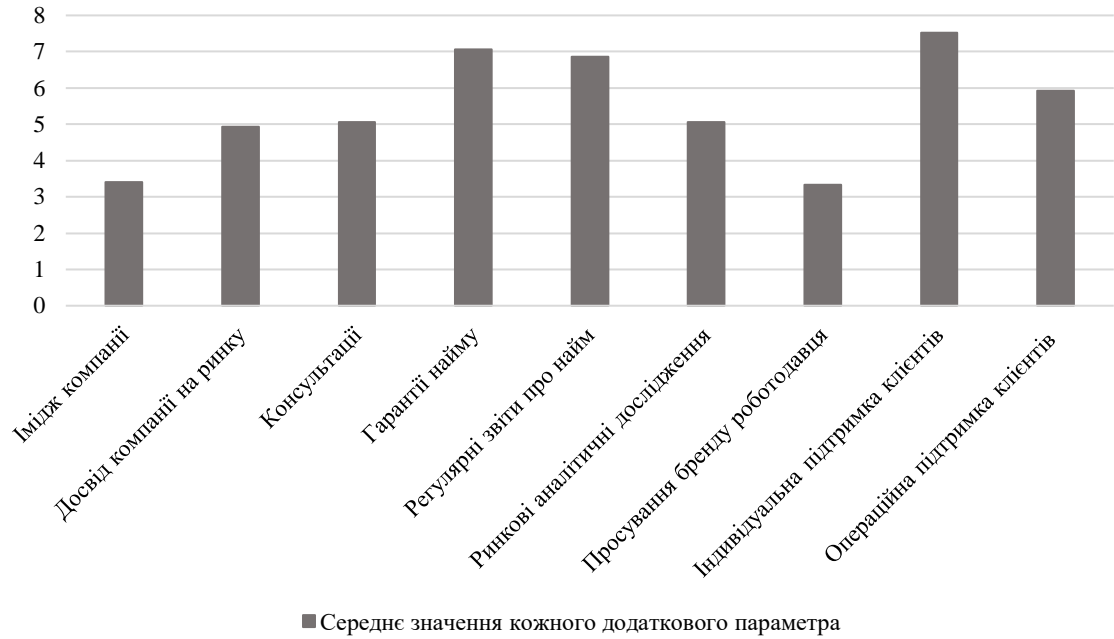


Рис 2.5. Найважливіші додаткові параметри при виборі послуг ІТ-рекрутингу

Джерело: складено автором на основі результатів анкети

Далі в ході анкетування були визначені шукані вигоди споживачів, які обирають послуги ІТ-рекрутингу. 93,3% респондентів обирають делегувати найм розробників через доступ до більшого пулу кандидатів, 46,7% заощаджують свій час, 26,7% вважають такий підхід більш раціональним з фінансової точки зору, тоді як 33,3% респондентів обирають співпрацю з постачальниками послуг рекрутингу через нестачу кваліфікованих кандидатів на ринку (див. Рис.2.6).

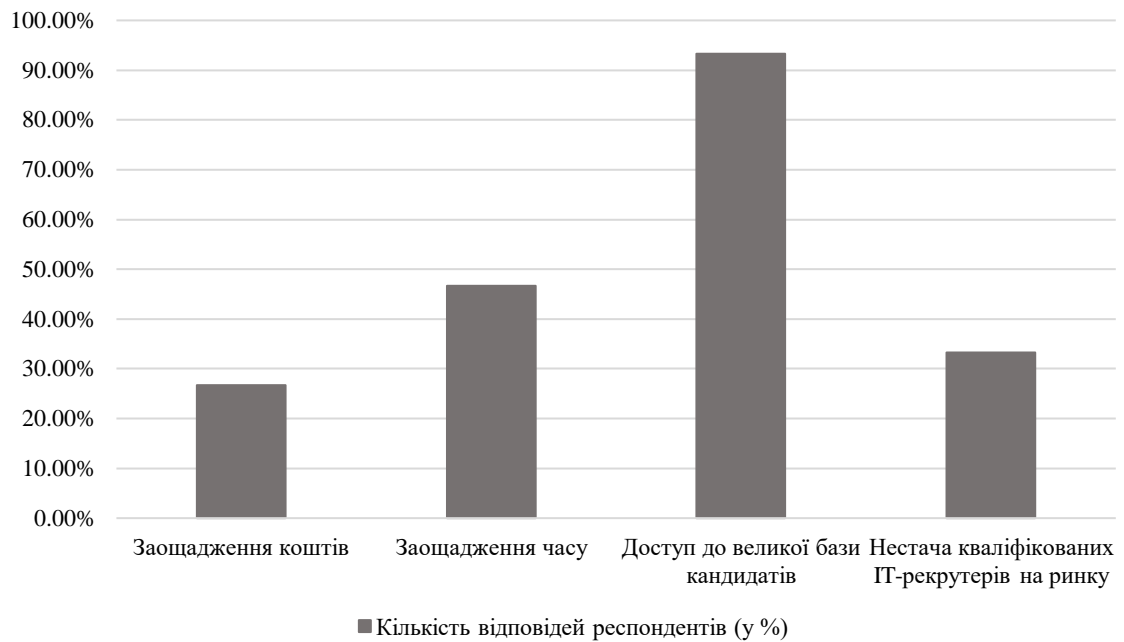


Рис 2.6. Шукані вигоди від використання послуг IT-рекрутингу

Джерело: складено автором на основі результатів анкети

Наступним було відкрите запитання для вимірювання реального попиту на послуги IT-рекрутингу серед споживачів на ринку Польщі. Один респондент утримався від відповіді, два респонденти відповіли, що більше не використовують такі послуги, два респонденти відповіли «завжди» та «постійно протягом 3 років», два респонденти відповіли «кожного тижня» та «раз на 1-2 тижні», четверо респондентів відповіли «кожного місяця», один респондент відповів «раз на 1-2 місяці», один респондент відповів «раз на 2 місяці» і ще один респондент відповів «раз на 3-4 місяці». Робимо висновок, що 9 респондентів використовують послуги IT-рекрутингу хоча б раз на місяць, і ці дані реального попиту збігаються з даними про потенційний попит.

Далі було виявлено, що 53,3% респондентів стикались з різного роду проблемами під час використання послуг IT-рекрутингу. Наступне питання було відкритим, і в результаті обробки результатів, було підтверджено 6 гіпотез можливих причин того, чому споживачі можуть більше не звертатись до постачальників послуг IT-рекрутингу. Серед них поганий

рівень клієнтського сервісу, порушені дедлайни найму, нестача або відсутність гарантій рекрутингу, погано підібрані кандидати, відсутність звітності та високі ціни на найм. До того ж, було виявлено додаткові причини, а саме проблеми в комунікаціях з клієнтами та нестача досвіду в ІТ-рекрутингу.

Щодо рівня платоспроможності споживачів, то було виявлено, що усі вони готові платити від 10% до 20% від річної зарплати кандидата за найм, а конкретніше 53,3% респондентів готові платити 10-15%, а 46,7% - 15-20%.

Ставлення до іноземних постачальників ІТ-рекрутингових послуг серед польських технологічних компаній помірно лояльне, адже 20% респондентів не оберуть місцевого провайдера замість іноземного, а 26,7% ніколи не задумувались над країною походження постачальника даних послуг. Та все ж 53,3% респондентів обрали б місцевого постачальника, а не закордонного, що говорить про необхідність створення польської команди ІТ-рекрутерів.

Більшість респондентів (60%) не пригадали назву ІТ-рекрутингових компаній, що говорить про невеликий бар'єр входу на ринок Польщі для іноземних постачальників послуг ІТ-рекрутингу.

Далі у споживачів була можливість оцінити послуги свого постачальника даних послуг за параметрами іміджу та асортименту послуг від 1 до 5, що буде надалі використано для побудови карти позиціонування. Відтак, лише два респонденти оцінили імідж свого постачальника на 5, восьмеро респондентів поставили оцінку 4, тоді як четверо оцінили цей фактор на 3. Шестеро респондентів оцінили асортимент послуг свого постачальника на 5, четверо на 4, троє на 3 і один на 2.

86,7% респондентів використовують пошуковики, такі як Google, що нам говорить про необхідність наявності веб-сайту у провайдерів послуг ІТ-рекрутингу та застосування найкращих практик SEO для просування позицій сайту в пошуковиках. 66,7% шукають компанії по ІТ-рекрутингу на

незалежних платформах з відгуками, що означає важливість реєстрації та заповнення профілів компанії на таких ресурсах. 46,7% керуються рекомендаціями від інших компаній, що може бути реалізовано за допомогою введення ефективної реферальної програми. Лише 26,7% шукають таких постачальників на бізнес-заходах, а 20% у соцмережах, що говорить про меншу ефективність цих інтернет-ресурсів, проте не виключає важливість їхнього використання.

У частині з відомостями про респондентів було виявлено, що у всі вони є представниками середнього та великого бізнесу (від 50 людей у штаті). 53,3% працюють у компанії з 50-249 працівниками, а 46,7% у компаніях з більше, ніж 250 працівниками. 26,7% респондентів займають посаду Hiring Manager, що означає керівник або заступник керівника відділу розробки, який бере участь у формуванні команди розробників. 20% респондентів займають посаду HR Manager або HR Director і ще 20% обіймають позицію СТО або технологічного директора. Ще 13,3% займають інші посади і менше 10% є CEO або виконавчими директорами. З усіх них 80% приймають рішення про найм, не приймають такі рішення лише ті, хто обіймає інші посади. Робимо висновок, що цільовими клієнтами на ринку Польщі такого постачальника послуг ІТ-рекрутингу, як ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» можуть бути середні та великі компанії з більше, ніж 50 працівниками, переговори з якими проводяться через CEO, СТО, Hiring Managers, HR Director або HR Manager.

Висновки до розділу II

Для дослідження привабливості факторів макромаркетингового середовища ринку послуг було обрано ринки Польщі та Угорщини через членство у ЄС, розвинене законодавство у сфері конкуренції, динамічний розвиток місцевого ІТ-ринку, великої пропозиції розробників програмного забезпечення та розвинену інфраструктуру для ведення бізнесу.

Після проведення аналізу бізнес-середовища обох ринків за політико-правовими, економічними, демографічними, науково-технічними та культурними факторами, а також аналізу культурного середовища за моделлю Герта Хофстеде було виявлено, що ринок Польщі виявився більш привабливим для виходу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Для проведення конкурентного аналізу на ринку Польщі було виявлено прямих конкурентів ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», а саме постачальників послуг ІТ-рекрутингу на даному ринку, верифікованих на інтернет-ресурсі Clutch. В результаті порівняння ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» з конкурентами було побудовано багатокутник конкурентоспроможності та здійснено SWOT-аналіз, які показали, що ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є сильною з точки зору асортименту та високої якості послуг, проте має розвивати свій бренд на ринку Польщі для зростання та покращення власної репутації та вивчати можливості автоматизації та роботизації окремих процесів у співпраці з клієнтами.

Було здійснено дослідження мотивацій споживачів ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі шляхом анкетування 15 представників місцевого бізнесу. В результаті було виявлено, що у 73,4% споживачів потреба у наймі програмістів виникає постійно або раз на місяць, що підтвердило гіпотези 1 і 2. Найважливішими факторами при виборі постачальника є якість, клієнтський сервіс та ціна, а основними шуканими вигодами споживачів є доступ до великої кількості кандидатів та заощадження часу і коштів. Усі споживачі готові сплачувати від 10% до 20% від річної зарплати програміста за його найм. Окрім того, було встановлено, що ставлення до іноземних брендів є помірно лояльним, що говорить про важливість якості послуг. Найпоширенішими каналами пошуку постачальників виявились пошуковики, незалежні платформи з відгуками та рекомендації.

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» НА РИНКУ ПОЛЬЩІ

3.1. Напрями формування стратегії концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку Польщі та інструменти її реалізації

Даний розділ буде присвячений напрямам формування стратегії концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку Польщі. Дана стратегія є найбільш доцільною для компанії через наявність чітких конкурентних переваг для заняття певного ринкового сегменту та високий рівень конкуренції на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі.

У попередньому розділі дослідниками було здійснено стратегічний аналіз ринкового середовища ринків Польщі та Угорщини та обрано ринок Польщі для виходу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Наступним етапом формування стратегії концентрованого маркетингу є сегментування ринку Польщі та вибір цільового ринкового сегменту. Та перш за все важливо врахувати специфіку ринку послуг ІТ-рекрутингу. У таблиці 3.1 наведені характерні особливості послуги професійного ІТ-рекрутингу в якості товару, їхня характеристика та рекомендовані маркетингові заходи для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Таблиця 3.1

Характерні особливості послуги професійного ІТ-рекрутингу в якості товару

Особливість	Характеристика	Рекомендовані маркетингові заходи
Невідчутність	Послуга професійного ІТ-рекрутингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» не має форми, кольору, смаку, запаху чи упакування. Клієнт може оцінити цю послугу тільки після користування нею, до того ж для цієї послуги немає тестового періоду. Тобто у	<ul style="list-style-type: none">- Розвиток власного бренду через розробку бренд-буку/використання корпоративного стилю на сайті та соцмережах;- Розробка іміджу роботодавця на ринку Польщі через PR-заходи;- Участь у різних номінаціях/семінарах (виступи працівників компанії як експертів у ІТ-рекрутингу);

	випадку ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», послугу можна охарактеризувати після того, як кандидат продемонструє свої навички безпосередньо працюючи у компанії клієнта або ж після виконання тестового завдання чи проходження усіх етапів співбесіди.	<ul style="list-style-type: none"> - Створення та публікація кейсів співпраці з попередніми клієнтами; - Збір та публікація відгуків попередніх клієнтів; - Створення профілю компанії на різних сайтах для сервісних компаній; - Надання гарантій співпраці; - Проведення консультацій перед початком співпраці.
Невіддільність від джерела	Послуги ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» неможливо поширювати через посередників, а якість залежить від персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - Використання ефективних інструментів HR: CRM-систем, систем керування персоналом, інструментів керування NPS; - Відділ ІТ-рекрутингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» складається з ІТ-ресерчерів, які відповідають за пошук та початкове спілкування з програмістами, ІТ-рекрутерів, які проводять співбесіди, готують offer та надають інші послуги, для залучення персоналу різних рівнів; - Аналітика ІТ-рекрутингу для оптимізації цього процесу.
Мінливість якості	У послугах ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» присутня мінливість якості, яка проявляється у різному рівні компетенцій працівників компанії та кандидатів (від Junior до керівних посад).	<ul style="list-style-type: none"> - Використання перевірених практик найму; - Закріплення за кожним клієнтом окремої команди ІТ-ресерчерів та рекрутерів різних рівнів для балансу компетенцій; - Поставка цілей за методикою SMART для кожного проекту; - Делегування проведення технічних співбесід та тестових завдань команді клієнта.
Неможливість накопичення та збереження	Послуга ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» неможливо створювати про запас, адже найм спеціалістів розробки ПЗ є процесом, що залежить від попиту та індивідуальних вимог клієнтів, тому цю послугу можливо надавати тільки з нуля.	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярний аналіз ситуації на ринку ІТ Польщі; - Моніторинг кількості лідів та підписаних контрактів у низький та високий бізнес-сезони; - Прогнозування попиту на наступний період з урахуванням аналогічних показників за минулий рік; - Виконання частини послуг командою клієнта в період високого попиту.

Джерело: складено автором

Наступним кроком буде аналіз пропозиції ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» з точки зору маркетингу за чотирма рівнями, наведений на рисунку 3.1.

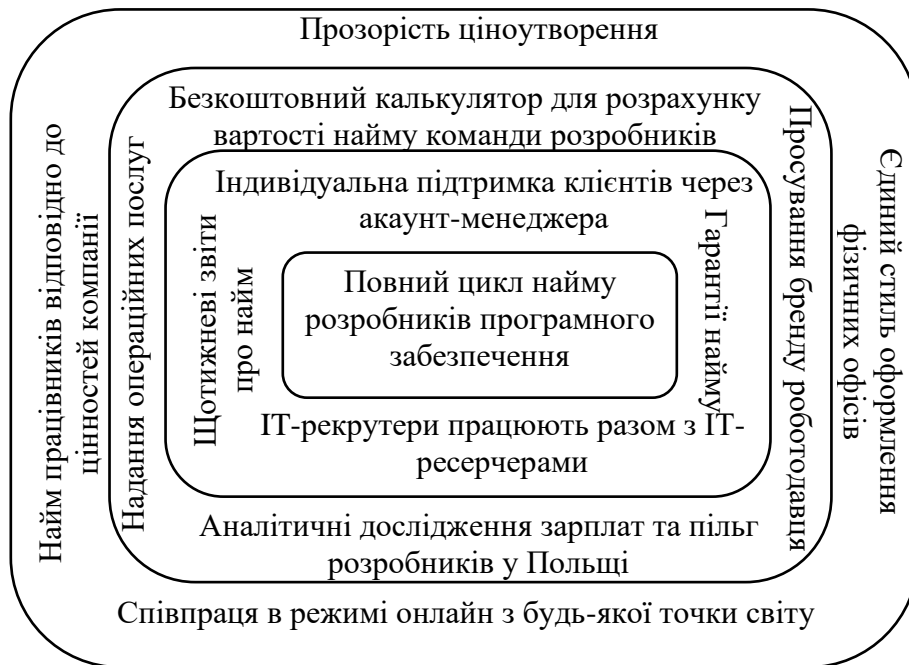


Рис. 3.1. Аналіз пропозиції ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» з точки зору маркетингу за чотирма рівнями

Джерело: складено автором

Для покращення послуг на першому або основному рівні компанія може розширити команду польських рекрутерів для посилення довіри з боку клієнтів. Рекомендацією на другому рівні є надання послуги рекрутер на вимогу, суть якої полягає в тимчасовому залученні рекрутера та ресерчера постачальника у внутрішню команду клієнта для покращення найму всередині компанії. З метою поліпшення послуг на третьому рівні ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може розробити або купити платформу для найму кандидатів, яка полегшить та пришвидшить рекрутинг розробників програмного забезпечення та інших ІТ-спеціалістів. А рекомендацією на четвертому рівні є створення повноцінної та цілодобової служби підтримки клієнтів у перспективі.

На рис. 3.2 наведено діаграму Ішікави для ілюстрації факторів, які впливають на рівень якості послуги.

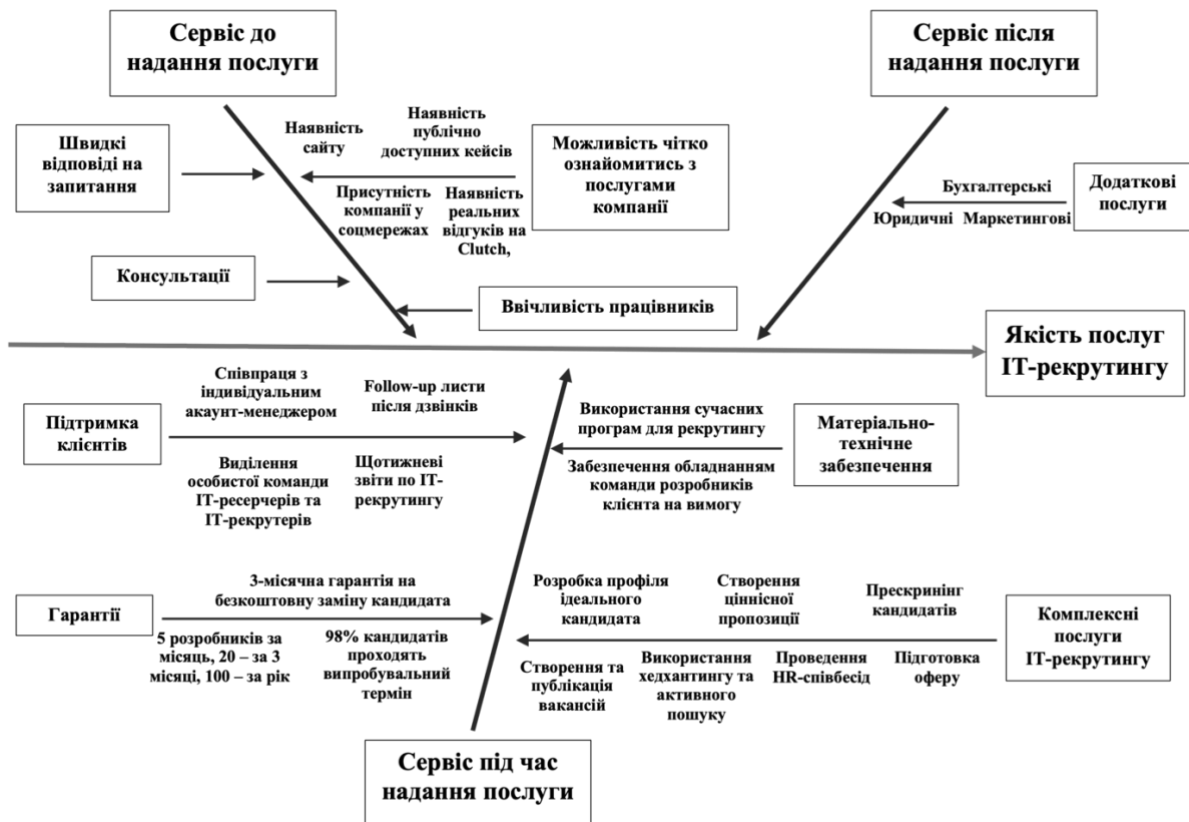


Рис. 3.2. Діаграма Ішікави для послуг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Споживач оцінює рівень якості послуг за трьома складовими: сервіс до надання послуги, сервіс під час надання послуги та сервіс після надання послуги (рис. 3.2.). Відповідно з метою посилення конкурентоспроможності компанії на ринку Польщі можна сформулювати наступні рекомендації:

- 1) Сервіс до надання послуги: введення загальних правил надання підтримки клієнтам та додавання відео або інтерактивного блоку з представленням процесу надання послуг у компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» для клієнтів.
- 2) Сервіс під час надання послуги: використання таск-менеджера для чіткої ілюстрації етапів надання послуг клієнтам, введення власної системи

пошуку відповідей на найчастіші запитання клієнтів для оптимізації цього процесу та надання підтримки під час онбордингу кандидатів.

3) Сервіс після надання послуги: введення знижок або інших спеціальних пропозицій для клієнтів, які бажають продовжити співпрацю з ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» після надання ними послуг ІТ-рекрутингу та привітання компаній-клієнтів з річницями, залученням інвестицій, виходом на біржу та інших визначних подій.

Далі проведемо сегментування ринку інформаційних технологій Польщі за моделлю Шапіро-Бонома у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сегментування ринку інформаційних технологій Польщі за моделлю Шапіро-Бонома

Демографічні фактори			
Галузь промисловості	Інформаційні технології		
Тип підприємства	Стартапи	Продуктові компанії	Мультинаціональні компанії
Розмір компанії* (див. примітку)	Мікро (сегмент 1)	Малі, середні (сегмент 2)	Великі (сегмент 3)
Робочі характеристики			
Статус користувача	Одноразовий покупець	Постійний покупець	Постійний покупець
Частота та характер використання послуг	Раз на 3-6 місяців; у зв'язку з тим, що споживачі даного сегменту швидше за все не мають власної команди ІТ-рекрутерів і не потребують найму великої кількості розробників, існує велика імовірність того, що вони зроблять вибір на користь фрілансерів, ІТ-аутсорсу або ІТ-аутстафу, а не постачальника ІТ-	Раз на 1-3 місяці; представники даного сегменту можуть мати власний відділ ІТ-рекрутингу, проте через його недосвідченість або малочисельність є велика імовірність того, що малі та середні підприємства оберуть саме постачальника ІТ-рекрутингових послуг.	Щомісяця; хоч компанії даного сегменту мають власну команду ІТ-рекрутерів у більшості випадків, вони найчастіше стають постійними клієнтами постачальників послуг ІТ-рекрутингу, якщо приймають рішення розширювати свою команду розробників у нових локаціях.

	рекрутингових послуг		
Метод здійснення закупівлі послуг			
Критерії вибору послуг	- Ціна - Імідж постачальника послуг на ринку - Досвід постачальника послуг на ринку	- Якість - Ціна - Досвід постачальника послуг на ринку	- Якість - Клієнтський сервіс - Досвід постачальника послуг на ринку
Ситуаційні фактори			
Терміновість виконання замовлення	Для завоювання та утримання сильних конкурентних позицій на ринку мікро-підприємствам потрібно швидко нарощувати темпи виробництва через побудову команди. Саме тому найм програмістів повинен бути вчасним та без порушень дедлайнів під час низького та високого попиту. Іноді терміни найму розробників можуть бути скорочені.	Підприємствам малого та середнього розміру також важливі дотримані терміни найму програмістів, проте у період низького попиту вони лояльніше ставляться до продовжених термінів найму через відсутність термінової потреби.	Хоч підприємствам великого розміру важливі дотримані терміни найму розробників, їхнє виробництво вже є налагодженим і не залежить від однієї команди. Саме тому вони радше нададуть перевагу якості, а не кількості, і готові продовжити дедлайни найму задля отримання першокласних гравців у команду.
Обсяг замовлення	На початку низький, проте може стати більшим у перспективі. Часто такі компанії починають з найму невеликої кількості розробників - від 1 до 5.	Може бути низьким або середнім, в залежності від ситуації. Можуть починати співпрацю з постачальником послуг ІТ-рекрутингу з передачі 5-10 вакансій.	Великі підприємства зазвичай мають великий розмір замовлення, адже мають на меті найняти команду програмістів, яка у своїй базовій комплектації складає 10-15 розробників. Якщо співпраця є вигідною для великого підприємства, постачальник може отримати в роботу найм решти команди, яка може налічувати

			близько 30 розробників.
Очікувана ціна за послуги	До 10% від річної зарплати розробника	10-15% від річної зарплати розробника	Від 20% від річної зарплати розробника
Особистісні фактори			
Мотивації/шукані вигоди від використання послуг	- Заощадження коштів - Заощадження часу - Доступ до великої бази кандидатів	- Нестача кваліфікованих ІТ-рекрутерів на ринку - Заощадження часу та коштів - Доступ до великої бази кандидатів	- Заощадження часу - Доступ до великої бази кандидатів
Схильність до ризику	Є в міру схильними до ризику через малу платоспроможність та бажання заощадити на наймі розробників	Є не схильними до ризику, але не готові переплачувати за додаткові послуги чи покращення клієнтського сервісу	Не схильні до ризику, адже передусім цінують якість та клієнтський сервіс
Лояльність до постачальника послуг	Низька, адже співпраця з мікро-підприємствами часто носить короткостроковий характер	Середня або висока, адже в процесі зростання деякі малі та середні підприємства можуть переходити на побудову власного відділу ІТ-рекрутерів	Висока, тому що великі підприємства переважно будують партнерські відносини із постачальниками, а тому налаштованими на довготривалу співпрацю
*Примітка [95]: Мікропідприємство (до 9 працівників, річний оборот становить до 2 мільйонів євро) Мале підприємство (до 10-49 працівників, річний оборот становить 2-10 мільйонів євро) Середнє підприємство (50-249 працівників, річний оборот становить 10-50 мільйонів євро) Велике підприємство (від 250 працівників, річний оборот становить від 50 мільйонів євро)			

Джерело: складено автором

Необхідно оцінити кожен ринковий сегмент за фактором привабливості сегменту, а саме такими показниками, як розмір сегмента, цінова чутливість, стабільність попиту, сезонність попиту та рівень конкуренції, а також фактором конкурентоспроможності підприємства за показниками можливості постачальника, кваліфікація персоналу та наявність широкого спектру послуг, які не пропонують конкуренти (див. Табл.3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз сегментів промислового ринку галузі інформаційних
технологій Польщі

Показник		Ранг показника	Коефіцієнт вагомості
Показники привабливості сегменту			
1. Розмір сегмента			
Сегмент 1	Згідно з даними сайту Statista.com, станом на 2020 рік у Польщі налічувалось близько 2 мільйонів підприємств, 50 тисяч з яких є компанії в галузі інформаційних технологій. Частка мікропідприємств складає близько 95%, частка малих та середніх підприємств – близько 5%, а частка великих підприємств є рівною 0,15% [96]. Відповідно робимо висновок, що сегмент 1 є найчисельнішим, сегмент 2 є другим за розміром, а сегмент 3 є найменшим.	10	0,25
Сегмент 2		6	
Сегмент 3		4	
2. Цінова чутливість			
Сегмент 1	Споживачі даного сегменту є дуже чутливими до цін на послуги, оскільки це є основним критерієм вибору постачальника. Саме тому такі споживачі частіше очікуватимуть знижок, що може призвести до зниження прибутків постачальника.	2	0,15
Сегмент 2	Споживачі сегменту №2 є не дуже чутливими до цін, проте ціна є другим за важливістю критерієм при виборі послуг. Вони більше орієнтуються на якість послуг, проте і не готові переплачувати за кращий сервіс. У випадку співпраці з цим сегментом постачальник може очікувати на середні прибутки.	8	
Сегмент 3	Даний сегмент не є чутливим до цін і готовий платити більше за якість та високий рівень сервісу, саме тому постачальник може очікувати на найвищі прибутки під час співпраці зі споживачами даного сегменту.	10	
3. Стабільність попиту			
Сегмент 1	Потребують послугу ІТ-рекрутингу приблизно раз на 3-6 місяців через малий рівень потреби та низький рівень платоспроможності. Велика імовірність того, що споживачі даного сегменту будуть разовими покупцями.	3	0,2
Сегмент 2	Потребують послугу ІТ-рекрутингу десь раз на 1-3 місяці через середній рівень потреби та наявність фінансових ресурсів і мають потенціал стати постійними клієнтами.	8	
Сегмент 2	Потребують послугу ІТ-рекрутингу постійно за умови виходу на нові ринки. Мають великий обсяг потреби та значні фінансові ресурси для її	9	

	задоволення, а також володіють найбільшим потенціалом стати постійними клієнтами.		
4. Сезонність попиту			
Сегмент 1	Є висока імовірність, що у період низького попиту споживачі даного сегменту призупинять або припинять співпрацю з постачальником.	2	0,15
Сегмент 2	У період низького попиту споживачі цього сегменту можуть призупинити темпи найму розробників, проте навряд чи припинять співпрацю з постачальником повністю.	7	
Сегмент 3	Не гостро реагують на періоди високого або низького попиту, а радше орієнтуються на власні потреби. Тому даний фактор не є причиною призупинення або припинення співпраці з постачальником.	9	
5. Рівень конкуренції			
Сегмент 1	Низький, адже споживачі з малою платоспроможністю є малоприбутковими або неприбутковими для постачальників. Відповідно майже немає бар'єрів входження в даний сегмент.	9	0,25
Сегмент 2	У сегменті 2 спостерігається рівень конкуренції, який є середнім, оскільки даний сегмент є малочисельним, але досить прибутковим для постачальників послуг ІТ-рекрутингу. Відповідно тут існують певні бар'єри входження.	8	
Сегмент 3	Оскільки сегмент 3 є найменш чисельним, проте найбільш прибутковим для постачальників послуг ІТ-рекрутингу, у ньому існує високий рівень конкуренції, що може ускладнити вхід підприємства в даний сегмент.	4	
Показники конкурентоспроможності постачальника			
1. Можливості постачальника			
Сегмент 1	Через досить малий розмір замовлення споживачів та наявність більше 40 ІТ-рекрутерів у команді для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» швидко виконає замовлення сегменту 1.	10	0,3
Сегмент 2	Для виконання замовлення на найм розробників споживачів сегменту 2 компанії знадобиться більше часу, проте вона вкладеться у терміни.	8	
Сегмент 3	Потреби у наймі розробників споживачів третього сегменту задовільнити важче через великі обсяги замовлень і середню за розміром команду ІТ-рекрутерів ТОВ «АЛЬКОР-Україна».	4	
2. Кваліфікація персоналу			

Сегмент 1	Персонал компанії може бути занадто кваліфікованим для задоволення потреб споживачів даного сегменту.	6	0,3
Сегмент 2	Персонал компанії є достатньо кваліфікованим для задоволення потреб споживачів даного сегменту.	10	
Сегмент 3	Персонал компанії може бути недостатньо кваліфікованим для задоволення потреб споживачів даного сегменту.	6	
3. Наявність широкого спектру послуг, які не пропонують конкуренти			
Сегмент 1	Споживачі даного сегменту очікують на нижчий рівень цін на послуги, ніж середньоринковий, що готові забезпечувати далеко не всі постачальники.	3	0,4
Сегмент 2	Оскільки споживачі сегменту 2 можуть мати невелику або не дуже досвідчену внутрішню команду IT-рекрутерів, їм можуть знадобитись детальні консультації.	10	
Сегмент 3	Під час розширення команди на новий ринок споживачі даного сегменту потребують не тільки найму команди розробників, а і повної операційної підтримки у вигляді юридичних, бухгалтерських, HR, маркетингових, ріелторських та послуг з виплати зарплати команді.	10	

Джерело: складено автором

Тепер можемо здійснити бальну оцінку усіх трьох сегментів за кожним показником у факторах привабливості та конкурентоспроможності для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, а 10 – найвищий бал у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бальна оцінка сегментів промислового ринку галузі інформаційних технологій Польщі

Сегмент	Привабливість сегмента	Конкурентоспроможність компанії
Сегмент 1	5,95	6
Сегмент 2	7,35	9,4
Сегмент 3	6,65	7

Джерело: складено автором

Отримавши експертні бальні оцінки для кожного з трьох сегментів за їхньою привабливістю та конкурентоспроможністю, оцінимо

привабливість досліджуваних ринкових сегментів за допомогою матриці Мак Кінсі на рис. 3.3.

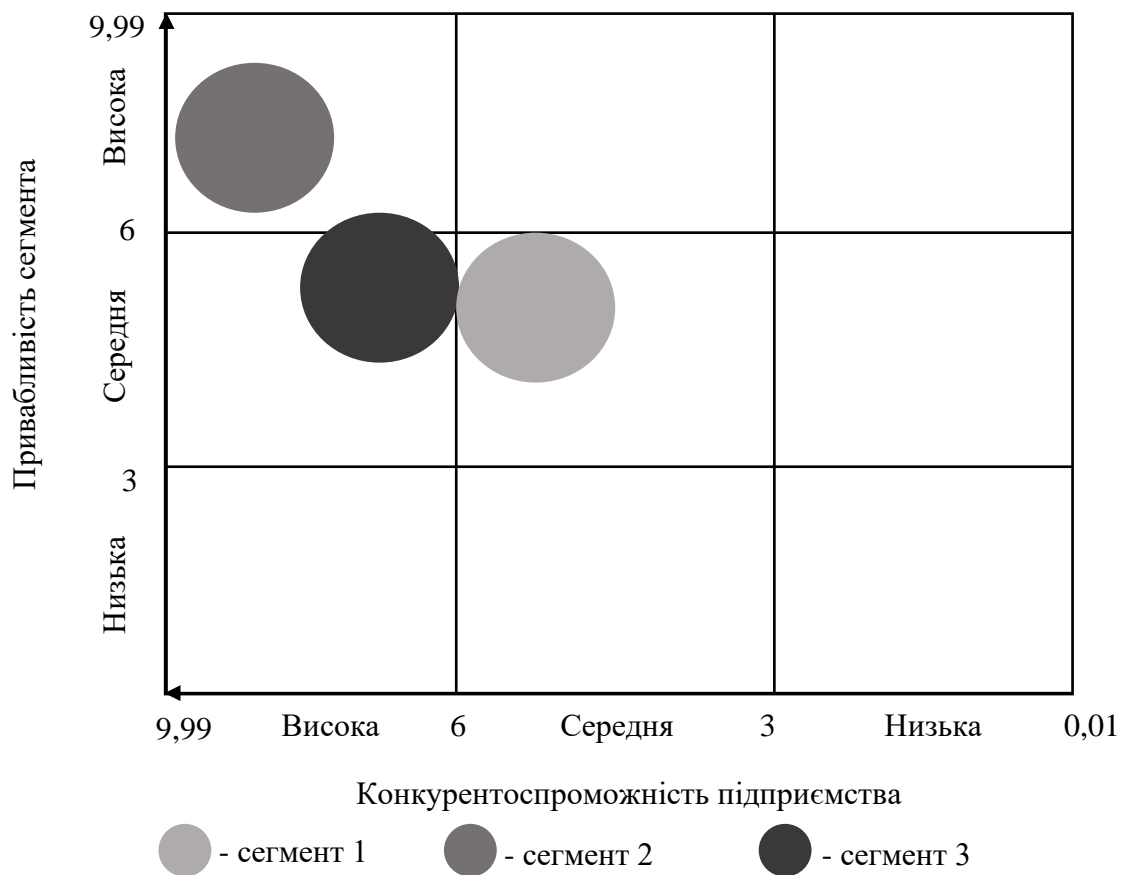


Рис. 3.3. Матриця привабливості ринкових сегментів та конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

В результаті оцінювання привабливості усіх трьох сегментів було виявлено, що сегмент 2 є найбільш привабливим, тоді як компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має високу конкурентоспроможність на даному сегменті. Споживачі даного сегменту це продуктові компанії з галузі інформаційних технологій малого та середнього розміру, які потребують послугу рекрутингу приблизно раз на 1-3 місяці. Кількість таких компаній на ринку Польщі приблизно 2,5 тисячі. Обсяг закупівель таких компаній в середньому сягає 5-10 розробників, а найважливішими критеріями при виборі постачальника є якість, ціна та досвід постачальника на ринку. Такі

компанії готові сплачувати 10-15% від річної зарплати розробника за його найм і при цьому є не дуже чутливими до цін та сезонності попиту. ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має необхідну кваліфікацію персоналу та потужності для повного задоволення потреб споживачів даного сегменту, та все ж може відставати від конкурентів в плані досвіду, що можна компенсувати потужним розвитком власного бренду на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі. Через усі вищеперераховані фактори рекомендується концентрувати зусилля підприємства та розробляти комплекс маркетингу саме під цей ринковий сегмент.

Для цього розробимо карту позиціонування ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на основі проведеного конкурентного аналізу компанії відповідно до критеріїв широти асортименту послуг та іміджу компанії на ринку (див. Рис.3.4).

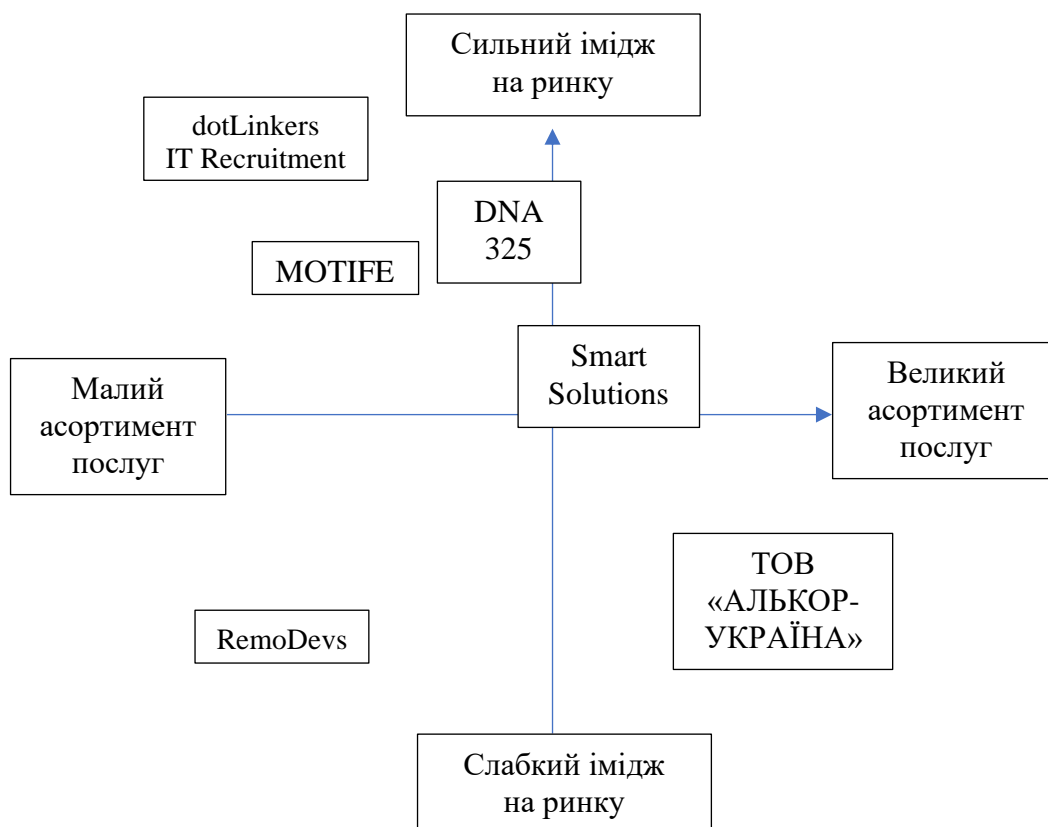


Рис. 3.4. Карта-схема позиціонування компанії Alcor

Джерело: складено автором

Робимо висновок, що ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» знаходиться у зоні низької конкуренції і основним критерієм позиціонування є великий асортимент послуг. В процесі набуття досвіду на ринку Польщі та розвитку бренду компанія зможе перейти в зону без конкуренції, адже лише мала частка постачальників послуг ІТ-рекрутингу мають сильний імідж та широкий асортимент.

Далі розробимо еволюційне позиціонування послуг ІТ-рекрутингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», наведеному у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Еволюційне позиціонування послуги ІТ-рекрутингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Низька складність/мінливість	Поточний процес	Висока складність/мінливість
Чат на сайті	Цілодобова підтримка клієнтів	Віртуальний асистент клієнтів
Самостійне бронювання часу на дзвінок клієнтом	Бронювання часу на дзвінок через email/месенджери працівниками Alcor	Автоматична система бронювання слотів на дзвінки
Класична послуга ІТ-рекрутингу	Індивідуалізована послуга ІТ-рекрутингу та операційна підтримка	Послуга власного R&D-центру
Задавання питань та відправка запитів клієнтів на загальну пошту компанії Alcor	Співпраця з індивідуальним акаунт-менеджером клієнта	Робота у кастомізованому онлайн-кабінеті клієнта
Відсутність можливості клієнтів відслідковувати найм	Щотижневі звіти про процес найму	Робота у таск-трекерах (Jira, Trello) з прозорим процесом найму

Джерело: складено автором

Ціль стратегії концентрованого маркетингу визначена як збільшення кількості портретних лідів на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі до 300 до кінця 2024 року.

Наступним кроком є розробка комплексу маркетингу за концепцією 7P, наведеною у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Комплекс маркетингу послуги ІТ-рекрутингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Продуктова стратегія
<p>1. Послуга в якості товару за чотирма рівнями: за задумом це повний спектр ІТ-рекрутингових послуг, виконання якої здійснюється командою ІТ-рекрутерів та ІТ-ресерчерів за індивідуальної підтримки акаунт-менеджера та з наданням гарантій та звітів. Третій рівень послуги ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» в якості товару включає калькулятор розрахунку вартості найму, аналітичні ринкові дослідження для клієнтів, операційні послуги та просування бренду роботодавця. У широкому значенні послуга ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надається онлайн, з дотриманням прозорості в ціноутворенні. Найм працівників у команду ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» відбувається за цінностями, а усі офіси оформлені в єдиному стилі.</p> <p>2. Група послуг в якості товару: промислові послуги.</p> <p>3. Класифікація послуги: ділові спеціалізовані послуги консультативного характеру.</p> <p>4. Асортимент послуг:</p> <ul style="list-style-type: none">- за місцем надходження: промисловий асортимент, вироблений постачальником;- за широтою охоплення: розгорнутий асортимент через наявність повного циклу послуг ІТ-рекрутингу та операційних послуг;- за рівнем задоволення споживачьких потреб: раціональний асортимент. <p>5. Тип нових послуг: оскільки ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» планує здійснити вихід на ринок Польщі з відносно новими послугами, які мають широкий асортимент, для компанії підійде зміна у позиціонуванні.</p> <p>6. Конкурентні переваги компанії: розгорнутий асортимент послуг, висока кваліфікація персоналу для задоволення потреб цільового ринкового сегменту, наявність стандартів та гарантій найму, індивідуальна підтримка клієнтів, можливість задоволення додаткових потреб споживачів (просування бренду роботодавця, проведення аналітичних ринкових досліджень).</p>
Стратегія ціноутворення
<p>1. Цілі ціноутворення: встановлення ціни на послуги, яку готові заплатити споживачі; зростання обсягів продажу послуг; отримання прибутків для закріплення позицій компанії на ринку Польщі. Дослідження споживчих мотивацій та сегментування ринку інформаційних технологій Польщі показало, що споживачі цільового сегменту готові платити 10-15% від річної зарплати програміста за найм.</p> <p>2. Стратегія ціноутворення: на етапі виходу на ринок ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може обрати ціну на основі «споживчої цінності товару».</p> <p>3. Базова та кінцева ціна на послуги: 10% та 15% від річної зарплати кандидата відповідно.</p> <p>4. Види знижок: знижки постійним клієнтам для заохочення до повторного користування послугами, а також знижки за обсяги для заохочення великих замовлень.</p> <p>5. Коригування ціни: після проходження етапу виходу на ринок, компанія може скоригувати ціни на основі «кривої досвіду».</p>
Стратегія просування
<p>Використання інтегрованих маркетингових комунікацій:</p> <p>1. Реклама: за результатами опитування споживачів, 86,7% респондентів використовують пошуковики для вибору постачальника послуг ІТ-рекрутингу. Це означає, що варто інвестувати у пошукову оптимізацію сайту компанії, яка включає технічну оптимізацію та створення контенту сайту за ключовими словами. 20% споживачів шукають таких постачальників, як ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» у соцмережах. Найбільш ефективним каналом для рекламування послуг ТОВ</p>

«АЛЬКОР-УКРАЇНА» є LinkedIn [97]. Саме тому компанії варто бути активною у цих соціальних мережах, регулярно публікувати контент, а також використовувати таргетовану рекламу для охоплення більшої кількості споживачів. Окрім того, можна запустити контекстну рекламу.

2. Стимулювання збуту: оскільки 46,7% споживачів приймають рішення про користування послугами ІТ-рекрутингу через рекомендації від інших компаній, ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може розробити та запустити вигідну реферальну програму для тих, хто порекомендує зацікавлену компанію для співробітництва. Така програма передбачає фінансові бонуси для рекомендодавця.

3. Прямий маркетинг: оскільки ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» продає свої послуги на дзвінках з клієнтами, необхідно привернути увагу цільових споживачів до пропозиції компанії. Ефективним інструментом для досягнення такої цілі є емейл-маркетинг, який включає створення та розповсюдження електронних листів на цільових споживачів.

4. Паблік рілейшнз: 26,7% споживачів шукають постачальників послуг ІТ-рекрутингу на бізнес-заходах, тому ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може приймати участь у тематичних заходах на тему рекрутингу в Польщі, таких як Forum HR Challenge Poland та Talent Acquisition Conference. Також компанії варто розвивати власний бренд зокрема і через публікацію прес-релізів про вихід компанії на ринок у польських ЗМІ на тему інформаційних технологій, є важливим елементом стратегії просування. Наприклад, такими є The Recursive, ITKeyMedia, Wirtualna Polska та інші.

Збутова стратегія

1. Довжина каналу розподілу: виробник – споживач, адже ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» продає послуги ІТ-рекрутингу напряму споживачам без посередників.

2. Канал нульового рівня: власна система збуту через сайт компанії та особистий продаж під час дзвінків з клієнтами.

3. Інтенсивність розповсюдження: селективне розповсюдження, адже ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може розширювати свою діяльність на нові ринки, при цьому охоплюючи виключно цільовий ринковий сегмент.

4. Канали збуту: сайт компанії, фізичний офіс компанії (даний збутовий канал використовується рідко у зв'язку з пандемією Covid-19).

5. Інструменти подолання конфліктів: співробітництво на засадах рефлексивного маркетингу, адже для посилення ефективності збуту топ-менеджери ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» мають впливати на інших працівників компанії, які беруть участь у збутовій діяльності.

Стратегія підбору та керування персоналом

Компанія має чіткі корпоративні цінності, а саме фокус, саморозвиток, прозорість, гумор та вау-ефект. Завдяки цим цінностям здійснюється набір персоналу у компанію, за який відповідальний відділ підбору кадрів (HR) та менеджер з найму або керівник відділу. Також у компанії існує випробувальний термін та процес онбордингу, під час якого кожного новачка підтримує ментор або людина з досвідом роботи у компанії, яка допомагає адаптуватись новій людині до роботи. Така стратегія дозволяє формувати злагоджену команду з єдиним баченням мети та шляху її досягнення, що дозволяє створити приємну та здорову атмосферу на робочому місці.

ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може впровадити програму віртуального онбордингу з використанням єдиної системи з матеріалами та штучного інтелекту. Дана система може містити корисні документи та статті, записані лекції, доступ до корисних курсів та інші матеріали.

Процес надання послуг

ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» приділяє значну увагу клієнтському обслуговуванню. У компанії є відділ акаунт-менеджменту, а для кожного клієнта виділяють окремого акаунт-менеджера для задоволення запитів та підтримки. Окрім того, компанія надає регулярні звіти щодо найму розробників для того, щоб кожен клієнт був в курсі поточного стану виконання проєкту.

До підписання контракту з клієнтом працює контактний персонал або відділ маркетингу та продажів, які починають спілкування з клієнтом і ведуть його до етапу покупки. Рекомендацією на даному рівні може бути скорочення часу на відповіді клієнтам та використання онлайн чат-боту для відповіді на поширені запитання клієнтів у режимі реального часу.

Після надання послуг компанія може виконувати операційні функції (виплата заробітної плати розробникам, ведення бухгалтерії, надання консультацій, юридичний супровід). Якщо співпраця з клієнтом завершилась, компанія може запропонувати реферальну програму для клієнтів для отримання бонусів за рекомендацію зацікавлених компаній.

Фізичне оточення компанії

Окрім цінностей компанія може створити власний бренд-бук з прописом та ілюстрацією корпоративних кольорів, шрифтів та символів. Важливо дотримуватись єдиного стилю оформлення ілюстративних матеріалів (презентацій, комерційних пропозицій, документів, електронних листів, оферів кандидатам). На дзвінках можна підключити єдиний фон, якщо працівники ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» працюють в даний момент на дому, а також дбати про гарне освітлення. Усі фізичні офіси компанії мають бути оформлені у єдиному стилі.

Джерело: складено автором

З метою аналізу стандартів у компанії та порівняння фактичного та очікуваного рівня якості послуг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», використаємо модель “gap-model” у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Фактичний та очікуваний рівень якості послуг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» за моделлю “gap-model”

Послуга	Очікуваний рівень якості	Фактичний рівень якості
Консультація з ІТ-рекрутингу у Польщі	Консультації з ІТ-рекрутингу перед безпосереднім наймом кандидатів.	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати такі консультації до, протягом та після найму кандидатів для клієнтів.
Виконання великих рекрутингових проєктів (найм команди з 10+ програмістів)	Для малих технологічних компаній (до 50 людей) таку послугу забезпечує від 10 рекрутерів, для середніх та великих технологічних компаній (100+ людей) – від 30.	У компанії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» працює 40+ ІТ-рекрутерів для надання такої послуги.
Регулярні звіти про найм розробників	Клієнти очікують щомісячні звіти про процес найму розробників у їхню команду.	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» робить звіти про процес найму

		кандидатів для клієнтів щотижня.
Ринкові аналітичні дослідження ринку ІТ у Східній Європі	Клієнти роблять запити на дослідження ринку ІТ у провайдерів ІТ-рекрутингових послуг.	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» робить такі дослідження, а саме досліджує пул талантів, їхні зарплати та технічні навички.
Середній час закриття вакансії	Зазвичай, на закриття вакансії потрібно 2-9 тижнів, а стандарт – це 6 тижнів [98].	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» закриває одну вакансію за 3-6 тижнів.
Відсоток затверджених резюме	В середньому, 20-30% резюме, запропонованих агентствами з найму підходять клієнтам.	80% резюме, запропонованих ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», підходять клієнтам.
Кількість резюме до прийнятого оферу	В середньому, потрібно 21-80 резюме до прийнятого оферу [99].	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» потрібно 8 резюме до прийнятого оферу.
Індивідуальний акаунт-менеджер	Акаунт-менеджер потрібен клієнтам для того, щоб швидко відповідати на їхні питання та задовільняти певні запити стосовно роботи з агентством з найму кандидатів.	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» завжди виділяє окремого акаунт-менеджера клієнтам.
Кількість кандидатів, які проходять випробувальний термін	В середньому, 80% кандидатів, знайдених агенціями з найму, проходять випробувальний термін [100].	У ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА», 98% кандидатів проходять випробувальний термін.
Час на апробацію резюме перевічених кандидатів	7 днів для того, щоб представити клієнтам перші резюме.	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» необхідно на 2 дні менше, щоб представити клієнтам перші резюме.
Гарантії найму	Клієнти хочуть мати гарантію на безкоштовну заміну кандидатів, що не пройшли випробувальний термін.	ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає гарантію три місяці на безкоштовну заміну кандидата і гарантує найняти п'ять розробників за місяць, двадцять за три місяці та п'ятдесят за рік.
Операційні послуги	Клієнти очікують підтримку від провайдера з точки зору юридичних, економічних та маркетингових послуг.	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає повний пакет операційних послуг, що є її основною конкурентною перевагою.
Тренування та навчання розробників	Клієнти часто очікують від ІТ-рекрутерів, що вони будуть гарантувати якість розробників шляхом їх навчання та тренування.	Для забезпечення якості кандидатів, ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має велику внутрішню базу перевічених кандидатів та проводить короткі технічні скрінінги кандидатів.

Джерело: складено автором

Ще одним важливим елементом товарної стратегії ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є маркетинг-мікс 4С: потреби споживачів, ціна, зручність надання послуг та комунікації.

Оскільки споживачами послуг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є продуктові ІТ-компанії малого та середнього розміру, їхньою основною потребою є професійний рекрутинг ІТ-спеціалістів у фінансово привабливих локаціях. Це надає їм можливість сформувати або розширити власну команду розробників та заощадити кошти на зарплатах та податках. Тому їм важливо, щоб їхній постачальник мав досвід співпраці з компаніями з ІТ-індустрії, міг супроводжувати їх на кожному етапі співпраці, мав прозоре ціноутворення та надавав гарантії найму.

Споживачі послуг ТОВ «АЛЬКОР-Україна» мають середній або вище середнього рівень доходу, тому можуть дозволити собі наймати розробників через постачальників. Ними більше керує бажання отримати якісну послугу ІТ-рекрутингу, а не найдешевшу, саме тому ціна послуг ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може бути вищою за середню ринкову.

Послуги ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надаються повністю онлайн, а команда компанії знаходиться у різних країнах, що дозволяє забезпечувати зручний сервіс. Для ще більшої зручності для клієнтів компанія може створити окремий відділ підтримки клієнтів з представниками в різних країнах для забезпечення цілодобової допомоги.

Компанія розпочинає комунікацію з потенційними клієнтами через чат на сайті або електронну пошту. На цьому етапі залучений відділ маркетингу та продажів. Наступним етапом є дзвінки або зустрічі в офісі для обговорення деталей співпраці чи отримання консультацій. Після цього для спілкування з клієнтом залучається індивідуальний акаунт-менеджер та команда ІТ-рекрутингу. Після надання послуг з клієнтами знову спілкується команда маркетингу та продажів.

Ще одним елементом товарної стратегії компанії є колесо бренду, представлене на рис. 3.5:



Рис. 3.5. Колесо бренду ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

3.2. Економічна ефективність заходів концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку Польщі

Розробимо графік реалізації запропонованих маркетингових заходів для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Графік реалізації запропонованих маркетингових заходів

№	Захід	Період реалізації заходу							
		II квартал 2023	III квартал 2023	IV квартал 2023	I квартал 2024	II квартал 2024	III квартал 2024	IV квартал 2024	
1	Пошукова оптимізація сайту								
2	Контекстна реклама								
3	Ведення сторінок у соцмережах								
4	Реклама в LinkedIn								

5	Реферальна програма						
6	Емейл-маркетинг						
7	Участь у бізнес-заходах						
8	Публікації у польських ЗМІ						

Джерело: складено автором

У таблиці 3.9 розрахуємо маркетинговий бюджет на реалізацію запропонованих заходів для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Таблиця 3.9

Маркетинговий бюджет на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Період реалізації заходу						
	II квартал 2023	III квартал 2023	IV квартал 2023	I квартал 2024	II квартал 2024	III квартал 2024	IV квартал 2024
Пошукова оптимізація сайту	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Контекстна реклама	\$2500		\$2500		\$2500		\$2500
Ведення сторінок у соцмережах	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000
Реклама в LinkedIn	\$1750	\$1750			\$1750	\$1750	
Реферальна програма		\$3500		\$3500		\$3500	
Емейл-маркетинг	\$2500	\$2500		\$2500	\$2500		\$2500
Участь у бізнес-заходах		\$5000		\$6000			
Публікації у польських ЗМІ	\$3500		\$3500				
Всього витрати за квартал	\$19250	\$21750	\$15000	\$21000	\$20750	\$14250	\$14000
Всього витрати	\$126000						

Джерело: складено автором за даними джерел [101, 102, 103, 104, 105]

Якщо припустити, що ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» оцінює вартість найму програмістів у 10-15% від їхньої річної зарплати, при цьому врахувавши, що річна зарплата програміста в Польщі сягає приблизно \$52 000 [106], отримаємо дохід від найму розробника у розмірі від \$5200-7800 або \$6500 в середньому. Зважаючи на те, що середній обсяг замовлення однієї компанії з обраного ринкового сегменту дорівнює 5-10 розробників, отримуємо дохід з одного замовлення від \$32 500 до \$65 000 або \$49 000 в середньому.

Ціль стратегії концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» визначена як збільшення кількості портретних лідів до 300 до кінця 2024 року. З них приблизно 3,6% конвертуються у клієнтів для сфери B2B-послуг [107]. Досягнувши поставленої цілі, компанія може потенційно отримати 11 нових клієнтів, що призведе до зростання доходів компанії до \$539 000.

Далі оцінимо ефективність запропонованих маркетингових заходів за показником ROMI, віднявши витрати на маркетингові заходи від прибутку від інвестицій та поділивши на витрати.

$$\text{ROMI} = \frac{539\,000 - 126\,000}{126\,000} * 100\% = 327,78\%$$

Отже, кожен вкладений долар США у запропоновані маркетингові заходи принесе компанії дохід у 3,27 долара. Робимо висновок, що запропонована стратегія концентрованого маркетингу є вигідною для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Висновки до розділу III

Дослідниками було здійснено сегментування ринку інформаційних технологій Польщі за моделлю Шапіро-Бонома, в результаті якого було виокремлено три потенційно привабливих сегменти. Кожен із сегментів

було оцінено за привабливістю (розміром, ціновою чутливістю, стабільністю та сезонністю попиту та рівнем конкуренції) та конкурентоспроможністю компанії (можливостями постачальника, кваліфікацією персоналу та наявністю широкого спектру послуг, які не пропонують конкуренти). Матриця Мак Кінсі допомогла виявити найбільш привабливий сегмент на ринку ІТ Польщі для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» - продуктиві технологічні компанії малого та середнього розміру з середнім та вище середнього рівнем купівельної спроможності.

Окрім того, в рамках дослідження було розроблено карту позиціонування компанії, еволюційне позиціонування, комплекси 7Р та 4С та колесо бренду ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Ціллю стратегії концентрованого маркетингу було встановлено збільшення кількості портретних лідів на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі до 300 до кінця 2024 року.

Для досягнення поставленої цілі було запропоновано такі маркетингові заходи, як пошукова оптимізація сайту, контекстна реклама, ведення сторінок у соцмережах, реклама у LinkedIn, реферальна програма, емейл-маркетинг, участь у бізнес-заходах та публікації у польських ЗМІ.

На основі них було складено графік проведення рекомендованих заходів та сформовано бюджет на їхню реалізацію у розмірі \$126 000. Розрахувавши коефіцієнт прибутковості маркетингових інвестицій, було виявлено, що кожен вкладений долар принесе компанії 3,27 долара. Отже, стратегія концентрованого маркетингу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» є прибутковою.

ВИСНОВКИ

В рамках проведеного дослідження вдалось розробити авторську категорію поняття «стратегія концентрованого маркетингу» як зосередження зусиль підприємства на одному ринковому сегменті, що передбачає розробку єдиного комплексу маркетингу задля досягнення лідерства в даному сегменті.

Незважаючи на недостатню кількість досліджень етапів стратегії концентрованого маркетингу у світових та вітчизняних джерелах, дослідниками була визначена наступна послідовність розробки даної стратегії: стратегічний аналіз ринкового середовища міжнародного ринку, вибір привабливого ринку, сегментування ринку, оцінка привабливості ринкових сегментів, постановка цілей стратегії концентрованого маркетингу, розробка інструментів реалізації стратегії концентрованого маркетингу та оцінка економічної ефективності заходів даної стратегії.

До того ж було виявлено, що при формуванні стратегії концентрованого маркетингу варто враховувати характерні особливості послуг, такі як невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість якості та нездатність до збереження, аналізувати послугу за основним рівнем, супутнім рівнем, додатковим рівнем та товаром у широкому значенні. Для покращення якості послуг рекомендовано використовувати модель «gar-model» для порівняння поточного та очікуваного рівня якості послуг. Також необхідно оцінювати та розробляти рекомендації до, під час та після надання послуг за діаграмою Ішікави. Було встановлено, що для розробки комплексу маркетингу рекомендується використовувати модель 7P та 4C.

Для оцінки привабливості факторів макромаркетингового середовища ринку послуг були вибрані Польща та Угорщина з огляду на їх членство в ЄС, розвинене законодавство щодо конкуренції, динамічний розвиток місцевого ринку ІТ, наявність значної кількості розробників програмного забезпечення та добре розвинену інфраструктуру для бізнесу.

Після аналізу бізнес-середовища обох ринків за політико-правовими, економічними, демографічними, науково-технічними та культурними факторами, а також аналізу культурного середовища за моделлю Герта Хофстеде, було встановлено, що ринок Польщі є більш привабливим для виходу ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА».

Одним з ключових елементів стратегії концентрованого маркетингу є вибір цільового ринкового сегмента. В результаті сегментування ринку інформаційних технологій Польщі було виокремлено найбільш привабливий сегмент на ринку ІТ Польщі для ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» - продуктові технологічні компанії малого та середнього розміру з середнім та вище середнього рівнем купівельної спроможності та помірним рівнем потреби. Іншими характерними особливостями даного сегменту є нечутливість до цін та сезонності попиту. Конкурентною перевагою ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на даному сегменті є широта асортименту, а недоліком – нерозвинений імідж компанії, що було підтверджено в рамках аналізу конкурентів та розробки карти позиціонування. Тому компанії рекомендується позиціонувати себе за асортиментом та якістю послуг.

Метою маркетингового дослідження є визначення рівня попиту та мотивацій споживачів під час користування послугами ІТ-рекрутингу на ринку Польщі. За допомогою результатів анкетування вдалось визначити наступні тенденції:

1. У більшості споживачів потреба у ІТ-рекрутингу виникає постійно або раз на місяць, що підтвердило дві гіпотези дослідників;
2. Споживачі надають перевагу якості, клієнтському сервісу та ціні за послуги при виборі постачальника;
3. Основними причинами вибору послуг ІТ-рекрутингу є доступ до великого пулу кандидатів, а також заощадження часу і коштів;
4. Усі споживачі готові сплачувати 10%-20% від річної зарплати програміста за найм;

5. Ставлення до іноземних брендів серед споживачів є помірно лояльним, тому іноземні постачальники послуг ІТ-рекрутингу мають відносно невисокі бар'єри входу на даний ринок;
6. Найпопулярнішими каналами пошуку постачальників серед споживачів виявились пошуковики в Інтернеті, платформи з відгуками та рекомендації знайомих компаній.

Враховуючи дані дослідження споживчих мотивацій та постановку такої цілі стратегії концентрованого маркетингу, як збільшення кількості портретних лідів на ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі до 300 до кінця 2024 року, було розроблено відповідний маркетинг-мікс 7Р та 4С та рекомендовано наступні маркетингові заходи:

- пошукова оптимізація сайту,
- контекстна реклама,
- ведення сторінок у соцмережах,
- реклама у LinkedIn,
- реферальна програма,
- емейл-маркетинг,
- участь у бізнес-заходах,
- публікації у польських ЗМІ.

Запропоновані заходи сприятимуть розвитку бренду ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» на ринку послуг ІТ-рекрутингу, просуванню сайту компанії у пошуковиках та соцмережах для отримання необхідної кількості портретних лідів для досягнення цілі стратегії концентрованого маркетингу та збільшенню кількості рекомендацій послуг компанії потенційним клієнтам.

Наведені маркетингові заходи виявились ефективними за розрахунками коефіцієнту прибутковості маркетингових інвестицій, адже кожен вкладений долар принесе компанії 3,27 долара.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkrainaV2022-RotsiEksportovala>. (дата звернення 29.10.2022)
2. Дослідження Do IT Like Ukraine: IT-індустрія зростає попри все. Асоціація «IT Ukraine». 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine.html>. (дата звернення 29.10.2022)
3. Дослідження IT Research Resilience. Львівський IT Кластер. 2022. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-resilience/>. (дата звернення 29.10.2022)
4. Global HR & Recruitment Services - Market Size 2005–2029. IBISWorld. 2023. URL: <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-hr-recruitment-services/>. Date accessed: 17 dec. 2022.
5. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. 7 сходинок підготовки успішної дисертації : монографія. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2019. 301 с.
6. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Серія «Економіка»*. 2011. №128. С. 5–10.
7. Kotler P., Keller. K.L. Marketing Management. Pearson Prentice Hall, 2009. 816 p.
8. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 14th edition. Pearson Prentice Hall, 2011. 135 p.
9. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.

10. Aaker D. Strategic Market Management. 11th edition. John Wiley & Sons, 2017. 400 p.
11. Hooley G., Saunders J., Piercy N. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 3rd edition. Pearson Education Limited, 2004. 622 p.
12. Trout J., Ries A. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill, 2001. 213 p.
13. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навч. посіб. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
14. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навч. посіб. / За наук. ред. Тимчик О. А. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
15. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
16. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
17. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
18. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро : Видавець., 2019. 240 с.
19. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
20. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
21. Larréché J.C., Boyd H.W. Walker O.C. Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 547 p.
22. Jarvis W., Goodman S. Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing. *Journal of Product & Brand Management*. 2005. P. 292-299.

23. Toften, K., Hammervoll, T. Niche Firms and Marketing Strategy: An Exploratory Study of Internationally Oriented Niche Firms. *European Journal of Marketing*. 2009. №43. p. 1378–1391.
24. Prygara O., Zhurylo V. Consumer Behaviour Formation In The Customized Service Markets: A Case Of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. P. 156-162.
25. Пригара О.Ю., Журило В.В. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків. *Економічний аналіз*. 2020 р. с. 166-182.
26. Балабанова Л. В., Балабанова І. В., Балабаниць А. В. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. Київ : Знання, 2005. 301 с.
27. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків: підручник. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 479 с.
28. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Стратегічний аналіз привабливості національних та міжнародних ринків: навч. посіб. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 271 с.
29. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетинг: навч. посіб. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2020. 237 с.
30. Башинська І.О. Відмінності промислового ринку від споживчого з точки зору маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2012 р.
31. Історія розвитку світового і українського рекрутингу: матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». 29-30 березня 2012 року. Донецьк : НВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. С.133-137.
32. Стасик С.О., Бикова А.Л., Лобза А.В. Вплив пандемії COVID-19 на ІТ-рекрутинг персоналу. *Молодий вчений*. 2021. №89. С.191-206.

33. Hofstede Insights. 2023. URL: <https://www.hofstede-insights.com/> Date accessed: 04 jan. 2023.
34. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 363 с.
35. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2016. 480 с.
36. Дубовик Т. В. Інтернет-маркетингові комунікації : монографія. Київ : нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 332 с.
37. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 20-32.
38. Burnett J. *Introducing Marketing*. Zurich : The Global Text Project, 2010. 313 с.
39. Loudon, D., Stevens, R., Wrenn, B. *Marketing Management: Text and Cases*. Book : *Marketing Management*. Best Business Books: Oxford Press, London, 2004. 390 p.
40. Рожко В. І. Сучасні маркетингові методи просування продукції вітчизняних підприємств-виробників. *Social Economics*. 2020. №59. С. 39–45.
41. Старостіна А. О., Кочкіна Н. Ю., Нагачевська Т. В., Журило В. В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістра для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг». Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2020. 96 с.
42. Костинець Ю.В. Управління розвитком ринку послуг на засадах маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.03. Київ. вищ. навч. закл. «Національна академія управління». Київ, 2021. 38 с.
43. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.

44. Lovelock C., Jochen W. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 7th edition. New Jersey. Prentice Hall, 2011. 595 p.
45. Костинець Ю.В. Особливості розвитку ринку послуг в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальні проблеми економіки. 2020. №7-8. С. 4-15.
46. Brodie R.J., Saren M., Pels J. Theorizing about the service dominant logic: the bridging role of middle range. Marketing Theory, 2011. Vol 11. p. 75–91.
47. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry, L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64(1), p. 12–40.
48. Ishikawa K. Guide to Quality Control. Tokyo. Asian Productivity Organization, 1976. 226 p.
49. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York. The Free Press, 1998. 396 p.
50. Lauterborn R.F. The 4 P's of Marketing—Are They Passé? Harvard Business Review, 1990. Vol. 68(1). P. 107-115.
51. IT Services – Poland. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/poland>. Date accessed: 12 feb. 2023.
52. Poland has EU's third lowest share of IT professionals in workforce. Notes from Poland. 2022. URL: <https://notesfrompoland.com/2022/12/17/50666/>. Date accessed: 03 feb. 2023.
53. The State of Central & East Europe IT Outsourcing and Offshoring Report. Ideamotive. 2022. URL: <https://www.ideamotive.co/it-outsourcing-report>. Date accessed: 03 feb. 2023.
54. IT Services Hungary. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/hungary>. Date accessed: 03 feb. 2023.

55. Company formation in Central Europe – comparing Poland, Hungary, Slovakia and the Czech Republic. Helpers. 2020. URL: <https://helpers.hu/company-formation/company-formation-central-europe/>. Date accessed: 03 feb. 2023.
56. Romanian IT professionals excel in Python and other programming languages preferred by Silicon Valley start-ups. Nine O'clock. 2022. URL: <https://www.nineoclock.ro/2022/09/07/romanian-it-professionals-excel-in-python-and-other-programming-languages-preferred-by-silicon-valley-start-ups/>. Date accessed: 03. feb. 2023.
57. What you need to know before registering your business. Ministry of Foreign Affairs Republic of Poland. 2022. URL: <https://www.biznes.gov.pl/en/firma/doing-business-in-poland/company-registration-in-poland/what-you-need-to-know-before-registering-your-business72>. Date accessed: 03 feb. 2023.
58. Where to find a software development provider: Hungary vs. Ukraine. Medium. 2018. URL: https://medium.com/@N_iX/where-to-find-a-software-development-provider-hungary-vs-ukraine-ebbd0164b1da. Date accessed: 03 feb. 2023.
59. Договір із соцпакетом чи аналог ФОП? Які типи трудових відносин доступні для ІТ-фахівців у Польщі. DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/types-of-employment-contracts-in-poland/>. (дата звернення 03.02.2023)
60. Software development in Hungary growing to new levels. Daily News Hungary. 2021. URL: <https://dailynewshungary.com/software-development-in-hungary-growing-to-new-levels/>. Date accessed: 03 feb. 2023.
61. Poland Corporate - Taxes on corporate income. PwC. 2023. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/poland/corporate/taxes-on-corporate-income#:~:text=The%20exit%20tax%20rate%20is,period%20not%20exceeding%20five%20years>. Date accessed: 03 feb. 2023.

62. International Tax Hungary Highlights. Deloitte. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-hungaryhighlights-2022.pdf>. Date accessed: 03 feb. 2023.
63. Poland Individual - Taxes on personal income. PwC. 2023. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/poland/individual/taxes-on-personal-income>. Date accessed: 03 feb. 2023.
64. Poland data protection overview. DataGuidance. 2023. URL: <https://www.dataguidance.com/notes/poland-data-protection-overview>. Date accessed: 03 feb. 2023.
65. Hungary data protection overview. DataGuidance. 2023. URL: <https://www.dataguidance.com/notes/hungary-data-protection-overview>. Date accessed: 03 feb. 2023.
66. Business Process Outsourcing – Poland. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/poland>. Date accessed 04. feb. 2023.
67. Business Process Outsourcing – Hungary. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/hungary>. Date accessed 04. feb. 2023.
68. Дані сайту Alcor. 2023. URL: <https://alcor-bpo.com/>. (дата звернення 04.02.2023)
69. Poland Inflation Rate. Trading Economics. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/poland/inflation-cpi>. Date accessed: Date accessed 04. feb. 2023.
70. Hungary Inflation Rate. Trading Economics. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/hungary/inflation-cpi>. Date accessed 04. feb. 2023.
71. Дані сайту Exchange Rates. URL: <https://www.exchangerates.org.uk/>. (дата звернення 04.02.2023)

72. Polish VC market report: €775M raised over 460 deals in 2022. URL: <https://ain.capital/2023/01/31/polish-vc-market-report-2022/>. Date accessed 04. feb. 2023.
73. Fueling the Hungarian start-up ecosystem. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/fueling-the-hungarian-start-up-ecosystem>. Date accessed 04. feb. 2023.
74. Poland Net Migration Rate 1950-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/POL/poland/net-migration#:~:text=The%20net%20migration%20rate%20for,a%2021.75%25%20decline%20from%202021>. Date accessed: 05 feb. 2023.
75. Hungary Net Migration Rate 1950-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/HUN/hungary/net-migration#:~:text=The%20net%20migration%20rate%20for,a%200.16%25%20increase%20from%202020>. Date accessed: 05 feb. 2023.
76. Types of Software Development Companies in Poland. URL: <https://ncube.com/blog/types-of-software-development-companies-in-poland>. Date accessed: 06 feb. 2023.
77. Polish Startup Ecosystem Summary. URL: <https://startupuniversal.com/country/poland/>. Date accessed: 06 feb. 2023.
78. Hungary for growth – an under-explored emerging startup hub. URL: <https://dealroom.co/blog/hungary-startup-ecosystem>. Date accessed: 06 feb. 2023.
79. Research and development (R&D) spending as a share of gross domestic product (GDP) in Poland from 2021 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1345359/poland-randd-spend-to-gdp/>. Date accessed: 06 feb. 2023.
80. Number of companies in research and development (R&D) sector in Poland from 2015 to 2021. URL:

<https://www.statista.com/statistics/1230586/poland-number-of-randd-companies/>. Date accessed: 06 feb. 2023.

81. Central European Corporate R&D Report 2022. Deloitte. 2022. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/tax/vyskumavy_voj/ce-corporate-research-development-report-2022%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/tax/vyskumavy_voj/ce-corporate-research-development-report-2022%20(1).pdf). Date accessed: 06 feb. 2023.

82. Gross expenditure on research and development (GERD) in Poland from 2020 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1345356/poland-gerd/>. Date accessed: 07 feb. 2023.

83. Gross expenditure on research and development (GERD) in Hungary from 2020 to 2022. Statista. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1345313/hungary-gross-expenditure-on-randd/>. Date accessed: 07 feb. 2023.

84. Which Country Would Win in the Programming Olympics by HackerRank. URL: <https://www.hackerrank.com/blog/which-country-would-win-in-the-programming-olympics/>. Date accessed: 07 feb. 2023.

85. EF English Proficiency Index. URL: <https://www.ef.com/wwen/epi/regions/europe/poland/>. Date accessed: 07 feb. 2023.

86. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Geert Hofstede. Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands. 2011. P.26. URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>. Date accessed: 08 feb. 2023.

87. Top Recruiting Firms in Poland – 2022 Review. Clutch. 2023. URL: <https://clutch.co/pl/hr/recruiting>. Date accessed: 09. feb. 2023.

88. Дані сайту RemoDevs. 2023. URL: <https://remodevs.com/>. Date accessed: 09. feb. 2023.

89. Дані сайту dotLinkers. 2023. URL: <https://dotlinkers.pl/en/>. Date accessed: 09. feb. 2023.

90. Дані сайту DNA325. 2023. URL: <https://dna325.com/>. Date accessed: 09. feb. 2023.
91. Дані сайту MOTIFE. 2023. URL: <https://www.motife.com/>. Date accessed: 09. feb. 2023.
92. Дані сайту Smart Solutions. 2023. URL: <https://smart-hr.com.ua/>. Date accessed: 09. feb. 2023.
93. Маркетинг: термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило та ін. / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
94. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Маркетингові дослідження: визначення мети та практика розробки анкети (на прикладі ризиків споживачів на ринку вина). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2015. Вип. 8. С. 6-12.
95. Sektor MSP w Polsce. PragmaGO. URL: <https://pragmago.pl/porada/sektor-msp-w-polsce/>. 23 mar. 2023.
96. Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Poland between 2018 and 2020, by size. Statista. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/818716/small-and-medium-sized-enterprises-poland/>. 23 mar. 2023.
97. Now Is the Time to Make LinkedIn a Strategic Priority. Here's Why. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/linkedin-ads/why-you-should-be-marketing-on-linkedin-right-now>. Date accessed: 23 mar. 2023.
98. What's the Difference Between Time To Hire vs Time To Fill? Vervoe. 2022. URL: <https://vervoe.com/time-to-hire-vs-time-to-fill/>. Date accessed: 29 mar. 2023.
99. How many applications does it take to get a job? [2023]. Zippia. 2023. URL: <https://www.zippia.com/advice/how-many-applications-does-it-take-to-get-a-job/>. Date accessed: 29 mar. 2023.

100. Twenty percent of employees fail to pass their probation period - why? LinkedIn. 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/twenty-percent-employees-fail-pass-probation-period-alan-pavey/>. Date accessed: 29 mar. 2023.
101. SEO Pricing: How Much Does SEO Cost in 2023? [Industry Research]. Ahrefs. 2023. URL: <https://ahrefs.com/blog/seo-pricing/#:~:text=Get%20the%20week's%20best%20marketing%20content&text=Most%20businesses%20paying%20a%20monthly,per%2Dproject%20is%20most%20common>. Date accessed: 06 apr. 2023.
102. PPC Management Services. Netrocket. 2023. URL: <https://netrocket.pro/ppc/>. Date accessed: 06 apr. 2023.
103. How Much Should I Budget Towards LinkedIn Ads? LinkedIn. 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/how-much-should-i-budget-towards-linkedin-ads-aj-wilcox/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card. Date accessed: 06 apr. 2023.
104. Email Marketing Pricing Guide 2023. Clutch. 2023. URL: <https://clutch.co/agencies/email/pricing>. Date accessed: 06 apr. 2023.
105. PR Newswire Pricing – How Much Does it Cost to Send a Press Release? Prowly. URL: [https://prowly.com/magazine/pr-newswire/#:~:text=The%20actual%20press%20release%20pricing,-Let's%20move%20on&text=PR%20Newswire%20will%20charge%20you,\(%20422%20per%20word!\)](https://prowly.com/magazine/pr-newswire/#:~:text=The%20actual%20press%20release%20pricing,-Let's%20move%20on&text=PR%20Newswire%20will%20charge%20you,(%20422%20per%20word!)). Date accessed: 06 apr. 2023.
106. Hire a Dedicated Development Team in Eastern Europe. Дані ТОВ «АЛІКОР-УКРАЇНА». 2022. URL: <https://alcor-bpo.com/recruitment-news/hire-a-dedicated-development-team-in-eastern-europe/>. Date accessed: 10 apr. 2023.
107. B2B Conversion Rates Explained with Numbers. UpLead. 2023. URL: <https://www.uplead.com/b2b-conversion-rate/>. Date accessed: 10 apr. 2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «стратегія
концентрованого маркетингу»

№	Автор, рік	Суть явища					наявність змісту	наявність результату
		спосіб	метод	вибір	концентрація або зосередження маркетингових зусиль	орієнтація діяльності фірми		
1.	Котлер Ф., Келлер К.Л., 2009		+				+	-
2.	Котлер Ф., Армстронг Г., 2014	+					+	+
3.	Ламбен Ж.Ж., 2012				+		+	-
4.	Аакер Д., 2012				+		+	-
5.	Хулей Г., Сондерс Д., Пірсі Н., 2004			+			+	-
6.	Траут Дж., Райс Е., 2001				+		+	+
7.	Старостіна А.О., 2018	+					+	-
8.	Храбатин О.І., 2014			+			+	-
9.	Балацький Є. О., 2015				+		+	-
10.	Верлока В.С., 2007				+		+	+
11.	Сенишин О. С., 2020				+		+	-
12.	Писаренко В. В., 2019				+		+	-
13.	Сладкевич В. П., 2008				+		+	-
14.	Куденко Н.В., 2006					+	+	-

Джерело: розроблено автором

Таблиця А.2

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «стратегії
концентрованого маркетингу»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		наявність компонентів	поширеність визначення	теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
1.	Котлер Ф., Келлер К.Л. (2009)	3	2	3	3	11
2.	Котлер Ф., Армстронг Г. (2014)	2	4	3	3	12
3.	Ламбен Ж.Ж., 2012	3	3	4	3	13
4.	Аакер Д., 2012	3	4	3	4	14
5.	Хулей Г., Сондерс Д., Пірсі Н., 2004	2	3	3	4	12
6.	Траут Дж., Райс Е., 2001	3	3	4	3	13
7.	Старостіна А.О. (2018)	4	5	4	4	17
8.	Храбатин О.І. (2014)	4	4	4	4	16
9.	Балацький Є. О. (2015)	3	3	3	3	12
10.	Верлока В.С. (2007)	5	4	3	5	17
11.	Сенишин О. С. (2020)	4	4	4	4	16
12.	Писаренко В. В. (2020)	4	4	4	4	16
13.	Сладкевич В.П. (2008)	3	3	3	2	11
14.	Куденко Н.В. (2006)	3	3	4	2	12

Джерело: розроблено автором

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища ринку
 послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1.	Законодавство щодо реєстрації бізнесу				
	Польща: Стабільне функціонування спрощеної процедури реєстрації бізнесу у Польщі через державний портал для іноземців, що є членами ЄС або Європейської асоціації вільної торгівлі.	-	+	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування пришвидшеної процедури реєстрації бізнесу в Угорщині для країн ЄС або Європейської асоціації вільної торгівлі.	-	+	+	
2.	Законодавство щодо найму працівників				
	Польща: Стабільне функціонування двох основних типів трудових договорів, підпорядкованих трудовому законодавству Польщі: «Умова о праце» та договір В2В.		+	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування двох основних типів трудових договорів, підпорядкованих трудовому законодавству Угорщини: трудовий договір з нефіксованим робочим часом та строковий трудовий договір.	-	+	+	
3.	Система корпоративного оподаткування				
	Польща: Стабільне функціонування корпоративної податкової ставки, що становить 19%.		+	+	
	Угорщина: Введення найнижчої корпоративної податкової ставки у Європейському Союзі, що становить 9%, з 2017 року.		+	+	
4.	Система оподаткування працівників				
	Польща: Стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 12-32% для штатних працівників та 8,5-12% для індивідуальних підприємців та сплату соціального внеску у розмірі 13,7%.		+	+	

	Угорщина: Стабільне функціонування податкової системи для працівників, що передбачає сплату податку на доходи фізичних осіб у розмірі 15% для штатних та індивідуальних підприємців та сплату соціального внеску у розмірі 18,5%.	-	+	+	
5.	Законодавство про захист прав користувачів в інтернеті				
	Польща: Стабільне функціонування Загального регламенту про захист даних (GDPR) на території Польщі з 2018 року.		+	+	
	Угорщина: Стабільне функціонування Загального регламенту про захист даних (GDPR) на території Угорщини з 2018 року.		+	+	

Джерело: складено автором

Таблиця Б.2

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища ринку послуг

ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1.	Розмір ринку ІТ-послуг				
	Польща: Прогнозоване зростання ринку ІТ-послуг на 8,85% у період з 2023-2027 років.		+	+	+
	Угорщина: Прогнозоване зростання ринку ІТ-послуг на 7,39% у період з 2023-2027 років.		+	+	+
2.	Розмір ринку аутсорсингу бізнес-процесів				
	Польща: Прогнозоване зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів на 8.77% у період з 2023-2027 років.		+	+	
	Угорщина: Прогнозоване зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів на 7.5% у період з 2023-2027 років.		+	+	
3.	Пропозиція ІТ-фахівців на ринку				
	Польща: Зростання кількості ІТ-фахівців на 26,6% у 2023 році.		+	+	
	Угорщина: Зростання кількості ІТ-фахівців на 46,7% у 2023 році.		+	+	
4.	Розмір зарплат ІТ-фахівців				
	Польща: Польські ІТ-спеціалісти зароблять у 2,5 рази менше, ніж американські ІТ-спеціалісти.		+	+	

	Угорщина: Угорські ІТ-спеціалісти заробляють у 3 рази менше, ніж американські ІТ-спеціалісти.		+	+	
5.	Рівень інфляції				
	Польща: Падіння рівня інфляції на 1,1% у грудні 2022 року.		+	+	
	Угорщина: Зростання рівня інфляції на 2% у грудні 2022 року.	-		+	
6.	Стабільність курсу валют				
	Польща: Незначна девальвація злотого до долара із 3,99 злотих за 1 долар у 2022 році до 4,37 злотих за 1 долар у 2023 році.	-		+	
	Угорщина: Значна девальвація форинта до долара із 310,01 форинтів за 1 долар у 2022 році до 359,67 форинтів за 1 долар у 2023 році.	-		+	
7.	Розмір венчурного інвестування				
	Польща: Розмір венчурного інвестування зменшився на 2% у 2022 році.	-		+	
	Угорщина: Розмір венчурного інвестування зріс більше, ніж у 4 рази за останні 5 років.		+	+	

Джерело: складено автором

Таблиця Б.3

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища ринку
послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1.	Кількість випускників технічних спеціальностей				
	Польща: Щорічно Польща випускає понад 67 тисяч студентів технічних спеціальностей.		+		+
	Угорщина: Щорічно Угорщина випускає майже 15 тисяч студентів технічних спеціальностей.		+		+
2.	Рівень еміграції				
	Польща: Від'ємне сальдо міграції, що становить -27,79% у 2023 році.	-			+
	Угорщина: Додатне сальдо міграції, що становить +0,32% у 2023 році.		+		+
3.	Поява біженців з України				
	Польща: У 2022 році, у Польщу переїхало 35% з 57 тисяч		+		+

	українських IT-спеціалістів, що релокувались за кордон.				
	Угорщина: У 2022 році, в Угорщину переїхало 2,2% з 57 тисяч українських IT-спеціалістів, що релокувались за кордон.		+		+

Джерело: складено автором

Таблиця Б.4

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища ринку послуг IT-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1.	Кількість стартапів				
	Польща: Зростання кількості стартапів на 50% за останні 5 років.		+	+	
	Угорщина: Зростання кількості стартапів на 48% за останні 5 років.		+	+	
2.	Кількість R&D-центрів				
	Польща: Зростання кількості R&D-центрів на 40,5% за останні 5 років.		+	+	
	Угорщина: Зростання кількості R&D-центрів на 12,5% за останні 5 років.		+	+	
3.	Рівень інвестицій у R&D				
	Польща: Рівень інвестицій у R&D в 2022 році залишився на тому ж рівні, що і у 2021 році.		+	+	
	Угорщина: Рівень інвестицій у R&D в 2022 році зріс на 6%, у порівнянні з 2021 роком.		+	+	

Джерело: складено автором

Таблиця Б.5

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища ринку послуг IT-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1.	Рівень володіння технічними навичками				
	Польща: Польські розробники посідають 3 місце у світі за технічними навичками.		+	+	

	Угорщина: Угорські розробники посідають 5 місце у світі за технічними навичками.		+	+	
2.	Рівень англійської мови				
	Польща: Польща займає 13 місце за знанням англійської у світі.		+	+	
	Угорщина: Угорщина займає 18 місце за знанням англійської у світі.		+	+	
3.	Досвід роботи з іноземними технологічними компаніями				
	Польща: 66% польських ІТ-фахівців працює у іноземних технологічних компаніях.		+	+	
	Угорщина: 87,5% угорських ІТ-фахівців працює у іноземних технологічних компаніях.		+	+	

Джерело: складено автором

Таблиця Б.6

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз ринку послуг

ІТ-рекрутінгу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Польща					
1	Законодавство щодо реєстрації бізнесу	4*0,25=1	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги у Польщі та проводить консультації по дотриманню польського законодавства для клієнтів.	+	
2	Стабільність курсу валют	2*0,3=0,6	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	
3	Розмір венчурного інвестування	3*0,3=0,9	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження та	+	

			інформує власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Польщі.		
4	Рівень еміграції	$3*0,15=0,45$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послугу рекрутингу польських розробників, які працюють віддалено, і тим самим вирішують проблему зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.		+
Угорщина					
1	Законодавство щодо реєстрації бізнесу	$4*0,25=1$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати юридичні послуги в Угорщині та проводити консультації по дотриманню угорського законодавства для клієнтів.	+	
2	Законодавство щодо найму працівників	$7*0,25=1,75$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги по дотриманню угорського трудового законодавства та проводить консультації по найму угорських розробників.	+	
3	Система оподаткування працівників	$6*0,25=1,5$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	+
4	Рівень інфляції	$5*0,3=1,5$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	+
5	Стабільність курсу валют	$7*0,3=2,1$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників та цін на операційні послуги		+

			за допомогою власних досліджень.		
--	--	--	----------------------------------	--	--

Джерело: складено автором

Таблиця Б.7

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей ринку послуг ІТ-рекрутингу Польщі та Угорщини

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Польща					
1	Законодавство щодо реєстрації бізнесу	6*0,25=1,5	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає юридичні послуги у Польщі та проводить консультації по дотриманню польського законодавства для клієнтів.	+	
2	Законодавство щодо найму працівників	9*0,25=2,25	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги по дотриманню польського трудового законодавства та проводить консультації по найму польських розробників.	+	
3	Система корпоративного оподаткування	7*0,25=1,75	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств у Польщі.	+	
4	Система оподаткування працівників	8*0,25=2	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств у Польщі.	+	
5	Законодавство про захист прав	9*0,25=2,7	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має дотримуватись Загального регламенту про захист	+	

	користувачів в інтернеті		даних та надавати клієнтам юридичну підтримку у сфері GDPR.		
6	Розмір ринку ІТ-послуг	$9*0,3=2,25$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження польського ринку ІТ та ділиться результатами з клієнтами.	+	+
7	Розмір ринку аутсорсингу бізнес-процесів	$8*0,3=2,4$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може покращити якість власних послуг відповідно до мотивацій споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі або Угорщини та пропонувати гарантії.	+	
8	Пропозиція ІТ-фахівців на ринку	$9*0,3=2,7$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має доступ до власної мережі польських програмістів та допомагає наймати їх для продуктивних технологічних компаній.	+	
9	Розмір зарплат ІТ-фахівців	$7*0,3=2,1$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників за допомогою власних досліджень.	+	
10	Рівень інфляції	$4*0,3=1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат польських розробників та цін на операційні послуги за допомогою власних досліджень.	+	
11	Кількість випускників технічних спеціальностей	$9*0,15=1,35$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може запровадити спеціальні програми, стажування та інші ініціативи для польських випускників технічних ВНЗ у партнерстві з клієнтами.		+
		$8*0,15=1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має власні		+

12	Поява біженців з України		ресурси українських технічних спеціалістів, які релокувались у Польщу, та допомагає клієнтам найняти їх.		
13	Кількість стартапів	$9 * 0,15 = 1,35$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
14	Кількість R&D-центрів	$8 * 0,15 = 1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
15	Рівень інвестицій у R&D	$7 * 0,15 = 1,05$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження польського ІТ-ринку та інформує власних клієнтів щодо інвестування у R&D в Польщі.	+	
16	Рівень володіння технічними навичками	$9 * 0,15 = 1,35$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно моніторить зміни у рівні технічних навичок серед польських розробників та оновлює власні ресурси розробників.	+	
17	Рівень англійської мови	$8 * 0,15 = 1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати польських розробників з необхідним рівнем англійської.	+	
18	Досвід роботи з іноземними технологічними компаніями	$7 * 0,15 = 1,05$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати польських розробників з досвідом роботи у іноземних ІТ-компаніях та схожими цінностями на західні.	+	
Угорщина					
1	Законодавство щодо реєстрації бізнесу	$8 * 0,25 = 2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може надавати юридичні послуги в Угорщині та	+	

			проводити консультації по дотриманню угорського законодавства для клієнтів.		
2	Законодавство щодо найму працівників	$6*0,25=1,5$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги по дотриманню угорського трудового законодавства та проводить консультації по найму угорських розробників.	+	
3	Система корпоративного оподаткування	$9*0,25=2,25$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	
4	Система оподаткування працівників	$6*0,25=1,5$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послуги з оподаткування та проводить консультації щодо оподаткування підприємств в Угорщині.	+	
5	Законодавство про захист прав користувачів в інтернеті	$9*0,25=2,25$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має дотримуватись Загального регламенту про захист даних та надавати клієнтам юридичну підтримку у сфері GDPR.	+	
6	Розмір ринку ІТ-послуг	$8*0,3=2,4$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження угорського ринку ІТ та ділиться результатами з клієнтами.	+	+
7	Розмір ринку аутсорсингу бізнес-процесів	$7*0,3=2,1$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може покращити якість власних послуг відповідно до мотивацій споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі або Угорщини та пропонувати гарантії.	+	
8	Пропозиція ІТ-фахівців на ринку	$6*0,3=1,8$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має доступ до власної мережі угорських програмістів та допомагає	+	

			наймати їх для продуктивних технологічних компаній.		
9	Розмір зарплат ІТ-фахівців	$8 * 0,3 = 2,4$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» інформує власних клієнтів щодо актуальних зарплат угорських розробників за допомогою власних досліджень.	+	
10	Розмір венчурного інвестування	$6 * 0,3 = 1,8$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» проводить регулярні дослідження та інформує власних клієнтів щодо інвестування у стартапи в Угорщині.	+	
11	Кількість випускників технічних спеціальностей	$6 * 0,15 = 0,9$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» може запровадити спеціальні програми, стажування та інші ініціативи для угорських випускників технічних ВНЗ у партнерстві з клієнтами.		+
12	Рівень еміграції	$2 * 0,15 = 0,3$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» надає послугу рекрутингу угорських розробників, які працюють віддалено, і тим самим вирішують проблему зменшення технічного пулу спеціалістів для клієнтів.		+
13	Поява біженців з України	$3 * 0,15 = 0,45$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» має власні ресурси українських технічних спеціалістів, які релокувались в Угорщину, та допомагає клієнтам найняти їх.		+
14	Кількість стартапів	$7 * 0,15 = 1,05$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та ділиться результатами з клієнтами.	+	
15	Кількість R&D-центрів	$5 * 0,15 = 0,75$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та	+	

			ділиться результатами з клієнтами.		
16	Рівень інвестицій у R&D	$5*0,15=0,75$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно проводить дослідження угорського ІТ-ринку та інформує власних клієнтів щодо інвестування у R&D в Угорщині.	+	
17	Рівень володіння технічними навичками	$8*0,15=1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» регулярно моніторить зміни у рівні технічних навичок серед угорських розробників та оновлює власні ресурси розробників.	+	
18	Рівень англійської мови	$7*0,15=1,05$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати угорським розробників з необхідним рівнем англійської.	+	
19	Досвід роботи з іноземними технологічними компаніями	$8*0,15=1,2$	Компанія ТОВ «АЛЬКОР-УКРАЇНА» допомагає клієнтам наймати угорських розробників з досвідом роботи у іноземних ІТ-компаніях та схожими цінностями на західні.	+	

Джерело: складено автором

Оцінка показників прояву індексу дистанції влади в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Ступінь централізації процесу прийняття рішень				
	Польща: Середній	+	6	Необхідно вступати в переговори та обговорювати управлінські рішення як з вищим, так і з нижчим керівництвом компанії.
	Угорщина: Нижчий середнього	+	7	Проведення бізнес-переговорів та прийняття рішень можливе і на нижчих ешелонах влади у організації.
2. Ступінь нерівності у розподілі влади				
	Польща: Вищий середнього	+	6	Просування по кар'єрним сходам може бути ускладненим і може залежати від особистих стосунків з керівництвом.
	Угорщина: Середній	+	6	Просування по кар'єрним сходам є простим у більшості випадків і залежить від якості виконання завдань та досвіду працівника.
3. Ставлення до авторитарного стилю керування і чиношанування				
	Польща: Нейтральне	+	4	Під час переговорів вітається повага до експертизи, а не посади співрозмовника.
	Угорщина: Нейтральне	+	4	Під час переговорів вітається повага до експертизи, а не посади співрозмовника.
4. Терпимість до критики керівництва підлеглими				
	Польща: Середня	+	7	Допускається пряма та конструктивна критика рішень керівництва.

	Угорщина: Середня	+	8	Допускається пряма та конструктивна критика рішень керівництва.
5.	Рівень формальності комунікацій у бізнесі			
	Польща: Середній	+	4	Не обов'язково дотримуватись офіційного стилю у спілкуванні з партнерами як при письмових комунікаціях, так і усних комунікаціях.
	Угорщина: Середній	+	4	Не обов'язково дотримуватись офіційного стилю у спілкуванні з партнерами як при письмових комунікаціях, так і усних комунікаціях, проте вітаються короткі та прямолінійні речення.

Джерело: складено автором

Таблиця В.2

Оцінка показників прояву індексу співвідношення індивідуалізму і колективізму в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1.	Міра об'єднання суспільства в групі			
	Польща: Середня	+	6	Люди іноді об'єднуються в групи та приймають рішення колективно. Відношення до членів групи буває кращим, ніж до інших працівників компанії.
	Угорщина: Низька	-	2	Люди рідко об'єднуються в групи та приймають рішення індивідуально. Відношення до усіх колег однакове.
2.	Рівень важливості індивідуальної точки зору працівників у прийнятті управлінських рішень			

	Польща: Середній	+	7	Ініціатива працівників частково підтримується, але думка окремої людини рідко впливає на прийняття рішень.
	Угорщина: Вищий середнього	+	8	Ініціатива працівників підтримується, а думка окремої людини може вплинути на прийняття рішень.
3.	Рівень свободи у прийнятті рішень щодо підприємницької діяльності			
	Польща: Середній	+	6	Рішення приймаються як колективно, так і індивідуально, а також існує бюрократія, що часто призводить до сповільнення прийняття рішень.
	Угорщина: Середній	+	6	Рішення приймаються як колективно, так і індивідуально, а також існує бюрократія, що часто призводить до сповільнення прийняття рішень.
4.	Баланс між професійним та робочим життям			
	Польща: Середній	+	7	Сім'я, друзі та відпочинок такі ж по важливості, як і робота.
	Угорщина: Середній	+	7	Сім'я, друзі та відпочинок такі ж по важливості, як і робота.

Джерело: складено автором

Таблиця В.3

Оцінка показників прояву індексу співвідношення влади чоловіків і жінок
в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1.	Конкурентоспроможність суспільства			
	Польща: Середня	+	6	Успіх, результати та доходи цінуються, тому надається перевага вигідним

				контрактам. Але комфорт у співпраці теж має бути присутнім.
	Угорщина: Середня	+	6	Успіх, результати та доходи цінуються, тому надається перевага вигідним контрактам. Але комфорт у співпраці теж має бути присутнім.
2.	Рівень консенсус орієнтованості суспільства			
	Польща: Середня	+	6	Відносно легко досягти згоди та балансу у бізнес-рішеннях між партнерами.
	Угорщина: Середня	+	6	Відносно легко досягти згоди та балансу у бізнес-рішеннях між партнерами.
3.	Рівень орієнтації менеджменту на людські відносини			
	Польща: Вище середнього	+	8	Людський фактор часто включається часто менеджмент команд, тому умови роботи часто комфортні.
	Угорщина: Середній	+	6	Людський фактор інколи включається у менеджмент команд, тому умови роботи помірно складності.

Джерело: складено автором

Таблиця В.4

Оцінка показників прояву індексу довгостроковості орієнтації в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1.	Орієнтація на перспективу			
	Польща: Середня	+	6	Деякі рішення приймаються з урахуванням майбутньої перспективи, тому контракт детально вичитується та обговорюється.

	Угорщина: Середня	+	6	Деякі рішення приймаються з урахуванням майбутньої перспективи, тому контракт детально вичитується та обговорюється.
2.	Схильність до довгострокових інвестицій			
	Польща: Вища середнього	+	8	Досить позитивно ставляться до побудови довгострокових відносин та надають перевагу працювати з одним або невеликою кількістю партнерів.
	Угорщина: Середня	+	6	Відносно позитивно ставляться до побудови довгострокових відносин та надають перевагу працювати з одним або невеликою кількістю партнерів.
3.	Бажання набиратись досвіду у інших країнах			
	Польща: Високе	+	10	Польща є відкритою до іноземного бізнес-досвіду, тому місцевий бізнес гарно ставиться до угод з іноземними компаніями.
	Угорщина: Середнє	+	6	Угорські компанії в міру переймають досвід у іноземних колег, проте спостерігається тенденція до надання переваги місцевим або європейським виробникам та бізнес-партнерам.
4.	Швидкість економічного зростання країн до рівня добробуту			
	Польща: Середня	+	7	Польща є країною з розвиненою економікою, тому у бізнес-відносинах вітається детальний опис вигод для польської сторони.
	Угорщина: Нижча середнього	+	5	Угорщина є країною з розвиненою економікою, тому у бізнес-відносинах вітається детальний опис вигод для угорської сторони.

Джерело: складено автором

Таблиця В.5

Оцінка показників прояву індексу відношення до невизначеності в діловій культурі

№	Показники прояву	Проблема (-) чи	Експертна бальна	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
---	------------------	-----------------	------------------	-----------------------------------------------------

	індексу в бізнес-культурі	можливість (+)	оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	
1.	Схильність до ризиків			
	Польща: Вища середнього	+	8	Позитивно ставляться до нових революційних ідей та бізнес-проектів і беруть в них участь. Проте також довіряють перевіреним компаніям та класичним моделям прийняття рішень.
	Угорщина: Середня	+	6	Інколи позитивно ставляться до нових революційних ідей та бізнес-проектів і беруть в них участь. Проте також довіряють перевіреним компаніям та класичним моделям прийняття рішень.
2.	Кількість прав та обов'язків роботодавця та найманих працівників, що допомагають уникнути невизначеності та невідповідності			
	Польща: Вища середнього	+	8	В угодах про співпрацю інколи прописані ситуації невизначеності та присутні інструкції щодо шляхів подолання подібних ситуацій.
	Угорщина: Середня	+	6	В угодах про співпрацю інколи прописані ситуації невизначеності та присутні інструкції щодо шляхів подолання подібних ситуацій.
3.	Надання працівниками переваги тим організаціям, що надають гарантії			
	Польща: Вище середнього	+	8	Працівники надають перевагу організаціям, що забезпечують гарантії збереження робочого місця та пенсійного забезпечення.
	Угорщина: Низьке	+	5	Працівники рідко надають перевагу організаціям, що забезпечують гарантії збереження робочого місця та пенсійного забезпечення.
4.	Рівень толерантності до людей та ідей, що відхиляються від соціальної норми			

	Польща: Середня	+	5	Поляки є в міру толерантними до людей з різними релігійними поглядами, сексуальною орієнтацією, стилем одягу та іншого.
	Угорщина: Середня	+	5	Угорці є в міру толерантними до людей з різними релігійними поглядами, сексуальною орієнтацією, стилем одягу та іншого.
5.	Надання переваги рамковим угодам над деталізованими контрактами			
	Польща: Дуже низька	+	8	В основному домовляються у деталізованих контрактах, а не рамкових угодах.
	Угорщина: Низька	+	6	В основному домовляються у деталізованих контрактах, а не рамкових угодах.

Джерело: складено автором

Таблиця В.6

Оцінка показників прояву індексу допущення чи індульгенції в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою від 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1.	Рівень задоволеності життям			
	Польща: Середній	+	6	Поляки мають середній рівень задоволеності життям.
	Угорщина: Середній	+	6	Угорці мають середній рівень задоволеності життям.
2.	Рівень контролю над власним життям			
	Польща: Вище середнього	+	8	У бізнесі підлеглі рідко не покладаються виключно на інструкції та поради від

				своїх наставників і часто проявляють ініціативу.
	Угорщина: Середній	+	6	У бізнесі підлеглі не схильні покладатись виключно на інструкції та поради від своїх наставників, але інколи потребують підтримки.
3.	Рівень запам'ятовування позитивного досвіду			
	Польща: Високий	+	9	Поляки часто схильні запам'ятовувати позитивний досвід та рекомендувати товари та послуги, які їм подобаються.
	Угорщина: Вищий середнього	+	6	Угорці схильні запам'ятовувати позитивний досвід та рекомендувати товари та послуги, які їм подобаються.

Джерело: складено автором

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій під час користування послугами ІТ-рекрутингу на ринку Польщі

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
ПП1. Які фактори є найважливішими для споживачів при виборі послуг ІТ-рекрутингу?	Г1. Якість.	Первинні джерела інформації
	Г2. Ціна.	
	Г3. Імідж компанії.	
	Г4. Досвід компанії на ринку.	
	Г5. Клієнтський сервіс.	
ПП2. Які з параметрів якості є найважливішими для споживачів при виборі послуг ІТ-рекрутингу?	Г1. Час на апробацію резюме перевірених кандидатів.	Первинні джерела інформації
	Г2. Відсоток затверджених резюме.	
	Г3. Кількість опрацьованих резюме до прийнятого оферу.	
	Г4. Час на закриття вакансії.	
	Г5. Кількість кандидатів, які проходять випробувальний термін.	
ПП3. Яку ціну готові сплачувати споживачі за послуги ІТ-рекрутингу?	Г1. До 10% від річної зарплати кандидата.	Первинні джерела інформації
	Г2. 10-15% від річної зарплати кандидата.	
	Г3. 15-20% від річної зарплати кандидата.	
	Г4. Більше 20% від річної зарплати кандидата.	
ПП4. Які з додаткових параметрів є найважливішими для споживачів при виборі послуг ІТ-рекрутингу?	Г1. Імідж постачальника послуг ІТ-рекрутингу на ринку.	Первинні джерела інформації
	Г2. Досвід компанії на ринку.	
	Г3. Консультації.	

	Г4. Гарантії найму.	
	Г5. Регулярні звіти про найм розробників.	
	Г6. Ринкові аналітичні дослідження ринку ІТ у Польщі.	
	Г7. Просування бренду роботодавця.	
	Г8. Індивідуальна клієнтська підтримка.	
	Г9. Повна операційна підтримка (юридичні, бухгалтерські, фінансові, маркетингові, ріелторські послуги).	
ПП5. Чому споживачі надають перевагу саме послугам ІТ-рекрутингу?	Г1. Заощадження коштів.	Первинні джерела інформації
	Г2. Заощадження часу.	
	Г3. Доступ до великої кількості кандидатів.	
	Г4. Нестача кваліфікованих ІТ-рекрутерів на ринку.	
ПП6. Де споживачі шукають постачальників послуг ІТ-рекрутингу?	Г1. Пошуковики в Інтернеті.	Первинні джерела інформації
	Г2. Соціальні мережі.	
	Г3. Незалежні платформи з відгуками.	
	Г4. Тематичні заходи.	
	Г5. Рекомендації знайомих компаній.	
ПП7. Який обсяг потреби на ринку послуг ІТ-рекрутингу протягом року?	Г1. Постійний.	Первинні джерела інформації
	Г2. Один раз на місяць.	
	Г3. Один раз в квартал.	
	Г4. Один раз в півроку.	
	Г5. Один раз в рік.	
ПП8. Яку частину попиту у наймі ІТ-фахівців споживачі задовільняють через постачальників послуг ІТ-рекрутингу?		Первинні джерела інформації
ПП9. Які можуть бути причини того, що споживачі можуть не звертатись до постачальників послуг ІТ-рекрутингу?	Г1. Невдало підібрані кандидати.	Первинні джерела інформації
	Г2. Мала база ІТ-фахівців.	
	Г3. Відсутність досвіду роботи на ринку Польщі.	
	Г4. Високі ціни на послуги.	
	Г5. Порушені дедлайни найму.	

	Г6. Відсутність регулярної звітності про виконану роботу.	
	Г7. Відсутність гарантій.	
	Г6. Поганий рівень клієнтського сервісу.	
ПП9. Чи виникали у споживачів труднощі під час використання послуг ІТ-рекрутингу?		Первинні джерела інформації
ПП8. При виборі послуг ІТ-рекрутингу споживачі надають перевагу місцевим постачальникам чи іноземним?	Г1. Місцевим.	Первинні джерела інформації
	Г2. Іноземним.	
	Г3. Неважливо.	
	Г4. В залежності від ситуації найму ІТ-фахівців.	
ПП10. Чи пам'ятає споживач постачальників послуг ІТ-рекрутингу на ринку?	Г1. Споживач пам'ятає деяких постачальників послуг ІТ-рекрутингу на ринку.	Первинні джерела інформації
	Г2. Споживач не пам'ятає постачальників послуг ІТ-рекрутингу на ринку.	

Джерело: складено автором

Опитувальна анкета споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі

Шановний респонденте! Від імені Київського національного університету імені Тараса Шевченка, запрошую вас взяти участь у опитуванні споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку Польщі. Мета даного опитування – з’ясувати рівень попиту та основні споживчі мотивації при виборі послуг ІТ-рекрутингу.

Ваша думка дуже цінна і вона вплине на подальшу реалізацію проєкту. Заздалегідь вдячна вам за ваші відповіді та приділений час!

Інструкція до заповнення анкети: позначте вашу відповідь так: X.

1. Чи виникає у Вас потреба у наймі розробників програмного забезпечення?

Так

Ні

2. Як часто у Вас з’являється потреба у наймі розробників програмного забезпечення?

Постійно

Один раз на місяць

Один раз в квартал

Один раз на півроку

Один раз в рік

3. Чи користуєтесь ви послугами ІТ-рекрутингу?

Так (Перейдіть, будь ласка, до запитання №4)

Ні (Вкажіть, будь ласка, причину:

Маю внутрішній відділ рекрутингу

Використовую ІТ-аутсорсинг

Використовую ІТ-аутстафінг

4. Які фактори є найважливішими для Вас при виборі послуг ІТ-рекрутингу?

- Якість
- Ціна
- Імідж компанії
- Досвід компанії на ринку
- Клієнтський сервіс

5. Оцініть, будь ласка, ступінь значимості параметрів якості послуг ІТ-рекрутингу за 5-бальною шкалою, де 1 – найменш важливий, 5 – найбільш важливий:

Параметр	Оцінка
Час на апробацію резюме перевічених кандидатів	
Відсоток затверджених резюме	
Кількість опрацьованих резюме до прийнятого оферу	
Час на закриття вакансії	
Кількість кандидатів, які проходять випробувальний термін	

6. Оцініть, будь ласка, ступінь значимості додаткових параметрів при виборі послуг ІТ-рекрутингу за 10-бальною шкалою, де 1 – найменш важливий, 10 – найбільш важливий:

Параметр	Оцінка
Імідж компанії	
Досвід компанії на ринку	
Консультації	
Гарантії найму	
Регулярні звіти про найм розробників	
Ринкові аналітичні дослідження ринку ІТ	
Просування бренду роботодавця	
Індивідуальна клієнтська підтримка	
Операційна підтримка (юридичні, бухгалтерські, фінансові, маркетингові, рієлторські послуги)	

7. Чому Ви надаєте перевагу саме послугам ІТ-рекрутингу?

- Заощадження коштів
- Заощадження часу
- Доступ до великої кількості кандидатів
- Нестача кваліфікованих ІТ-рекрутерів

8. Як часто ви звертаєтесь до компаній, які надають послуги ІТ-рекрутингу?

9. Чи виникали у Вас труднощі під час використання послуг компаній по ІТ-рекрутингу?

- Так
- Ні

Якщо Ваша відповідь «Так», то які?

10. Яку ціну Ви готові сплачувати за послуги ІТ-рекрутингу? Будь ласка, оберіть один варіант відповіді:

- До 10% від річної зарплати кандидата
- 10-15% від річної зарплати кандидата
- 15-20% від річної зарплати кандидата
- Більше 20% від річної зарплати кандидата

11. При виборі послуг ІТ-рекрутингу ви радше оберете місцевого постачальника, а не іноземного?

- Так
- Ні
- Не задумувався(-лась) над цим
- Залежить від ситуації

12. Чи можете Ви вказати постачальників послуг ІТ-рекрутингу, яких ви знаєте?

Так

Ні

Якщо Ваша відповідь «Так», то яких?

13. Вкажіть, будь ласка, послугами якої компанії Ви користуєтесь?

14. Оцініть, будь ласка, послуги постачальника послуг ІТ-рекрутингу, якими ви користуєтесь? (1 – мінімальний бал, 5 – максимальний бал):

Параметр	1	2	3	4	5
Імідж компанії					
Асортимент послуг					

15. Де Ви шукаєте постачальників послуг ІТ-рекрутингу? (можна обрати декілька варіантів відповідей)

Пошуковики в Інтернеті

Соціальні мережі

Незалежні платформи з відгуками

Бізнес заходи

Рекомендації знайомих компаній

Відомості про респондента:

1. Вкажіть, будь ласка, кількість працівників у вашій компанії:

До 10 працівників

10-49 працівників

50-249 працівників

Більше 250 працівників

2. Вкажіть, будь ласка, вашу посаду:

CEO

CTO

Head of R&D/Director of R&D

Hiring Manager

HR Manager/HR Director

Інша: _____

3. Чи приймаєте ви рішення про найм розробників програмного забезпечення у вашій компанії?

Так

Ні

Дуже дякуємо за ваші відповіді та приділений час! Гарного дня!

Переклад опитувальної анкети споживачів послуг ІТ-рекрутингу на ринку
Польщі на англійську мову

Dear respondent! On behalf of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, I invite you to take part in the survey of consumers of IT recruiting services in Poland. This survey aims to determine the level of demand and main consumer motivations when choosing IT recruiting services on the Polish market.

Your opinion is very valuable and will affect the results of this research. Thank you for your answers and time in advance!

Instructions for completing the survey: mark your answer as follows: X.

1. Do you ever feel the need to hire software developers?
 - Yes
 - No
2. How often do you feel the need to hire software developers?
 - Always
 - Once a month
 - Once a quarter
 - Once every 6 months
 - Once a year
3. Do you use IT recruitment services?
 - Yes (Please, go to question 4)
 - No (Please, specify the reason:)
 - I have an internal recruitment department
 - I use IT outsourcing
 - I use IT outstaffing)
4. Which factors are the most important for you when choosing IT recruitment services?

- Quality
- Price
- Company's image
- Company's experience on the market
- Customer service

5. Please, assess the degree of importance of quality parameters in IT recruitment services on a scale from 1 to 5, where 1 is the least important and 5 is the most important:

Parameter	Score
Time to verify candidate CVs	
CV pass rate	
Number of CVs to one accepted offer	
Vacancy closing time	
Number of candidates who successfully pass the probation period	

6. Please, assess the degree of importance of additional parameters when choosing IT recruitment services on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important parameter and 10 is the most important parameter:

Parameter	Score
Company's image	
Company's experience on the market	
Consultations	
Recruitment guarantees	
Regular IT recruitment reports	
Analytical IT market research	
Employer branding support	
Individual customer support	
Operational support (legal, accounting, finance, marketing, real estate services)	

7. Why do you prefer IT recruitment services?

- Cost savings

- Time savings
- Access to a large candidate pool
- Deficiency of qualified IT recruiters

8. How often do you work with IT recruitment services providers?

9. Have you ever faced any challenges when using the services of IT recruitment providers?

- Yes
- No

If your answer is “Yes”, then which ones?

10. What price are you ready to pay for IT recruitment services? Please, select one answer:

- Up to 10% of the candidate’s annual salary
- 10-15% of the candidate’s annual salary
- 15-20% of the candidate’s annual salary
- Over 20% of the candidate’s annual salary

11. When choosing IT recruitment services, would you rather opt for a local provider or a foreign one?

- Yes
- No
- Never thought about it
- Depends on the situation

12. Could you specify the IT recruitment services providers that you know?

- Yes

No

If your answer is “Yes”, then what are they?

13. Could you specify the provider, whose IT recruitment services you use?

14. Please, assess the IT recruitment services of your current provider (1 is the lowest score, 5 is the highest score):

Parameter	1	2	3	4	5
Company’s image					
Range of services					

15. Where do you look for IT recruitment services providers? (you can choose several answers)

- Search engines
- Social networks
- Independent review platforms
- Business events
- Recommendations of other companies

Information about respondents:

1. Please, specify the number of employees in your company:

- Up to 10 employees
- 10-49 employees
- 50-249 employees
- Over 250 employees

2. Please, specify your position in the company:

- CEO

CTO

Head of R&D/Director of R&D

Hiring Manager

HR Manager/HR Director

Other: _____

3. Do you make decisions regarding the recruitment of software developers in your company?

Yes

No

Thank you so much for your answers and time! Have a nice day!