

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра міжнародної економіки
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ**

Студента II курсу денної форми
навчання спеціальності 051
«Економіка» освітньо-наукової
програми «Міжнародна економіка»
Лимаренко Гліба Валерійовича

Науковий керівник: д-р екон. наук,
проф.
Вірченко Володимир Віталійович

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 міжнародної економіки від « 24 » квітня 2025 р., протокол №11.

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**
Київ - 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 127 сторінок, 20 таблиць, 2 рисунка, список літератури з 86 найменувань, 3 додатків.

Стратегія виходу українських підприємств на міжнародні ринки ділових послуг

Об'єктом дослідження виступає процес інтернаціоналізації українських підприємств, зокрема IT-маркетингових агентств, при виході на міжнародні ринки ділових послуг.

Предметом дослідження є стратегії інтернаціоналізації та адаптації бізнес-моделей у сфері ділових послуг.

Мета роботи полягає у розробці ефективної стратегії виходу українських IT-маркетингових агентств на міжнародні ринки, що забезпечить їхню конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо адаптації міжнародних стратегій виходу на ринки для українських компаній, оцінені основні бар'єри та можливості інтернаціоналізації, розроблені фінансові, організаційні та маркетингові складові стратегічного плану експансії.

Одержані результати можуть бути використані українськими IT-маркетинговими агентствами для успішної міжнародної експансії, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері міжнародного бізнесу та маркетингу.

Рік виконання роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

ABSTRACT

The master's qualification work contains 127 pages, 20 tables, 2 figures, a list of literature with 86 titles, 3 appendices.

Strategy for entering international business services markets of Ukrainian enterprises

The object of the study is the process of internationalization of Ukrainian enterprises, in particular IT marketing agencies, when entering international business services markets.

The subject of the study is internationalization strategies and adaptation of business models in the field of business services.

The purpose of the work is to develop an effective strategy for entering international markets of Ukrainian IT marketing agencies, which will ensure their competitiveness and sustainable development.

Based on the results of the study, proposals were formulated for adapting international market entry strategies for Ukrainian companies, the main barriers and opportunities for internationalization were assessed, and the financial, organizational and marketing components of the strategic expansion plan were developed.

The results obtained can be used by Ukrainian IT marketing agencies for successful international expansion, as well as in further scientific research in the field of international business and marketing.

Year of work completion – 2025.

Year of work defense – 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ У СФЕРІ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ	11
1.1. Сутність і значення інтернаціоналізації у сфері послуг	11
1.2. Класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки	24
1.3. IT-маркетингові агентства як суб'єкти ділових послуг в умовах глобалізації	36
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ТА ПЕРЕДУМОВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ IT-МАРКЕТИНГОВИХ КОМПАНІЙ	47
2.1. Розвиток цифрового ринку в Україні та його вплив на ділові послуги	47
2.2. Середовище функціонування та ключові бар'єри виходу на зовнішні ринки	61
2.3. Позичування українських агентств у системі міжнародної конкуренції	68
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ IT-МАРКЕТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	85
3.1. Аналіз внутрішнього потенціалу компанії	85
3.2. Вибір механізмів входу та ринкових орієнтирів	102
3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії	110
Висновки до розділу 3	115
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки особливого значення набуває розширення міжнародної присутності українських підприємств, зокрема у сфері інформаційних технологій та цифрового маркетингу. IT-маркетингові агентства, які спеціалізуються на просуванні брендів, аналітиці, управлінні контентом та рекламних кампаніях у діджитал-просторі, демонструють високу гнучкість і потенціал для виходу на зовнішні ринки. Ці підприємства функціонують у висококонкурентному середовищі, де інтернаціоналізація стає не лише можливістю для зростання, а й необхідною умовою збереження конкурентних позицій. Після початку повномасштабної війни в Україні IT-сектор показав високу стійкість, залишаючись джерелом валютних надходжень і одним із небагатьох драйверів економічного розвитку в кризових умовах. У такому контексті стратегія виходу на зовнішні ринки для українських IT-компаній, зокрема маркетингових агентств, потребує системного наукового обґрунтування та прикладних рішень.

Водночас процес інтернаціоналізації супроводжується низкою труднощів: складністю регулювання у різних юрисдикціях, бар'єрами мовного й культурного характеру, високим рівнем конкуренції з боку міжнародних гравців. Крім того, багато українських агентств не мають достатнього досвіду міжнародної експансії, що ускладнює адаптацію до нових ринкових умов. У цих умовах актуальним стає дослідження ефективних моделей виходу на зовнішні ринки, визначення їх сильних і слабких сторін, а також вироблення практичних рекомендацій для малих та середніх компаній галузі. Формування науково обґрунтованих стратегій інтернаціоналізації українських IT-маркетингових агентств є важливим не

лише з точки зору розвитку окремих підприємств, а й як інструмент державної політики цифрового експорту та економічної інтеграції в глобальні ринки.

Ступінь наукової розробки проблеми. Теоретичні засади формування стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки розглядалися у працях провідних зарубіжних економістів і дослідників у сфері міжнародного бізнесу. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії інтернаціоналізації зробили Дж. Даннінг (еклектична парадигма OLI), Ф. Рут (класифікація стратегій входу), К. Ерраміллі, А. Шарма, І. Ахмад, які в аналізували вибір форм присутності компаній на міжнародних ринках, враховуючи рівень ризику, контроль та інвестиційні витрати. Модель поетапної інтернаціоналізації (Uppsala model), запропонована Ян Йохансоном і Ян-Еріком Вайдінгом, також відіграла важливу роль у формуванні підходів до стратегій поступового входу на зарубіжні ринки.

Водночас проблематика інтернаціоналізації підприємств креативних і діджитал-сфер, зокрема маркетингових агентств, залишається відносно малодослідженою в академічному середовищі. У вітчизняній науці окремі аспекти цього питання розглядалися у роботах таких науковців, як О. Гаврилюк, Н. Грібовод, Т. Мельничук, В. Козик, які аналізували конкурентоспроможність українських компаній на глобальних ринках, адаптаційні механізми, бар'єри виходу та роль цифровізації в експортній діяльності. Проте системний підхід до дослідження стратегій інтернаціоналізації саме IT-маркетингових агентств з урахуванням їхніх специфічних особливостей (нематеріальний продукт, дистанційна модель обслуговування, високий рівень конкуренції) в українському науковому просторі все ще знаходиться на початковому етапі. Це зумовлює необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є розробка стратегії виходу українських ІТ-маркетингових агентств на міжнародні ринки з урахуванням специфіки їх діяльності, ринкових можливостей та зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання дослідження**:

- розкрити теоретичні засади стратегій інтернаціоналізації підприємств;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ІТ-маркетингових агентств;
- дослідити внутрішній потенціал підприємств цієї сфери;
- розробити рекомендації щодо оптимальної моделі виходу на міжнародні ринки.

Об'єкт дослідження є процес інтернаціоналізації українських підприємств сфери цифрового маркетингу.

Предметом дослідження є стратегічні підходи, механізми та інструменти виходу ІТ-маркетингових агентств на зовнішні ринки.

Методи дослідження. У роботі використано методи порівняльного аналізу, економічного моделювання, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, експертного оцінювання, а також елементи структурно-логічного та графічного моделювання.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу становлять наукові публікації, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних досліджень у сфері ІТ-маркетингу, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній та результати власного дослідження.

Наукова новизна. Новизна роботи полягає у систематизації стратегічних підходів до виходу на міжнародні ринки, адаптованих до особливостей ІТ-маркетингових агентств, а також у формулюванні авторської моделі стратегічного входу для малих і середніх агентств в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Практична значущість роботи. Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованої моделі інтернаціоналізації для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ІТ-маркетингових агентств, а також у вдосконаленні державної політики підтримки цифрових експортних ініціатив.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 127 сторінок, 20 таблиць, 2 рисунка, список літератури з 86 найменувань, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ У СФЕРІ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність і значення інтернаціоналізації у сфері послуг

Стратегія виходу на міжнародний ринок – це інституційне рішення, яке включає вибір цільового ринку, режим входу, маркетинговий план і систему контролю. Рішення щодо режиму входу, яке забезпечує доступ компанії до закордонного ринку з використанням її ресурсів, послуг або продукції. Таке рішення безпосередньо впливає на ефективність міжнародної діяльності підприємства. Попри значну увагу до цієї теми в дослідженнях з міжнародного бізнесу, деякі автори обмежуються лише загальним оглядом підходів до вибору режимів виходу, не враховуючи специфіки різних галузей чи ринкових умов. [11].

У науковій літературі існують численні підходи до класифікації стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки. Так, Шарма та Ерраміллі описують режим входу як договірну модель, яка визначає механізм реалізації міжнародної стратегії компанії у країні присутності. Залежно від ресурсного потенціалу, специфіки ринку та цілей підприємства, така стратегія може передбачати експорт продукції, створення виробничих підрозділів або укладення партнерських угод з місцевими суб'єктами господарювання. Вибір конкретного формату входу залежить від бажаного рівня контролю, ступеня ризику та масштабів інвестицій.

Не менш важливими є дослідження Root, який розглядає вибір міжнародної стратегії через призму зовнішніх чинників. Він класифікує ключові фактори впливу на процес інтернаціоналізації, зокрема стан ринку

цільової країни, економічні та регуляторні умови, політичну стабільність, а також виробничі ресурси та культурні особливості. Root підкреслює, що підприємства, які ігнорують ці аспекти, ризикують обрати неефективну модель виходу, що може спричинити фінансові втрати або втрату конкурентних переваг [74, с. 91].

Значний внесок у розвиток концепції міжнародної конкурентоспроможності зробив Майкл Портер, розробивши модель п'яти сил, яка пояснює рівень конкуренції на ринку. Він акцентує увагу на таких ключових елементах: загроза товарів-замінників, можливість виходу нових гравців, ринкова влада постачальників, вплив споживачів та інтенсивність конкуренції в галузі. Його дослідження стали основою для аналізу конкурентного середовища при виборі стратегії міжнародного розвитку підприємств.

Сучасні дослідження Дрісколла деталізують підходи до класифікації методів виходу на міжнародні ринки, поділяючи їх на три основні категорії: експортні, контрактні та інвестиційні. Він зазначає, що експортні методи є найменш ризикованими, але забезпечують менший рівень контролю, тоді як контрактні стратегії (ліцензування, франчайзинг) дають змогу швидше адаптуватися до нового середовища. Водночас інвестиційні моделі, такі як прямі іноземні інвестиції (ПІІ) або створення спільних підприємств, забезпечують максимальний рівень контролю, проте потребують значних фінансових ресурсів та ретельного планування [69].

Українські науковці також активно досліджують цю тему, адаптуючи світові концепції до реалій вітчизняного бізнесу. Квасова О. В. зосереджується на стратегічному плануванні виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах цифрової трансформації, наголошуючи на ролі технологічних інновацій у конкурентоспроможності компаній. Кузик М. аналізує особливості міжнародного розширення українських компаній,

вивчаючи їхній досвід у виборі найбільш ефективних моделей входу на іноземні ринки.

Важливим є внесок Савченка М. В., який досліджує маркетингові аспекти виходу підприємств на зовнішні ринки, підкреслюючи необхідність адаптації брендівих стратегій до локальних споживачів. Водночас Федоренко А. зосереджується на фінансово-економічному обґрунтуванні стратегій міжнародного розширення, пропонуючи моделі оцінки ризиків та можливих прибутків при виході на нові ринки [62].

Таким чином, міжнародні та українські дослідники пропонують різні підходи до аналізу стратегій інтернаціоналізації бізнесу, кожен із яких має свої особливості та практичну значущість. Завдяки цим науковим працям підприємства можуть обрати оптимальну модель виходу на міжнародні ринки, зважаючи на економічні, конкурентні та організаційні фактори, що впливають на їхню діяльність у глобальному середовищі.

Серед наукових підходів до обґрунтування стратегій виходу на зовнішні ринки ключовими вважаються концепції монополістичних переваг, інтерналізації, теорія транзакційних витрат, стратегічної поведінки, переговорного процесу та еkleктичний підхід. Ці теоретичні моделі пояснюють мотиви та чинники, що впливають на вибір способу виходу підприємства на міжнародний ринок. Частина з них фокусується на загальних аспектах інтернаціоналізації, зокрема на збереженні контролю або мінімізації витрат, тоді як інші – орієнтовані безпосередньо на класифікацію стратегічних альтернатив доступу до іноземного ринку. [4, с. 312].

Незалежно від географії, як українські, так і західні дослідники розглядають вихід на міжнародний ринок як комплексний стратегічний процес, що включає аналіз конкурентного середовища, вибір оптимального способу входу та адаптацію бізнес-моделі.

Обидві школи використовують класичні підходи до аналізу конкурентного середовища, зокрема:

- Модель п'яти сил Портера – для оцінки рівня конкуренції у галузі.
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін компанії та ринкових можливостей.
- Матрицю BCG – для аналізу портфелю продуктів підприємства та визначення його позиції на ринку.

Крім того, і західні, і українські автори визнають важливість таких факторів, як локалізація маркетингових стратегій, управління фінансовими ризиками та вибір партнерської моделі входу на ринок.

Відмінності у підходах

1. Фокус досліджень. Західні автори більше уваги приділяють довгостроковим стратегіям та аналізу транснаціональних компаній, тоді як українські дослідники акцентуються на адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств до міжнародних умов. Західні дослідники, такі як Root та Шарма й Еррамілі, класифікують міжнародні стратегії виходу відповідно до рівня контролю компанії над діяльністю у новій країні. Вони виокремлюють експортні, контрактні та інвестиційні методи, наголошуючи, що вибір моделі залежить від фінансової стратегії компанії та рівня ризиків. Українські автори, зокрема Квасова О. В. та Кузик М., розглядають вихід підприємств через призму економічних викликів вітчизняного бізнесу, враховуючи проблеми фінансування, нестабільність законодавства та потребу у швидкому поверненні інвестицій [57, с. 166].

2. Підходи до вибору моделі виходу на ринок. Західні науковці більше уваги приділяють прямим інвестиціям (FDI), стратегічним альянсам та злиттям і поглинанням (M&A). Наприклад, Дрісколл підкреслює, що злиття та поглинання є ефективним способом швидкої експансії, особливо якщо компанія прагне миттєво отримати ринкову частку у новій країні. Українські дослідники, навпаки, вважають, що малі

та середні підприємства (МСП) не можуть дозволити собі значні інвестиції, тому їм краще використовувати франчайзинг, партнерські програми та аутсорсинг. Так, Федоренко А. наголошує, що франчайзинг дозволяє українським компаніям швидше виходити на ринки з мінімальними витратами [61, с. 61].

3. Аналіз конкурентного середовища. Західні дослідники часто використовують кількісні моделі, такі як економетричні моделі прогнозування ринкових ризиків та PESTEL-аналіз, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори нового ринку. Українські автори більше покладаються на якісні методи аналізу, такі як експертні оцінки, SWOT-аналіз та дослідження реальних кейсів українських компаній, що вже вийшли на зовнішні ринки [77].

4. Маркетингова адаптація. Західні компанії приділяють більше уваги брендовій стратегії та іміджу на глобальному ринку, у той час як українські компанії часто зосереджуються на цінній конкуренції та адаптації своїх послуг під локальні особливості ринку. Західні науковці рекомендують високий рівень локалізації маркетингових кампаній, включаючи зміну візуального стилю бренду, адаптацію слоганів та створення окремих продуктів для кожного регіону. Українські дослідники наголошують на адаптації лише ключових маркетингових інструментів через обмежені фінансові можливості підприємств [23, с. 35].

На вибір форми міжнародної присутності компанії суттєво впливають характеристики зовнішнього середовища цільового ринку. Йдеться, зокрема, про регуляторні умови, стабільність правової системи, економічні показники, рівень розвитку інфраструктури та демографічні параметри. Важливу роль відіграють також культурна сумісність і дистанція між країнами, адже підприємства частіше обирають ті ринки, де можуть передбачити поведінку споживачів або партнерів. Якщо країна має складну або незрозумілу культурну модель, компанії, як правило, схильні обирати

менш ризиковані форми співпраці. Часто це пов'язано з обмеженим досвідом або недостатньою готовністю до управління міжнародною діяльністю у новому середовищі [50].

Вибір способу інтернаціоналізації значною мірою залежить від умов країни, де компанія базується. Наприклад, сильні конкурентні позиції на внутрішньому ринку можуть сприяти більш агресивній експансії, тоді як високі витрати на виробництво в країні походження змушують підприємства шукати менш капіталомісткі форми виходу, такі як передача прав на використання технологій або бренду. У таких випадках компанії, як правило, обирають моделі з нижчим рівнем ризику, замість прямих інвестицій у нову локацію [1].

Ресурсне забезпечення компанії також визначає її здатність виходити на зовнішні ринки. Йдеться про такі елементи, як організаційні компетенції, інвестиційні можливості, технологічний рівень, наявність виробничих потужностей та навичок просування продукту. Саме поєднання цих факторів формує потенціал підприємства щодо вибору форми присутності на цільовому ринку [26].

Обґрунтування, що впливає на вибір режиму входу, відрізняється відповідно до наведених вище теорій. Якщо компанія не надто досвідчена, основна країна має конкурентну перевагу в ресурсах, ринок невизначений або продукт знаходиться на ранній стадії життєвого циклу продукту; експорт є кращим способом входу. Прямі іноземні інвестиції, які є способом входу в капітал, є кращими, коли продукт знаходиться на стадії зрілості, коли невизначеність низька, а на ринку висока недосконалість, якщо є іноземні ринки, які мають дешевші ресурси, а мережеві зв'язки компанії дуже сильні. Ліцензування, яке є неакціонерним способом входу, є кращим, коли сили інтерналізації неефективні.

Відповідно до Дрісколла, способи входу можна класифікувати на три основні категорії; експортні, неакціонерні (контрактні) та акціонерні

(інвестиційні). Ця класифікація в основному залежить від обсягу інвестицій і контролю. Неакціонерні режими, які в основному є контрактними режимами входу, які вимагають менше інвестицій і контролю. З іншого боку, режими акціонерного капіталу, які є способами входження інвестицій, вимагають високого рівня контролю з боку головної організації [32].

Таблиця 1.1

Ключові порівняльні характеристики експортних, контрактних та інвестиційних стратегій виходу на міжнародні ринки

Тип стратегії	Переваги	Недоліки	Ризики
Експорт	Низькі витрати, швидкий вихід на ринок	Менший контроль, залежність від партнерів	Валютні коливання, митні обмеження
Контрактні угоди	Мінімальні інвестиції, швидка адаптація	Обмежений контроль, залежність від партнера	Порушення контрактів, правові ризики
Інвестиції	Повний контроль, довгострокові вигоди	Високі витрати, складність управління	Політичні та економічні ризики

Джерело: складено автором за даними [32]

У міжнародному бізнесі способи входження тісно пов'язані зі ступенем використання ресурсів, ризиком, рівнем контролю, ступенем міжорганізаційної залежності та поверненням прибутку. Щоб здійснити успішну інтернаціоналізацію, слід проаналізувати три фактори: фактори компанії, фактори середовища та модераторів, а потім вибрати найбільш відповідний режим входу.

Одним з найпоширеніших способів виходу підприємств на міжнародні ринки є продаж товарів або послуг за межі країни без створення постійної присутності за кордоном. У більшості випадків це дозволяє компаніям

розширити географію збуту без значних витрат на інфраструктуру. Водночас імпорт може бути вигідним для фірм, які прагнуть отримати доступ до продукції, що є економічно привабливішою порівняно з локальними альтернативами [47].

Стратегія виходу компанії на зовнішній ринок формується поступово — через аналіз внутрішніх можливостей, оцінку зовнішніх ризиків і усвідомлення потенційних вигід. Експортна діяльність часто стає реакцією на обмеження внутрішнього попиту або спробою використати сприятливі зовнішні умови. При цьому мотиваційна складова може виникати як внаслідок тиску обставин, так і в результаті довгострокових планів з інтернаціоналізації. На практиці етапи стратегічного планування та реалізації можуть частково перетинатися, особливо в умовах динамічних ринків [2, с. 44].

Прямий експорт передбачає самостійне просування товарів виробника на зарубіжні ринки без залучення зовнішніх посередників. Такий підхід потребує від компанії значних зусиль у сфері маркетингового аналізу, логістики та регуляторної підготовки. Водночас він забезпечує вищу ступінь контролю над каналами збуту та дозволяє гнучко реагувати на особливості цільової аудиторії. Прямий експорт найчастіше використовують компанії з високою продуктивністю, які мають достатній операційний потенціал для самостійного ведення міжнародної діяльності [48].

У межах прямого експорту компанія може реалізовувати товари як самостійно, так і за допомогою партнерів на зовнішньому ринку. Поступове розширення міжнародної присутності передбачає, що підприємства часто починають із непрямих форм зовнішньоекономічної діяльності, поступово переходячи до більш самостійних моделей. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики на початкових етапах та нарощувати знання про нові ринки. При цьому застосування зовнішніх посередників на

початковій фазі залишається доволі поширеною практикою, особливо для компаній з обмеженим досвідом інтернаціоналізації [12, с. 19].

Контрактні форми інтернаціоналізації передбачають співпрацю між компаніями на основі договірних умов без створення акціонерних об'єднань. Одним із найпоширеніших механізмів цього типу є передача технологій або спеціалізованих знань на основі угоди, яка дозволяє іншій стороні тимчасово користуватись певними нематеріальними активами. Такі договори зазвичай застосовуються у сферах з високим рівнем наукоємності або де необхідне локальне виробництво без безпосередньої присутності компанії-власника.

Ліцензійна угода, як один із інструментів контрактного виходу, надає право іноземному партнеру використовувати певну інтелектуальну власність — зокрема технології, виробничі процеси або бренди — на узгоджених умовах. Подібні формати співробітництва особливо актуальні в галузях, де існує необхідність адаптації продукту до локального ринку, при цьому зберігаючи контроль над якістю та унікальністю пропозиції [25, с. 10].

Франчайзинг розглядається як форма співпраці, за якої компанія надає іншій стороні право вести бізнес за її моделлю, включаючи елементи бренду, операційні стандарти та управлінську підтримку. Такий підхід дозволяє швидко масштабувати діяльність без прямого контролю власника системи. На відміну від ліцензування, франчайзинг охоплює комплексну передачу бізнес-концепції, що потребує тіснішої взаємодії між сторонами.

Стратегічний альянс, своєю чергою, — це форма партнерства між двома або більше компаніями, які координують зусилля для досягнення спільних цілей. Така співпраця зазвичай ґрунтується на спільному використанні ресурсів або виході на нові ринки, не потребуючи створення нової юридичної особи чи злиття активів. Альянси можуть бути

ефективними як для малих підприємств, так і для транснаціональних корпорацій, які прагнуть зміцнити позиції на глобальному рівні [33, с. 453].

Інвестування у вигляді повного або переважного володіння активами на зарубіжному ринку є одним із найвпливовіших інструментів інтернаціоналізації. Такий підхід передбачає створення нового підприємства або придбання існуючої структури за кордоном. Порівняно з іншими стратегіями, пов'язаними з контрактними чи партнерськими моделями, інвестиційна форма забезпечує компанії вищий рівень контролю та гнучкості в управлінні.

Водночас ця стратегія потребує значних фінансових ресурсів, високого ступеня ризику та глибокого знання локального ринку. Саме тому її обирають здебільшого великі компанії, які мають сталий досвід ведення зовнішньоекономічної діяльності та стратегічно орієнтовані на довготривалу присутність у певному регіоні [46].

Спільне підприємство є формою партнерства, що передбачає створення нового суб'єкта господарювання на основі об'єднання зусиль двох або більше компаній задля досягнення узгоджених цілей. Такий формат співпраці поєднує управлінські, фінансові та операційні ресурси сторін, забезпечуючи рівноправну участь у стратегічних рішеннях.

Попри поширення цієї моделі в міжнародній практиці, ефективність спільних підприємств не завжди відповідає очікуванням. Причинами невдач можуть бути неузгодженість цілей, різниця в корпоративних культурах або складність координації управлінських рішень між партнерами.

Таблиця 1.2.

Основні стратегії виходу на міжнародні ринки

Тип стратегії	Характеристика	Приклади
Експортна	Продаж послуг за кордон без присутності	ІТ-маркетинг через онлайн-платформи
Партнерська	Співпраця з локальними агентами	White-label, франчайзинг
Дочірня компанія	Відкриття представництва	Власна філія у Польщі або США
Цифрова присутність	Вихід через маркетплейси, SaaS тощо	Upwork, HubSpot Marketplace

Джерело: складено автором на основі [17; 18].

Об'єднання компаній через механізми злиття та поглинання (M&A) передбачає зміну структури власності й управління підприємствами. Зазвичай один із суб'єктів отримує контрольний пакет акцій іншого, інтегруючи його у власну корпоративну структуру. Такі процеси можуть бути реалізовані як шляхом злиття активів, так і через повне приєднання меншої компанії до більшої.

Ефективність подібних рішень значною мірою залежить від гармонійності управлінських практик і рівня організаційної сумісності між сторонами. У міжнародному контексті ключовим викликом залишається подолання культурних і соціальних розбіжностей, що нерідко впливають на результат інтеграції [36, с. 1857].

Горизонтальні M&A утворюються компаніями, які є конкурентами на одному ринку. Літературні дані показують, що горизонтальні злиття та поглинання можуть отримувати прибуток завдяки зміцненню ринкової влади та економічній ефективності. По-перше, передбачається, що горизонтальні M & As зменшують кількість потенційних конкурентів. Це,

у свою чергу, посилює ринкову позицію компаній-партнерів. По-друге, дослідження свідчать, що у разі, якщо більш потужний партнер має нижчі граничні витрати, горизонтальне злиття може призвести до зростання цін, а також у деяких випадках до оптимізації витрат, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності компаній-учасників. По-третє, у процесі горизонтальних злиттів і поглинань спільне використання ресурсів, персоналу та матеріальних активів сприяє зниженню операційних витрат. Крім того, скорочення штату зазвичай відбувається під час поглинання суміжних ринків. Нарешті, придбання таких ринків є менш ризикованим порівняно з несуміжними злиттями та поглинаннями, оскільки керівництво вже володіє знаннями та досвідом у відповідній галузі.

Вертикальна інтеграція через M&A застосовується тоді, коли компанія прагне встановити контроль над суміжними етапами ланцюга створення вартості — наприклад, над постачальниками сировини або над дистриб'юторами готової продукції. Такий підхід дозволяє узгодити внутрішні процеси, зменшити залежність від зовнішніх партнерів і підвищити ефективність операційного управління.

Попри складність реалізації, вертикальні злиття можуть сприяти зростанню конкурентних переваг завдяки кращій синхронізації дій у межах єдиного бізнес-процесу. Це особливо актуально для компаній, які працюють на ринках із високою волатильністю або нестачею надійних партнерів [3, с. 40].

Конгломератні M&A передбачають об'єднання компаній, що діють у різних галузях або на непересічних ринках. На відміну від горизонтальних чи вертикальних злиттів, такий формат не базується на операційній або технологічній спорідненості між сторонами, що ускладнює інтеграцію управлінських структур і узгодження стратегічних цілей.

Досвід міжнародної практики показує, що ефективність подібних угод значною мірою залежить від здатності централізовано управляти

різномірними бізнес-напрямами. Часто такі об'єднання не приносять очікуваного ефекту через відсутність синергії та складність координації між сегментами. Водночас конгломератна модель може бути вигідною в умовах нестабільності, коли бізнес прагне диверсифікувати ризики, пов'язані з окремими ринками чи продуктами [71, с. 123].

Пошук відповідного партнера є вирішальним рішенням для вибору режиму входу, і режим входу може змінюватися відповідно до зобов'язань партнерів щодо бізнесу. Якщо компанія може знайти відповідного партнера для роботи, стратегічні альянси будуть вибором для входу.

- Культурне середовище [83].

Якщо цільовий ринок має іншу культуру, яка складається з цінностей, вірувань, звичаїв, релігії та мов, компанії, ймовірно, віддадуть перевагу експорту або контрактному режиму як стратегії входу. Основною причиною такого відбору є низька впевненість у їхній здатності керувати міжнародними операціями.

- Політико-правове середовище [67, с. 35].

Якщо політика нестабільна, компанії віддадуть перевагу експортному або контрактному режиму, а не інвестиційному режиму, оскільки вони не будуть зацікавлені в інвестиційному режимі. Правове середовище, таке як високі тарифи та квоти, також впливатиме на вибір режиму входу. Оскільки високі тарифи можуть зменшити режим експорту та збільшити режим інвестицій.

- Розмір ринку [78].

Розмір ринку також впливає на вибір режиму входу, оскільки ринки, що розвиваються, залучатимуть більше інвестицій. Якщо країна має велике населення або зростає молоде населення, ця країна отримає більше інвестиційних типів способу входу.

- Витрати на виробництво та доставку [27].

Якщо цільовий ринок має дуже низькі витрати на виробництво порівняно з країною походження компанії, компанія віддасть перевагу інвестиційному або контрактному режиму. Низькі витрати на доставку змушують компанії віддавати перевагу експорту як способу входу, тоді як високі транспортні витрати змушують компанії віддавати перевагу контрактному або інвестиційному входу як способу входу.

- Міжнародний досвід [51].

Для більшості компаній метою інтернаціоналізації є вихід на експорт. Компанії в основному вважають за краще використовувати інші способи входу після того, як вони можуть отримати досвід роботи на ринку. Головним чином після експорту вони продовжують контрактний режим і, нарешті, інвестиційний режим, оскільки ці режими вимагають вищих інвестиційних рівнів усіх ресурсів.

1.2. Класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Забезпечення конкурентних переваг є ключовим завданням для сучасного бізнесу в умовах ринкової економіки. Це вимагає системного підходу до аналізу внутрішніх можливостей компанії, а також до факторів, які визначають її здатність ефективно функціонувати на тлі зростаючої конкуренції. Конкурентоспроможність формується на перетині управлінських рішень та ресурсного потенціалу, що включає технології, персонал, фінанси, інновації та організаційні процеси. Кожен із цих компонентів відіграє роль у зміцненні позицій підприємства на ринку [59, с. 46].

Оцінка конкурентоспроможності передбачає визначення ключових чинників, що впливають на сприйняття компанії споживачами та її здатність ефективно протистояти конкурентному тиску. Такий аналіз вимагає не лише внутрішньої діагностики підприємства, а й порівняння його потенціалу з основними гравцями на ринку. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявити стратегічні резерви та сформулювати напрями для подальшого розвитку [10, с. 1826].

Для обґрунтованого стратегічного планування необхідно враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і впливові чинники зовнішнього середовища. У цьому контексті застосовуються аналітичні підходи, що дають змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити можливості й загрози з боку ринку. До таких підходів належать, зокрема, інструменти стратегічного аналізу, як-от SWOT чи PEST, які допомагають сформулювати повніше уявлення про конкурентне становище компанії.

Таблиця 1.3

Порівняння методів конкурентного аналізу

Метод	Опис	Використання
SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення стратегічних пріоритетів
PESTEL	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів	Дослідження макроекономічного середовища
BCG-матриця	Оцінка бізнес-одиниць за темпами зростання ринку і часткою ринку	Визначення ефективності інвестицій у продукти

Джерело: складено автором за даними [29].

Згідно зі SWOT-аналізом, здійснюється оцінка факторів зовнішнього середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив, зокрема можливостей і загроз, а також аналізуються внутрішні аспекти діяльності підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони.

Метод SNW дозволяє детально розглянути внутрішні чинники, що впливають на ефективність компанії. Водночас PEST-аналіз застосовується для дослідження зовнішніх факторів, які опосередковано впливають на діяльність підприємства, з урахуванням особливостей конкретної галузі [17].

Швидка оцінка фінансового стану підприємства є важливою умовою стабільного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Для цього можуть використовуватися оперативні методики, що базуються на аналізі ключових показників діяльності. Один із таких підходів — експрес-діагностика, яка дозволяє своєчасно виявити фінансові ризики та сформулювати управлінські рішення для їх усунення.

У практиці господарювання найчастіше обирають лише частину коефіцієнтів, що найбільш точно відображають реальний фінансово-економічний стан підприємства. Конкурентоспроможність вимагає не лише стабільності, а й здатності адаптуватися до змін, що робить своєчасну фінансову оцінку критично важливою [58].

Дослідження конкурентоспроможності є основною складовою аналізу ринку конкурентів, дослідження механізму його функціонування. При проведенні такого аналізу необхідно зібрати всю основну інформацію про компанію, конкурентну ситуацію, ринкові чинники та результати їх дії, а одним із важливих моментів є необхідність характеристики структури та визначення складових і факторів конкурентного середовища.

Один із підходів до дослідження конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг розроблений М. Портером. Де рівень конкуренції залежить від п'яти компонентів [34]:

- загрози товарів-замінників;
- погрози нових гравців;
- ринкова влада постачальників;
- влада споживчого ринку;

- рівень конкуренції Існують методики оцінки підприємства, що базуються на оцінці маркетингової стратегії підприємства на основі побудови матриці конкурентних стратегій.

Оцінка здійснюється шляхом аналізу матриці, сформованої на базі координатної системи: горизонтальна вісь відображає динаміку зростання або спаду продажів, а вертикальна – відносну ринкову частку підприємства. Найвищий рівень конкурентоспроможності демонструють компанії, що займають вагому частку ринку, який динамічно розвивається.

Безумовно, дослідження та аналіз підприємства на конкурентоспроможність відіграє значну роль у подальшому розвитку підприємства, галузі, продукції в цілому. На додаток до необхідних дій, перерахованих вище, важливим компонентом є визначення ключових факторів успіху, без яких не можна побудувати конкурентну стратегію [17].

Основними чинниками успіху в галузі є внутрішні переваги та потенціал компанії, ефективне використання яких гарантує її високий рівень конкурентоспроможності та прибутковості в довгостроковій перспективі. Кожне підприємство у різних секторах має свої унікальні особливості, і навіть в межах однієї галузі ці характеристики з часом можуть змінюватися.

Розрізняють конкурентних специфікації у галузі не перевищує трьох-чотирьох, з яких найважливішими є лише один-два, вони залежать від [45, с. 220]:

- а) технологій та інновацій;
- б) стан виробництва (якість, собівартість, рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання тощо);
- в) рівень маркетингу;
- г) збутові можливості та навички (збутова мережа, витрати на збут тощо);
- д) професійний рівень персоналу;

є) організаційні можливості (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);

ж) інші чинники (імідж, відданість місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови та розташування тощо).

Після експрес-діагностики підприємства, дослідження конкурентоспроможності, аналізу маркетингової стратегії, проведення якісної діагностики, наступним важливим кроком є виявлення та оцінка конкурентних переваг. Основна відмінність більшості українських підприємств, а особливо промислових, від іноземних конкурентів полягає в тому, що вони в рази менш ефективні та капіталомісткі [52].

Щоб створити власні конкурентні переваги, компаніям необхідно або вкладати у розвиток стільки ж ресурсів, скільки їхні міжнародні конкуренти, що є досить складним завданням, або ж фокусувати свої зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності. Таким чином, стрімке посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках визначає успіх тих підприємств, які зможуть досягти переваг у ключових аспектах: зниженні витрат, покращенні якості продукції, розширенні асортименту, підвищенні гнучкості виробництва, збільшенні прибутковості, упровадженні інновацій та розвитку знань. Варто зазначити, що конкурентоспроможність компанії тісно пов'язана з конкурентними перевагами її продукції.

Використання інструментів доставки інформації, аналізу даних і веб-аналітики має вирішальне значення для цифрового маркетингу в ІТ-секторі. Ці інструменти полегшують збір і обробку інформації з різних джерел, включаючи веб-сайти, соціальні мережі та системи CRM.

Використання великих даних і алгоритмів машинного навчання дає змогу визначати складні взаємозалежності та прогнозувати поведінку споживачів. Організаційна підтримка маркетингу в ІТ-компаніях передбачає створення ефективних структур і процесів на основі гнучкої

методології та міжфункціональних команд. Це забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни ринкових умов [49].

Структури відділу маркетингу часто використовують вхідний підхід із гнучкими та адаптивними організаційними структурами та плоскою ієрархією без рівнів управління. Таким чином, для успішної роботи українських ІТ-компаній у сучасному світі необхідна не лише технологічна перевага, а й ефективний маркетинг та добре організована внутрішня структура.



Рис. 1.1 Типова структура ІТ-маркетингового агентства

Джерело: побудовано автором за результатами первинних досліджень

Економічна інформація відіграє ключову роль у підвищенні результативності ІТ-компаній, допомагаючи їм формувати стратегічні пріоритети та ефективно використовувати нові можливості. Вона є основою для ухвалення своєчасних і зважених управлінських рішень, а також забезпечує узгодженість дій різних структурних підрозділів задля досягнення поставлених цілей [18].

У сучасному світі, де дані мають визначальне значення, доступ до релевантної інформації стає критично важливим. Завдяки сучасним ІТ-технологіям компанії можуть не лише збирати величезні масиви даних про клієнтів, ринкові тенденції та конкурентів, а й проводити їхній глибокий аналіз та інтерпретацію. Це дозволяє краще розуміти потреби цільової аудиторії та коригувати маркетингові стратегії відповідно до змін у споживчій поведінці. Методи збору інформації в цифровому маркетингу охоплюють широкий спектр інструментів, зокрема веб-аналітику, соціальні мережі, CRM-системи та спеціалізовані платформи моніторингу, що дає змогу отримувати як якісні, так і кількісні дані.

Веб-аналітика, така як Google Analytics, дозволяє вимірювати трафік, поведінку користувачів і ефективність веб-сайту. Маркетологи можуть отримати уявлення про взаємодію користувачів і визначити області для вдосконалення веб-сайту. Соціальні медіа-платформи, такі як Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Twitter і LinkedIn, пропонують можливості збору даних про аудиторію, її інтереси, поведінку та сприйняття бренду. Маркетологи можуть аналізувати реакцію на публікації, коментарі, оцінки "подобається" та поширення, щоб зрозуміти, який вміст і стратегії залучають аудиторію. Це також основний засіб збору відгуків про продукти [13, с. 169].

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють збирати й аналізувати дані про клієнтів, зокрема контактну інформацію, покупки, взаємодію з брендом тощо. Це допомагає маркетологам зрозуміти свою цільову аудиторію, персоналізувати повідомлення та пропозиції та відстежувати ефективність кампанії.

Інструменти моніторингу, такі як Brandwatch, Mention, Hootsuite тощо, дозволяють відстежувати згадування брендів, продуктів або конкурентів у соціальних мережах, новинах, блогах та інших джерелах. Це дає змогу маркетологам зрозуміти настрої аудиторії, визначити нові

тенденції, оцінити реакцію на маркетингові кампанії та реагувати на потреби клієнтів. Збір якісних і кількісних даних про цільову аудиторію, поведінку користувачів, ефективність кампанії та конверсії має вирішальне значення для цифрового маркетингу з кількох причин [27]:

- Розуміння цільової аудиторії. Зібрані дані допомагають зрозуміти демографічні характеристики, інтереси та потреби аудиторії. Це дозволяє створювати персоналізовані та цілеспрямовані маркетингові стратегії.

- Вимірювання продуктивності. Достовірна інформація дає змогу визначити успішність маркетингових кампаній, визначити найбільш ефективні комунікаційні канали та методи, скоригувати стратегію для досягнення кращих результатів.

- Виявлення тенденцій і можливостей. Збір аналітичних даних дозволяє виявити нові тенденції, зміни в поведінці аудиторії та ринкові можливості. Це дозволяє компаніям реагувати на зміни швидше та ефективніше.

- Оптимізація конверсії. Веб-аналітика відстежує поведінку користувачів, дозволяючи зрозуміти, де можуть загубитися потенційні клієнти, як покращити веб-сайти, цільові сторінки та інші компоненти маркетингу, щоб збільшити конверсію та покращити взаємодію з користувачем.

Побудова відкритої соціально-економічної системи «клієнт – компанія – партнер» не лише сприяє досягненню синергетичних ефектів у взаємодії її складових, а й підвищує вимоги до подальшого розвитку маркетингової діяльності компанії. Впровадження концепції синергії цієї системи передбачає перехід до прогностичного управління корпоративним маркетингом: від пасивного реагування на зовнішні виклики до всебічного стратегічного планування та розробки антиципаційних стратегій. Досягнення такого рівня можливо лише за умови впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій, що потребує нових підходів як

до внутрішньої взаємодії в команді, так і до побудови зовнішніх зв'язків між компанією, клієнтами та партнерами [53].

Технологічне партнерство та співпраця для стартапів мають вирішальне значення для маркетингових зусиль ІТ-компаній. Партнерство зі стартапами приносить свіжі ідеї, технології та рішення, тим самим сприяючи інноваціям. Ці партнерства дозволяють ІТ-компаніям працювати з організаціями, які мають унікальний технологічний досвід, сприяючи спільним дослідженням, спільному використанню ресурсів і маркетинговій діяльності. Це прискорює інновації та залучає нових клієнтів. Стартапи отримують переваги від доступу до фінансування, досвіду та маркетингових інструментів, сприяючи інноваційній екосистемі, яка підтримує взаємне зростання.

Реалізуючи комунікаційні стратегії, ІТ-компанії використовують великі дані з різних джерел, таких як веб-сайти, соціальні мережі та мобільні додатки, для сегментації споживачів. Великі дані — це велика кількість різноманітної інформації, яка генерується у зростаючих обсягах і зі зростаючою швидкістю. Це включає в себе обсяг інформації, швидкість, з якою вона створюється та збирається, а також різноманітність або обсяг охоплених точок даних [60, с. 46].

Збір та аналіз великих обсягів даних дозволяє глибше зрозуміти споживачів та їхні потреби. Алгоритми машинного навчання можуть виявити приховані залежності та закономірності, які допомагають передбачити поведінку, уподобання та потреби споживачів. Це дозволяє компаніям проводити персоналізовані маркетингові кампанії, надавати індивідуальні пропозиції та підвищувати залучення клієнтів. Машинне навчання – це галузь штучного інтелекту та інформатики, яка зосереджена на використанні даних і алгоритмів для імітації способу навчання людини, поступово покращуючи його точність (ІВМ) [5].

Машинне навчання допомагає прогнозувати ефективність маркетингу та ефективно розподіляти рекламні бюджети, аналізуючи багаті дані про рекламні кампанії та канали залучення клієнтів. Підводячи підсумок, можна сказати, що інтеграція великих даних і машинного навчання в маркетинг ІТ-компаній відкриває можливості для вдосконалення стратегій і комунікацій, сприяє глибшому розумінню споживачів і забезпечує персоналізовану комунікацію, яка є важливою для конкуренції на сучасному ринку.

Системи CRM є життєво важливими для підтримки маркетингових зусиль компанії шляхом організації даних про клієнтів, полегшення взаємодії та розвитку відносин. Аналітичні інструменти CRM допомагають управляти продажами, підвищувати лояльність клієнтів і покращувати комунікацію. Серед тих, які використовують ІТ-компанії, можна виділити наступні [9]:

– Salesforce. CRM-система з найбільшою часткою ринку, включаючи керування контактами (від пропозиції до платежу), потужну аналітику (Einstein Analytics), детальне керування потенційними клієнтами, розширені маркетингові можливості по всіх доступних каналах, прогнозування продажів і найсучасніший захист (Salesforce).

Microsoft Dynamics CRM – одна з найбільш популярних CRM-систем, яка займає ринкову нішу лише на 3–4% меншу, ніж Salesforce. Головною перевагою цієї платформи є розширені можливості Business Intelligence (BI), що забезпечують комплексний аналіз продажів, маркетингових стратегій і фінансових показників. Завдяки інтеграції хмарних технологій та штучного інтелекту Cortana (Microsoft), користувачі можуть отримувати візуалізовані аналітичні дані в єдиному робочому середовищі, що сприяє ефективному прийняттю бізнес-рішень.

– Creatio. Українська CRM, що дозволяє автоматизувати промислові та внутрішні процеси за допомогою безкодових технологій. Платформа

поєднує в собі функціональність системи управління взаємовідносинами з клієнтами та управління бізнес-процесами.

- Zoho CRM. Управління контактами та потенційними клієнтами, передовий конструктор процесів продажів, прогнозування та аналіз, засоби автоматизації маркетингу (Zoho).

- HubSpot CRM. Безкоштовна хмарна платформа, яка автоматизує воронки продажів, керує потенційними клієнтами/контактами та автоматизує маркетинг у реальному часі (HubSpot).

Штучний інтелект (ШІ) інтегрується в корпоративні CRM-системи, надаючи бізнесу низку переваг: автоматизацію робочих процесів, поглиблену аналітику з елементами прогнозування, персоналізовану взаємодію з клієнтами, прискорення обслуговування та ефективне передбачення динаміки продажів [54].

Організація маркетингової діяльності в ІТ-компаніях вимагає створення ефективних структур і процесів. Безперешкодна внутрішня комунікація між відділами маркетингу, розробки продуктів, продажів і обслуговування клієнтів є важливою для досягнення спільних цілей.

Платформа вхідного маркетингу HubSpot зібрала низку організаційних маркетингових структур від великих американських цифрових компаній, включаючи виробників програмного забезпечення, таких як Atlassian, ZenDesk, GitHub, сервіс онлайн-покупок Rue La La та інші. Було виявлено, що кожна компанія має власну структуру маркетингової команди, зосереджену на таких факторах, як [16, с. 113]:

- гнучкість для забезпечення швидкого зростання;
- великі команди контент-маркетингу;
- вхідний маркетинг із великими командами формування попиту, зосередженими на персоналіях і контенті;
- воронка продажів, з окремими командами PR та маркетингу на місцях, і особливий акцент на кінці воронки – утримання клієнтів;

- командна культура з дуже плоскою ієрархією;
- креативність із сильним акцентом на контенті, дизайні та мерчандайзингу.

Технологічні компанії зазвичай віддають перевагу залученню клієнтів, але єдиної маркетингової структури не існує. Гнучкі моделі відділів стають все більш поширеними, особливо серед нових компаній, яким легше адаптувати свою структуру.

Співвідношення між інформаційними та організаційними можливостями сприяє досягненню маркетингових цілей та конкурентній перевагі ІТ-компаній на ринку. В ІТ-маркетингу можна умовно виділити front-end і back-end – дві частини роботи, які мають різні цілі [35].

Інтерфейс зосереджений на створенні привабливого іміджу чи візуального враження, тоді як бекенд відповідає за функціонування бізнесу, наприклад за створення потенційних клієнтів і продажі.

Фронт-енд і бек-енд маркетинг вирішують різні проблеми, хоча вони, безсумнівно, взаємопов'язані. Ці два рівні вимагають використання різних інструментів і різних навичок. Наприклад, компанія може використовувати SEO для лідогенерації, для чого потрібен досвідчений фахівець, а не бренд-маркетолог, який відповідає за сприйняття компанії на ринку. З іншого боку, якщо перед компанією стоїть завдання створити репутацію, їй знадобиться креативний фахівець, здатний створити привабливий імідж бренду. Таким чином, використання управління інформацією, аналізу даних, інструментів моніторингу та веб-аналітики допомагає ІТ-компаніям зрозуміти свою аудиторію, реагувати на потреби ринку, підвищити ефективність маркетингових зусиль і досягти успіху в цифровому середовищі [55, с. 215].

Збір даних про цільову аудиторію, поведінку користувачів, ефективність кампанії та конверсії є критично важливим у цифровому маркетингу для розуміння аудиторії, вимірювання ефективності,

визначення тенденцій та оптимізації конверсій. Аналізуючи великі дані, ІТ-компанії можуть отримати глибоке розуміння споживачів і використовувати машинне навчання для прогнозування поведінки споживачів на основі прихованих шаблонів. Технологічне партнерство та співпраця зі стартапами стає важливим інструментом розвитку та успіху маркетингової діяльності ІТ-компаній. Вони допомагають прискорити процес інновацій, залучити нові ідеї та технології та створити конкурентну перевагу на ринку [31].

Організаційне забезпечення маркетингової діяльності ІТ-компаній передбачає створення ефективної структури та процесів. Сучасні тенденції зосереджені на створенні гнучких, вхідних, плоских структур маркетингових відділів.

1.3. ІТ-маркетингові агентства як суб'єкти ділових послуг в умовах глобалізації

Розглянемо моделі виходу на міжнародні ринки, зокрема:

1. Uppsala Model (поступове освоєння нових ринків із мінімальними початковими інвестиціями).

Упсальська модель інтернаціоналізації розрізняє чотири різні кроки або фази виходу на міжнародний ринок, які не можна розглядати незалежно від ситуації компанії, ринку та знання ринку [82].

Крок 1: відсутність регулярної експортної діяльності (спорадичний експорт).

Крок 2: Експорт через незалежного представника (режим експорту).

Крок 3: Створення закордонної торговельної філії.

Крок 4: Іноземне виробництво/виробництво, безпосереднє відкриття дочірньої компанії в країні перебування [6].

Зі своїх спостережень автори дійшли висновку, що компанії зазвичай починають свою експансію на психічно та культурно близькому ринку. Там вони краще знають ринок і культуру приймаючої країни. Згодом, поступово, коли фірма стає більш досвідченою та отримує кращі ресурси, вони виходять на більш віддалені ринки (під відстанню вони мають на увазі як культурну відстань, так і відмінності в мові, політиці, географії та труднощі отримання знань та інформації з ринку). по-друге, найчастіше компанії виходили на новий ринок шляхом експорту до того, як заснували закордонну дочірню компанію збуту або виробництво в цільовій країні.

Згідно з Андерсеном, основна концепція моделі полягає в тому, що розширене знання ринку призведе до збільшення прихильності ринку і навпаки. Уппсальська модель базується на зв'язку між знанням ринку, на який компанія прагне вийти, управлінськими рішеннями щодо зобов'язань і результатом початкової діяльності як визначальним фактором майбутніх зобов'язань [8, с. 35].

Johanson та Wahlne описали процес і взаємозв'язок між цими факторами так: передбачається, що знання ринку та ринкова прихильність впливають на рішення щодо виділення ресурсів на зовнішні ринки та спосіб виконання поточної діяльності. На знання ринку та зобов'язання щодо ринку, у свою чергу, впливають поточна діяльність і рішення щодо зобов'язань.

Основними припущеннями моделі є невизначеність і обмежена раціональність. Вона також має два механізми зміни. По-перше, фірми змінюються, вивчаючи свій досвід роботи та поточну діяльність на зовнішніх ринках. По-друге, змінюються через зобов'язання, які вони приймають для зміцнення своєї позиції на зовнішньому ринку [72].

Великі інвестиції не обов'язково вказують на рішучу відданість, це означає непохитну відданість задоволенню потреб клієнтів шляхом наступних зобов'язань. Досвід допомагає формувати та закріплювати

знання ринку. ця сукупність знань впливає на рішення щодо рівня зобов'язань і діяльності, яка згодом виростає з них. Це веде до наступного рівня відданості, що породжує ще більше навчання. Отже, треба враховувати, що модель є динамічною [37].

Загалом сьогодні можна стверджувати, що більші фірми мають тенденцію пропускати перші кроки в моделі та переходити безпосередньо до етапів 3 і 4. У той час як малі та середні компанії, як правило, більш обережні, а процес проникнення на зовнішній ринок, як правило, є певною мірою більш тривалим процесом навчання та уникнення непередбачених обставин. Таким чином, більші компанії переважно виходять на зовнішній ринок таким чином:

Крок 3: Створення дочірньої компанії з продажу за кордоном.

Крок 4: Іноземне виробництво/виробництво, безпосереднє відкриття дочірньої компанії в країні перебування.

В той час як менші компанії, як правило, слідують моделі більш точно. Спочатку модель була адаптована, щоб отримати розуміння того, як малі та середні компанії поводитися в процесі інтернаціоналізації. Початкова модель, створена в 1975 і 1977 роках, не враховувала такі фактори, як важливість мереж і процес глобалізації, який за останні десятиліття змінив спосіб діяльності фірм на міжнародній арені [44, с. 23].

Упсальська модель з самого початку була елементарною спробою описати основний процес інтернаціоналізації, але вона не врахувала таких факторів, як важливість мереж. Johanson та Vahlne продовжували адаптувати свою модель до дедалі складнішого бізнес-середовища та викликів інших дослідників. У 2009 році вони написали статтю під назвою «Перегляд моделі процесу інтернаціоналізації в Упсалі: від відповідальності за іноземність до відповідальності аутсайдера», де вони більше зосередилися на мережевих аспектах процесу інтернаціоналізації

фірми. Ряд наукових досліджень довели роль мереж та їхнє значення в інтернаціоналізації фірм.

2. Sharma та Blomstermo поставили компанію Born Global безпосередньо в наукове середовище, використовуючи мережеві зв'язки для отримання продажів. Anzani йде в зовсім іншому напрямку та визначає Born Global як «нову компанію, яка здійснює принаймні один міжнародний продаж на будь-якому новому ринку протягом двох років після створення», щоб збільшити кількість потенційних фірм для пулу даних, які мають право на майбутні дослідницькі питання щодо теми [7, с. 1888].

Найт операціоналізував Born Globals для свого дослідження як фірми, яким менше 20 років, які вийшли на інтернаціонал протягом трьох років після заснування та генерують принаймні 25 відсотків загального обсягу продажів за кордоном. Четті та Кемпбелл-Хант наголошують на тому факті, що такі підприємства можуть навіть не мати продажів на своїх внутрішніх ринках, тоді як Ренні навіть пропонує коефіцієнт продажів у 75% від продажів з-за кордону з мінімальною сумою щонайменше 12 мільйонів австралійських доларів [43, с. 8].

Knight та Cavusgil є більш конкретними та описують Born Globals як компанії, що мають передову технологію, що виробляє переважно нішеву продукцію, з менш ніж 500 працівниками та річним оборотом близько 100 мільйонів доларів США. Sharma та Blomstermo підключаються до цієї думки, підкреслюючи, що Born Globals є наукомісткими фірмами з високим ступенем знань і наймають осіб, які володіють високими науковими знаннями. Вони продають продукти або послуги, які є або «абсолютно новими», або «радикально» відрізняються від існуючих продуктів» [56, с. 211].

Gabrialsson та Kirpalani погоджуються з визначенням Knight, але мають додаткові доповнення, що розширюють його за такими пунктами [28, с. 1195]:

- 1) бачення та стратегія має стати глобальними/міжнародними,
- 2) невеликі технологічно-орієнтовані компанії,
- 3) час для того, щоб стати глобальними/міжнародними, коливається від негайного до трьох років,
- 4) географічне розширення з точки зору мінімум 25% іноземних продажів або мінімальної кількості країн, що обслуговуються за межами рідної країни,
- 5) географічне розширення за межі рідного континенту з мінімум 50% зовнішніх продажів.

Madsen та Servais пропонують наступні сім критеріїв, щоб говорити про попередники, народження та зростання Born Globals [42]:

1. Сильний підприємець (підприємці) із сильним міжнародним досвідом.
2. Розширення позитивно пов'язане зі ступенем інтернаціоналізації ринку.
3. Більш орієнтована на нішу та спеціалізована з більшою кількістю індивідуальних або більш стандартизованих продуктів порівняно з іншими фірмами-експортерами.
4. Минулий досвід засновників, партнерів, економічні фактори та фактори, пов'язані з клієнтами, визначають географічне розташування діяльності Born Global безпосередньо або у взаємодії.
5. Народжені глобальні компанії частіше покладаються на додаткові компетенції інших фірм і гібридні структури у своїх каналах розподілу порівняно з іншими фірмами-експортерами.
6. Існує позитивний зв'язок між зростанням Born Global і високими інноваційними навичками у формі ефективних досліджень і розробок і каналів розподілу, часто в тісній співпраці з міжнародними партнерами в різних країнах.

7. Схильність стати Born Global вища для компаній у країнах із невеликими внутрішніми ринками.

У той час як Born Globals з великих внутрішніх ринків можуть бути обмежені високотехнологічними галузями, ті, хто з малих внутрішніх ринків, можуть покладатися на багато різних продуктів. Крім того, у країнах з великою кількістю іммігрантів є велика частка народжених у світі [84].

Halldin значною мірою погоджується з цим критерієм і наголошує на тому факті, що малі компанії мають перевагу перед великими корпораціями щодо гнучкості, адаптивності та швидшої реакції на потреби ринку. Зокрема, прогрес у комунікаційних технологіях, а також глобалізація, що зменшує торговельні бар'єри, дозволяють їм створювати глобальні мережі для збільшення продажів за кордоном. Це надзвичайно важливо для Born Globals, оскільки вони обслуговують невеликі ринкові ніші, для яких їм потрібно збільшити свою цільову аудиторію по всьому світу, щоб бути прибутковими. При цьому їх головна конкурентна перевага полягає у використанні власних знань.

3. Мережевий маркетинг

Модель мережевого маркетингу використовує особисті стосунки та соціальні мережі для розширення охоплення бізнесу, що робить її популярною стратегією для компаній, які прагнуть максимізувати проникнення на ринок з мінімальними інвестиціями в традиційну рекламу та канали розповсюдження [15, с. 12].

Мережевий маркетинг, також відомий як багаторівневий маркетинг (MLM) – це бізнес-модель, яка покладається на мережу дистриб'юторів для розвитку бізнесу. Окремі особи отримують дохід не лише за рахунок прямих продажів продуктів чи послуг, але й шляхом залучення інших до приєднання до мережі. Ці новобранці, у свою чергу, генерують продажі, створюючи багаторівневу структуру дистриб'юторів.

При розгляді участі в таких бізнесах необхідна ретельна оцінка. Схеми MLM часто обіцяють високі прибутки, але вони можуть бути ризикованими. До мінусів можна віднести необхідність постійного найму, щоб заробити, що призводить до фінансових втрат для багатьох учасників. Продукти іноді мають завищені ціни, що ускладнює їх продаж. Шахрайство відбувається, коли MLM працюють як пірамідальні схеми, де прибутки залежать більше від найму персоналу, ніж від фактичних продажів продукції. Більшість учасників у кінцевому підсумку втрачають гроші, і лише невеликий відсоток у верхній частині отримує вигоду, що робить його нестабільним і експлуатаційним.

Для початку виробникам потрібні численні дистриб'ютори, субдистриб'ютори та дилери, щоб створити структуру мережевого маркетингу. Ці дистриб'ютори закупають товари безпосередньо у виробників за оптовими цінами [41, с. 479].

Вони можуть або самостійно використовувати продукти, або перепродавати їх іншим дистриб'юторам для отримання прибутку. Цей процес триває по ланцюжку. У результаті дистриб'ютори або продають продукцію, щоб охопити клієнтів, або можуть самі стати кінцевими споживачами. Ефективне управління оборотним капіталом має вирішальне значення для підтримки цієї структури та забезпечення безперебійної роботи [81, с. 135].

Крім того, дистриб'ютори мають можливість отримувати прибуток у цій мережі. Вони отримують комісійні від виробників на основі загальної кількості товарів, які вони купують і продають. Таким чином, їх роль подібна до ролі страхових агентів. Оборотний капітал є важливим для управління ліквідністю, необхідною для таких операцій.

Мережевий маркетинг охоплює різні моделі, кожна з яких має відмінні характеристики та переваги. Розуміння цих типів допомагає людям вибрати найкращий підхід для досягнення своїх цілей:

1. Багаторівневий маркетинг [19, с. 1449].

Багаторівневий маркетинг (MLM) залучає людей, які отримують дохід шляхом прямих продажів і найму інших. Кожен найнятий член стає частиною мережі дистриб'ютора, вносячи внесок у ієрархічну структуру. Прибуток походить від особистих продажів і відсотка продажів, зроблених новобранцями, створюючи кілька рівнів доходу.

2. Прямий маркетинг [38].

Прямий маркетинг зосереджується на продажу продуктів або послуг безпосередньо споживачам без роздрібних посередників. Дистриб'ютори використовують особисті мережі та взаємодію один на один для просування та продажу товарів. Цей підхід значною мірою покладається на налагодження стосунків і персоналізоване обслуговування клієнтів, що робить його ефективним для продуктів, які виграють від демонстрацій або особистої підтримки.

3. Партнерський маркетинг [80].

Партнерський маркетинг — це модель, заснована на ефективності, коли люди отримують комісійні, рекламуючи та продаючи продукти або послуги компанії в Інтернеті. Affiliates використовують цифрові платформи, такі як веб-сайти, блоги та соціальні мережі, щоб охопити потенційних клієнтів. Вони отримують комісію за кожен продаж, здійснений за їхніми реферальними посиланнями. Ця модель підходить тим, хто має сильну присутність в Інтернеті та маркетингові навички.

Багаторівневий маркетинг (MLM) — це різновид мережевого маркетингу, який включає кілька рівнів дистриб'юторів. У MLM успіх багато в чому залежить від залучення нових членів у мережу. Кожен дистриб'ютор заробляє від власних продажів, а також від комісійних від продажів, здійснених його співробітниками, створюючи кілька рівнів прибутку.

Навпаки, мережевий маркетинг може приймати простіші форми, такі як однорівневі та дворівневі моделі. У однорівневому мережевому маркетингу люди заробляють безпосередньо від продажу продуктів або послуг компанії, не залучаючи інших. Цей підхід використовує відомий косметичний бренд Avon. Партнерські онлайн-програми, де ви отримуєте гроші за залучення трафіку на веб-сайти, також є прикладами однорівневого маркетингу [73].

Дворівневий мережевий маркетинг, з іншого боку, поєднує в собі як продаж, так і деяку кількість вербування. Дистриб'ютори заробляють на власних продажах, а також на продажах або трафіку, створених тими, кого вони наймають. Однак рекрутинг не є основним напрямком заробітку, на відміну від MLM. Прикладом цієї моделі є програма Site Sell Кена Енвоя.

Складемо таблицю порівняння всіх моделей.

Таблиця 1.4

Порівняння моделей виходу на міжнародні ринки

Модель виходу	Основна ідея	Переваги	Недоліки	Приклади компаній
Uppsala Model	Поступова інтернаціоналізація через нарощення досвіду	Зниження ризиків, адаптація до ринку	Повільний процес виходу, високі витрати на поступову експансію	Volvo, IKEA
Born Global	Вихід на міжнародні ринки одразу після заснування	Швидке масштабування, доступ до глобальних ринків	Високий рівень ризику, потреба у великих інвестиціях	Spotify, Skype

Продовження таблиці

Мережевий маркетинг	Використання партнерських зв'язків для виходу на ринок	Висока гнучкість, швидкий доступ до клієнтів	Залежність від партнерів, складність контролю якості	Amway, Herbalife, Oriflame
---------------------	--	--	--	----------------------------

Джерело: складено автором за даними [45].

Таким чином, у той час як MLM надає пріоритет рекрутингу для збільшення доходу, однорівневі та дворівневі моделі мережевого маркетингу більше зосереджені на прямих продажах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне дослідження стратегічних аспектів виходу підприємств на міжнародні ринки в контексті розвитку сфери ділових послуг. На основі вивчення наукової літератури систематизовано ключові підходи до інтернаціоналізації бізнесу, визначено сутність, завдання та складові елементи стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Теоретичне підґрунтя забезпечило основу для подальшого аналізу практичної реалізації таких стратегій в умовах цифрової трансформації.

Основні висновки розділу полягають у наступному:

-Вихід на міжнародний ринок — це багатофакторний стратегічний процес, що включає не лише вибір форми присутності (експорт, франчайзинг, стратегічне партнерство тощо), а й урахування характеристик цільового ринку, рівня ризику, обсягу інвестицій і ступеня контролю.

-Систематизовано основні моделі інтернаціоналізації: модель Uppsala, парадигму OLI Дж. Даннінга, модель Root, класифікацію Driscoll, які дозволяють адаптувати стратегію залежно від специфіки бізнесу, його ресурсного потенціалу та цілей.

-Визначено, що ринок ділових послуг, зокрема у сфері цифрового маркетингу, характеризується нематеріальністю продукту, високим рівнем конкуренції та швидкою масштабованістю, що формує окремі вимоги до інтернаціоналізаційних стратегій.

-Виявлено підходи до оцінки конкурентоспроможності в контексті виходу на зовнішні ринки: модель Портера, SWOT-аналіз, матриця BCG та інші, які дозволяють виявити внутрішні сильні сторони та зовнішні виклики.

-Проведено порівняльну характеристику стратегій виходу на міжнародні ринки, що застосовуються підприємствами сфери ділових послуг: експорт, створення філії, спільні підприємства, франчайзинг, що дозволяє обрати адаптивну форму присутності.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що ефективна стратегія виходу на міжнародний ринок у сфері ділових послуг повинна базуватися на поєднанні ресурсних можливостей підприємства та глибокого розуміння специфіки цільового середовища. Отримані висновки ляжуть в основу подальших аналітичних і практичних етапів дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ ТА ПЕРЕДУМОВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-МАРКЕТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

2.1. Розвиток цифрового ринку в Україні та його вплив на ділові послуги

Сектор інформаційних технологій (ІТ) протягом кількох десятиліть привертає увагу суспільства, ставши окремим економічним та соціокультурним явищем в Україні. Традиційно ажіотаж навколо ІТ-сфери викликаний не лише відносно високими середніми зарплатами в іноземній валюті та низьким порогом вступу для активної молоді, а й швидким щорічним зростанням доходу та сильною орієнтацією на експорт. Це означає, що ІТ як сегмент є високоплатоспроможним, особливо на думку банкірів і ріелторів.

Станом на кінець 2023 року ІТ-сектор залишався однією з ключових експортних галузей України, попри виклики, спричинені повномасштабною війною. За даними Національного банку України, обсяг експорту ІТ-послуг у 2023 році склав 7,3 млрд дол. США, що на 9,3% менше порівняно з 2022 роком. Основними причинами зниження стали часткова релокація компаній за кордон, кадрові втрати та зростання витрат на ведення бізнесу в умовах війни [47].

Водночас, кількість компаній у галузі стабілізувалася: за даними ІТ Ukraine Association, в Україні функціонує понад 5 тис. ІТ-компаній, з яких близько 18% спеціалізуються на послугах у сфері цифрового маркетингу, зокрема SEO, SMM, вебаналітиці та контент-продакшн [50].

Особливої актуальності набуває проблема кадрового забезпечення. Станом на кінець 2023 року кількість зайнятих у секторі ІТ скоротилася з

307 тис. (до 2022) до приблизно 230 тис. осіб, що пов'язано з еміграцією, мобілізацією та обмеженим бронюванням фахівців [52]. Дефіцит кадрів посилюється високою конкуренцією за спеціалістів між українськими та міжнародними компаніями.

Суттєвим структурним викликом для українського ІТ-сектору є проблема кадрового забезпечення в умовах війни. За оцінками ІТ Ukraine Association, станом на кінець 2023 року в галузі працювало близько 230 тис. осіб, що на 25% менше, ніж у довоєнний період [52]. Причинами цього скорочення стали еміграція, мобілізація, а також психологічна втома та вигорання фахівців.

Особливо гострим є питання бронювання працівників, яке залишається нерегульованим для малих і середніх агентств. У результаті компанії ризикують втратити ключових розробників, аналітиків або маркетологів, що безпосередньо впливає на стабільність виконання контрактів та знижує довіру іноземних клієнтів [54].

Таким чином, кадрова криза стає системним фактором ризику, що впливає як на внутрішній розвиток компаній, так і на їх експортний потенціал.

Водночас, digital-напрями демонструють стійке зростання. За даними платформи DOU, у 2023–2024 роках попит на послуги digital-маркетингу виріс на 17%, зокрема в сегментах таргетованої реклами, email-маркетингу та маркетингової аналітики [53].

Таким чином, попри значні виклики, ІТ-маркетинговий сектор зберігає потенціал для зростання, особливо в умовах глобального тренду на діджиталізацію. Ключовими завданнями залишаються вирішення кадрової проблеми, підвищення ефективності бронювання критично важливих фахівців, а також адаптація до змін міжнародного середовища в контексті експорту послуг.

Аналіз поточного стану ІТ-маркетингового сектору в Україні можна поділити на кілька основних аспектів [14, с. 509]:

1. Обсяг та структура ринку ІТ-маркетингу в Україні

- Розмір ринку: ІТ-маркетинг в Україні активно розвивається, зокрема через зростаючу популярність цифрових технологій. Згідно з різними оцінками, ринок онлайн-реклами і цифрового маркетингу демонструє стабільне зростання.

- Структура ринку: Основні напрямки включають:

- Цифрова реклама (контекстна реклама, банерна реклама, рекламу в соціальних мережах);

- SEO-оптимізація (пошукова оптимізація сайтів);

- SMM (маркетинг у соціальних мережах);

- Email-маркетинг;

- Маркетинг через впливових осіб (інфлюенсерів);

- Автоматизація маркетингових процесів.

2. Ключові гравці ринку

- На ринку працюють як великі міжнародні компанії, так і локальні агентства, які пропонують свої послуги на ринку України. Великі технологічні компанії, такі як Google, Facebook (Meta), а також локальні маркетингові агентства та ІТ-компанії, активно працюють у цій сфері.

- З'являються нові стартапи та технологічні компанії, що пропонують інноваційні рішення для оптимізації маркетингових стратегій, зокрема в автоматизації процесів.

3. Розвиток технологій у маркетингу

- Штучний інтелект та машинне навчання: Адаптація AI для аналізу великих даних, персоналізації реклами та прогнозування поведінки споживачів.

- Великі дані (Big Data): Інтеграція даних з різних джерел для глибокого аналізу ринку та створення персоналізованих маркетингових кампаній.

- Маркетинг на основі розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR): Нові можливості для інтерактивної реклами та залучення споживачів.

4. Кадрове забезпечення та рівень кваліфікації

- Український ринок стикається з певним дефіцитом кваліфікованих кадрів у галузі IT-маркетингу, що включає спеціалістів з аналітики даних, автоматизації процесів та контент-менеджменту. Однак є значний попит на навчання та курси для підвищення кваліфікації в цих сферах.

- Вищі навчальні заклади, а також приватні компанії пропонують курси з digital marketing, SEO, SMM, але загалом ринок потребує більше спеціалістів з новітніми навичками.

5. Інфраструктура та доступність технологій

- Україна має високий рівень цифровізації та доступу до інтернет-ресурсів. Інфраструктура для розвитку IT-маркетингу вже на достатньо високому рівні, але існують проблеми з доступністю швидкісного Інтернету в віддалених регіонах.

- Існує підтримка з боку держави для розвитку технологій, але з деякими обмеженнями, особливо в плані фінансування стартапів та інноваційних проектів.

6. Регулювання та правове середовище

- В Україні є певні законодавчі ініціативи, які регулюють цифрову рекламу та захист персональних даних (наприклад, Закон про захист персональних даних, GDPR для європейських компаній). Проте в цій сфері часто виникають правові невизначеності, що може ускладнювати розвиток IT-маркетингу.

7. Виклики та проблеми

- Відсутність комплексної державної підтримки: Хоча є окремі ініціативи, однак загалом сектор потребує більше стимулювання на державному рівні.

- Нестабільність економіки: Зміни в економічній ситуації, інфляція та коливання курсу валют можуть негативно впливати на рекламні бюджети компаній, що призводить до скорочення витрат на маркетингові кампанії.

- Культурні бар'єри та конкуренція з міжнародними компаніями: Локальні компанії стикаються з труднощами при конкуренції з великими міжнародними гравцями, що мають значно більші бюджети.

Таблиця 2.1

Основні показники розвитку ІТ-сектора України (2021–2024)»

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)
Обсяг експорту ІТ-послуг, млрд \$	6,8	7,4	7,3	7,6
Кількість ІТ-компаній	~4900	~5100	~5200	~5400
Кількість зайнятих в галузі, тис. осіб	285	307	230	~240
Частка digital-маркетингу у структурі ІТ	14%	16%	18%	20%

Джерело: складено автором за даними [32].

Тенденції та нові напрямки в ІТ-маркетингу свідчать про постійні зміни та інновації в галузі. Ось основні з них [22, с. 972]:

1. Персоналізація маркетингу через дані та AI

- Персоналізовані кампанії: Завдяки розвитку технологій аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) компанії можуть створювати максимально персоналізовані маркетингові стратегії. Використовуючи історію покупок, поведінкові дані та інші фактори, бренди здатні надавати кожному користувачеві саме ту інформацію та пропозиції, які йому цікаві.

- AI в контекстній рекламі: Штучний інтелект дозволяє автоматично коригувати кампанії в реальному часі, знижуючи витрати на рекламу та збільшуючи її ефективність.

2. Автоматизація маркетингових процесів

- Маркетингові платформи та CRM-системи: Платформи для автоматизації маркетингу, такі як HubSpot, Salesforce, Marketo, дозволяють значно спростити управління маркетинговими кампаніями, зменшуючи потребу в ручній праці. Це включає автоматизацію email-розсилок, реклами в соціальних мережах та створення персоналізованих контентів.

- Автоматизація через чат-ботів: Впровадження чат-ботів у взаємодію з клієнтами дозволяє покращити обслуговування та зібрати цінні дані для подальшого персоналізованого маркетингу.

3. Використання відео-контенту та інтерактивних форматів

- Відео як основний інструмент: Відео стало основним способом взаємодії з аудиторією. Від коротких роликів у соціальних мережах до довгих відео для YouTube або вебінарів, відеоконтент активно використовується для підвищення взаємодії з користувачами та залучення нових клієнтів.

- Інтерактивні відео та відео в реальному часі: Інтерактивні відео дозволяють користувачам взаємодіяти з контентом, наприклад, вибирати варіанти продуктів або налаштовувати параметри, що створює більш залучену та персоналізовану взаємодію.

4. Інфлюенсер-маркетинг

- Мікро- та макро-інфлюенсери: Співпраця з інфлюенсерами на різних рівнях стає потужним інструментом для брендів. Мікро-інфлюенсери, які мають меншу, але дуже віддану аудиторію, користуються популярністю, оскільки їх рекомендації часто сприймаються як більш автентичні.

- Використання платформ для інфлюенсер-маркетингу: Платформи типу Influencity або Traackr допомагають брендам знаходити, аналізувати і співпрацювати з інфлюенсерами, що забезпечує ще більшу ефективність таких кампаній.

5. Віртуальна та доповнена реальність (AR/VR)

- AR/VR в маркетингу: Технології віртуальної та доповненої реальності дозволяють створювати нові форми взаємодії з продуктами. Наприклад, бренди можуть запропонувати віртуальні примірки або дозволити клієнтам переглядати 3D-моделі продуктів.

- Інтерактивні вітрини та додатки: Магазины можуть використовувати AR для віртуальних турів по продуктах або створення віртуальних примірочних кімнат, що підвищує залучення покупців.

6. Voice Search та Voice Commerce

- Оптимізація для голосового пошуку: З ростом використання голосових асистентів (Siri, Alexa, Google Assistant) важливим напрямком стає оптимізація контенту для голосового пошуку, який має свої особливості порівняно з традиційним текстовим пошуком.

- Голосова комерція: Додатково до пошуку, голосові технології все більше інтегруються в процес покупок, коли користувачі можуть здійснювати покупки через голосові запити.

7. Соціальні мережі та нові платформи

- Маркетинг у соціальних мережах: Соціальні мережі залишаються одним із основних інструментів для просування брендів. Але крім традиційних платформ, таких як Facebook, Instagram або TikTok, зростають нові соціальні мережі, наприклад, Clubhouse або Threads, що пропонують нові можливості для взаємодії з аудиторією.

- Соціальна комерція (Social Commerce): Платформи, що поєднують електронну торгівлю з соціальними мережами (Instagram Shopping,

Facebook Marketplace, Pinterest) набирають популярності, дозволяючи брендам продавати прямо через ці платформи.

8. Data-driven маркетинг

- Маркетинг на основі даних: Використання даних для створення точних маркетингових стратегій, включаючи сегментацію аудиторії та вимірювання ефективності кампаній, стає необхідністю. Аналітика та інструменти для збору даних допомагають брендам точніше розуміти потреби споживачів.

- Real-time маркетинг: Реагування на події в реальному часі, наприклад, актуальні новини або тренди, дозволяє створювати швидкі та релевантні маркетингові кампанії.

9. Стійкий та етичний маркетинг

- Зростання значення сталості: Бренди починають більше уваги приділяти екологічним, соціальним та етичним аспектам своєї діяльності. Підвищений інтерес до сталого розвитку та соціальної відповідальності стимулює зміни в маркетингових стратегіях.

- Етичний маркетинг: Пошук нових способів залучення аудиторії через чесні, прозорі та соціально відповідальні кампанії.

Проблеми та виклики для IT-маркетингового сектору в Україні можна поділити на кілька основних категорій [39]:

1. Нестабільність економіки та політична ситуація

- Економічна нестабільність: Інфляція, коливання валютного курсу та політична невизначеність можуть призвести до скорочення маркетингових бюджетів компаній, зокрема на рекламу та інші цифрові стратегії.

- Військові конфлікти та їх вплив: Поточна ситуація в країні, зокрема війна, має серйозний вплив на бізнес, що призводить до скорочення інвестицій у маркетинг та тимчасової втрати попиту на певні продукти та послуги.

2. Недостатнє фінансування та інвестиції

- Обмежене інвестування в стартапи та інноваційні проекти: Хоча ІТ-сектор в Україні розвивається, проблема дефіциту венчурного фінансування залишається актуальною. Багато потенційно успішних проектів не можуть отримати необхідні кошти для масштабування своїх маркетингових стратегій.

- Недостатній рівень державної підтримки: Державні програми для підтримки розвитку цифрових технологій і маркетингу залишаються недостатньо розвиненими, що обмежує розвиток галузі на державному рівні.

3. Проблеми з інфраструктурою та доступом до новітніх технологій

- Неоднорідність інфраструктури в регіонах: В Україні є різниця у доступності швидкісного Інтернету та технологічних можливостей між великими містами (Київ, Львів, Харків) та меншими містами чи селами, що може обмежувати можливості для цифрових кампаній у віддалених регіонах.

- Обмежений доступ до передових технологій: На відміну від більш розвинутих країн, де доступ до новітніх маркетингових технологій забезпечений, в Україні є певні обмеження щодо використання таких інструментів, як штучний інтелект, блокчейн для маркетингу або інші інноваційні рішення.

4. Низький рівень кваліфікації кадрів

- Недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів: Хоча є велика кількість навчальних програм і курсів для розвитку в сфері ІТ-маркетингу, але ринок все ще відчуває дефіцит професіоналів, які мають глибокі знання в галузі аналітики даних, автоматизації маркетингових процесів та новітніх технологіях.

- Застарілі знання та навички: Багато фахівців у сфері маркетингу мають обмежене розуміння новітніх тенденцій, таких як штучний інтелект,

маркетинг на основі великих даних або VR/AR. Це може заважати розвитку нових, ефективних стратегій.

5. Конкуренція з міжнародними компаніями

- Конкуренція з глобальними гравцями: Міжнародні компанії, що мають значно більші бюджети, домінують на ринку. Це створює тиск на місцеві компанії, які не завжди можуть дозволити собі високі витрати на маркетинг і інноваційні рішення.

- Низька локалізація контенту: Бренди, орієнтуючись на міжнародні кампанії, часто не адаптують контент до української аудиторії, що може знижувати ефективність маркетингових кампаній на локальному рівні.

6. Неопрацьованість законодавчої бази та питання конфіденційності

- Невизначеність у регулюванні: Законодавчі ініціативи щодо цифрового маркетингу, зокрема захисту персональних даних, є в Україні неповними і потребують додаткових удосконалень. Це створює правові ризики для компаній, які проводять онлайн-кампанії.

- Проблеми з GDPR: Для компаній, що працюють із ЄС, існують складнощі з виконанням вимог Загального регламенту захисту даних (GDPR), що стосується персональних даних, особливо якщо йдеться про обробку даних в Україні.

7. Низька цифрова грамотність серед споживачів

- Низька готовність споживачів до нових технологій: Хоча в Україні активно впроваджуються новітні цифрові інструменти, частина споживачів не готові швидко адаптуватися до нових форм маркетингових комунікацій (наприклад, AR/VR чи голосового пошуку).

- Нерозуміння цінності даних: В Україні все ще існує проблема з розумінням важливості персональних даних серед споживачів, що ускладнює запуск ефективних персоналізованих кампаній.

8. Необхідність постійної адаптації до швидких змін у технологіях

Швидка еволюція технологій: Технології у сфері маркетингу змінюються надзвичайно швидко. Брендам необхідно постійно адаптувати свої стратегії, інтегруючи нові інструменти, що вимагає значних ресурсів і часу.

Застарілі технології в малих та середніх компаніях: Багато компаній все ще використовують старі маркетингові інструменти, які не відповідають вимогам сучасного ринку, що впливає на ефективність кампаній.

Перспективи розвитку IT-маркетингового сектору в Україні виглядають досить обнадійливо, незважаючи на ряд існуючих викликів. Основні напрямки та потенціал розвитку галузі можна виділити в кількох ключових аспектах [21, с. 591]:

1. Зростання попиту на цифрові послуги та інтернет-маркетинг

Експансія цифрової економіки: Зі збільшенням кількості інтернет-користувачів в Україні та зростанням значення цифрових каналів у бізнесі, попит на послуги цифрового маркетингу буде тільки збільшуватися. Це включає пошукову оптимізацію (SEO), рекламу в соціальних мережах, контент-маркетинг та інші форми онлайн-просування.

Розвиток e-commerce: Інтернет-торгівля в Україні стає все популярнішою, тому ефективні стратегії цифрового маркетингу, спрямовані на підтримку e-commerce-платформ, матимуть великий потенціал. Бренди активніше будуть інвестувати в онлайн-продажі та відповідні маркетингові кампанії.

2. Перехід до автоматизації та використання AI

Автоматизація маркетингових процесів: Компанії все більше впроваджують інструменти автоматизації, які дозволяють значно зменшити витрати часу на рутинні завдання, такі як створення звітів,

email-розсилки, планування контенту. Це сприятиме підвищенню ефективності маркетингових кампаній та зниженню витрат [66].

Штучний інтелект і аналітика: Використання штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування тенденцій та персоналізації маркетингових кампаній стане важливим напрямком розвитку. AI дозволить створювати ще більш точні стратегії для взаємодії з клієнтами та збільшення ROI (повернення інвестицій).

3. Інтеграція нових технологій

Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR): Технології AR і VR будуть ставати все більш доступними та використовуваними в маркетингових кампаніях для створення нових вражень від продуктів. Вони дозволяють брендам надати споживачам можливість взаємодіяти з продуктами до покупки, що підвищує рівень залученості.

Voice search і voice commerce: З розвитком голосових технологій українські компанії будуть орієнтуватися на адаптацію своїх маркетингових стратегій під голосовий пошук і голосову комерцію, що стане важливим інструментом для взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток інфлюенсер-маркетингу

Зростання популярності інфлюенсерів: В Україні, як і у всьому світі, інфлюенсер-маркетинг стає все більш важливим для брендів. Співпраця з інфлюенсерами дозволяє брендам досягти високої цільової аудиторії з мінімальними витратами. Це дозволить українським компаніям активніше використовувати мікро- та макро-інфлюенсерів для просування своїх товарів і послуг.

Технічні платформи для роботи з інфлюенсерами: З розвитком нових платформ для аналізу та моніторингу інфлюенсерів, українські маркетологи зможуть точно вимірювати ефективність своїх кампаній і адаптувати стратегії для досягнення найкращих результатів.

5. Перехід до мобільного маркетингу

Мобільні додатки та сервіси: Українські компанії будуть активно впроваджувати мобільні додатки як частину своїх маркетингових стратегій. Мобільні технології дозволяють здійснювати персоналізовані пропозиції, акції та скидки через мобільні платформи [63].

Мобільний трафік: Оскільки кількість користувачів мобільних пристроїв продовжує зростати, маркетингові стратегії будуть орієнтовані на оптимізацію сайтів і реклами для мобільних пристроїв.

6. Розвиток локальних ринків та адаптація контенту

Адаптація до локальних особливостей: Оскільки український ринок зберігає певні культурні та соціальні особливості, розвиток локалізованого контенту стане ключовим фактором успіху маркетингових кампаній. Бренди, які можуть адаптувати свої стратегії до місцевих смаків та потреб, матимуть значну перевагу на ринку.

Персоналізація на рівні регіонів: Крім глобальної персоналізації на основі поведінкових даних, бізнесу доведеться створювати маркетингові стратегії, які враховують різні регіональні смаки та інтереси, щоб досягти найкращих результатів.

7. Зростання попиту на етичний маркетинг та сталий розвиток

Етичний маркетинг: Споживачі стають все більш обізнаними щодо етики та сталого розвитку, тому бренди, які активно демонструють свою соціальну відповідальність і екологічну свідомість, зможуть отримати підтримку від аудиторії.

Залучення до сталих практик: Впровадження практик сталого розвитку, таких як використання екологічно чистих матеріалів або підтримка соціальних ініціатив, стає важливим конкурентним фактором для українських брендів.

8. Зміцнення міжнародної конкурентоспроможності

Міжнародні ринки: Завдяки розвитку технологій та експансії українських IT-компаній за кордон, українські бренди можуть активно

використовувати міжнародний досвід і виходити на нові ринки. Це дозволить українським компаніям стати більш конкурентоспроможними на глобальному рівні.

Залучення інвестицій: З позитивними змінами в бізнес-кліматі та технологічній інфраструктурі Україна може стати привабливим ринком для міжнародних інвесторів, що стимулюватиме розвиток ІТ-маркетингу в країні.

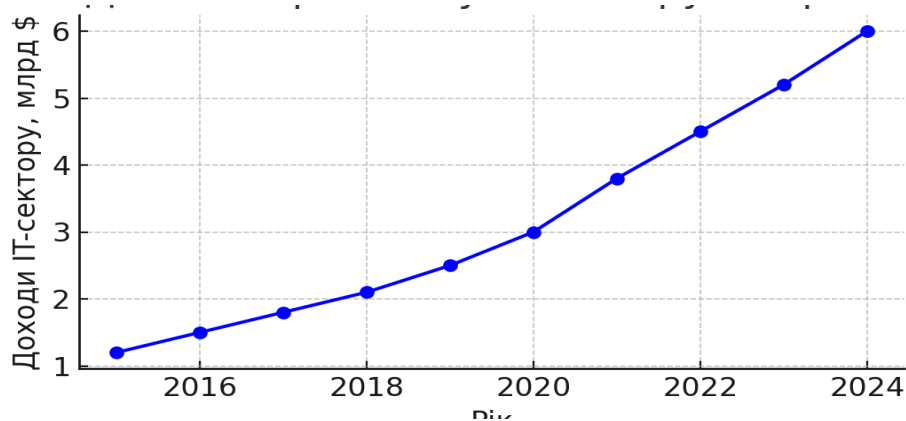


Рис. 2.1 Динаміка розвитку ІТ-сектору в Україні

Джерело: побудовано автором за даними звітів *IT Ukraine Association*, Мінцифри та аналітичних агентств (*McKinsey, PwC*). Доходи вимірюються в млрд \$ і охоплюють експортні надходження від ІТ-послуг (програмування, маркетинг, діджитал-аналітика).

Інвестиції та економічний потенціал ІТ-маркетингового сектору в Україні мають значний потенціал для зростання, завдяки низці факторів, таких як розвиток цифрової економіки, збільшення попиту на цифрові послуги та впровадження новітніх технологій [40].

Таким чином, за номінальним зростанням конкретних показників ІТ-сектору, зокрема офіційної кількості фізичних осіб-підприємців чи гривневої виручки, можуть ховатися тенденції руйнівного впливу військово-політичних та макроекономічних чинників на галузь, яка традиційно вважається драйвером майбутнього успіху української економіки.

2.2. Середовище функціонування та ключові бар'єри виходу на зовнішні ринки

Розмір ринку бізнес-послуг оцінюється в 0,27 трильйона доларів США в 2025 році, і очікується, що він досягне 0,92 трильйона доларів США до 2030 року при середньорічному темпі зростання 27,92% протягом прогнозованого періоду (2025-2030 роки) [29].

Глобальний ринок ділових послуг є важливою складовою світової економіки, демонструючи стійке зростання та значний вплив на міжнародну торгівлю. За даними Секретаріату СОТ, у 2022 році обсяг світового ринку послуг перевищив 6 трлн доларів США, з яких близько 3,86 трлн доларів було зафіксовано у статистиці міжнародної торгівлі UNCTAD, що враховує переважно транскордонні поставки та послуги, надані через комерційну присутність.

Таблиця 2.2

Ринкова структура світового експорту послуг у 2022 році:

Сектор послуг	Частка у світовому експорті (%)	Обсяг експорту (млрд дол. США)
Подорожі	25,3	761,8
Ділові послуги	23,5	708,9
Транспортні послуги	19,9	598,9
Фінансові послуги	7,5	225,4
Роялті та ліцензійні послуги	5,8	173,9

Джерело: складено автором за даними [29].

Ці дані свідчать про те, що найбільшу частку у світовому експорті послуг займали "Подорожі" та "Ділові послуги".

Таблиця 2.3

Географічний розподіл світового експорту послуг:

Група країн	Частка у світовому експорті послуг (%)
Розвинені країни	понад 70
Країни, що розвиваються	близько 25
Країни з перехідною економікою	решта частки

Джерело: складено автором за даними [29].

Це підкреслює домінування розвинених країн у сфері експорту послуг.

Таблиця 2.4

Основні гравці на світовому ринку послуг:

Країна	Особливості
США	Найбільший обсяг надання послуг
Велика Британія	Різноманітна номенклатура послуг
Німеччина	Високий рівень експорту послуг
Японія	Значний внесок у світовий ринок послуг
Італія	Розвинена сфера послуг
Франція	Широкий спектр наданих послуг
Нідерланди	Активна участь у світовому ринку послуг

Джерело: складено автором за даними [29].

Ці країни не лише надають найбільший обсяг послуг, але й забезпечують найрізноманітнішу номенклатуру, часто виступаючи "колективним монополістом" у окремих видах послуг.

У 2023–2024 роках міжнародний ринок ділових послуг демонструє поступове відновлення після пандемічного спаду та значну трансформацію під впливом глобальних технологічних, економічних і соціальних змін.

Згідно з даними ОЕСД та McKinsey, ключовими трендами стали:

- Післяпандемічне відновлення: зростає попит на послуги, пов'язані з хмарними технологіями, кібербезпекою, аналітикою великих даних та діджитал-маркетингом. Компанії, які раніше обмежували бюджети, повертаються до активних інвестицій у професійні послуги [63].

- Зміна структури споживання послуг: зростає частка дистанційних послуг і гібридних моделей взаємодії з клієнтами. Це особливо актуально для маркетингових агентств, які працюють із глобальними замовниками у форматі онлайн-комунікацій та автоматизованого управління проєктами [65, с. 45].

- Глобальна конкуренція за кадри: ІТ та маркетингові компанії стикаються зі зростаючим дефіцитом кваліфікованих фахівців. Частина замовників переходить на моделі outstaffing або співпрацює з меншими агентствами на умовах проєктної оплати [66].

- Геополітична невизначеність: війна в Україні, торгові війни США–Китай та зростання протекціонізму у сфері цифрових послуг створюють нові бар'єри для експансії. Зокрема, посилилися вимоги до зберігання даних, локалізації серверів і відповідності нормам типу GDPR, Digital Markets Act (ЄС) [68].

- Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації: за оцінками Gartner, до кінця 2024 року понад 40% компаній-замовників в ІТ-сфері частково замінять традиційні бізнес-процеси AI-рішеннями. Це відкриває нові можливості для агентств, які впроваджують AI у digital-маркетинг [70, с. 194].

Ці зміни формують нову конфігурацію глобального ринку ділових послуг, орієнтовану на цифровізацію, персоналізацію та гнучкість. Для українських компаній це створює як нові вікна можливостей, так і потребу в швидкій адаптації до нових стандартів глобальної взаємодії.

Протягом 2000–2020 років спостерігалось стабільне зростання частки торгівлі послугами у структурі глобального ВВП, що підкреслює їхню зростаючу роль у світовій економіці [76].

Загалом, світовий ринок ділових послуг характеризується значною концентрацією в розвинених країнах, стабільним зростанням обсягів

торгівлі та домінуванням таких секторів, як подорожі, ділові та транспортні послуги.

Глобальний ринок бізнес-послуг рухається по висхідній траєкторії, і прогнози вказують на помітне зростання як вартості, так і попиту в різних секторах. Завдяки використанню передових технологій, таких як Generative AI і хмарні обчислення, бізнес-послуги очолюють комплексні перетворення. Ці вдосконалення не тільки оптимізують операції та підвищують ефективність, але й розширюють можливості аналітики даних, що в кінцевому підсумку пропонує підвищену цінність для бізнесу.

Із зростанням кількості кіберзагроз і витоку даних стало помітно зосереджуватися на керованих службах безпеки. Компанії спрямовують інвестиції в складні рішення, наголошуючи на таких сферах, як виявлення загроз, реагування на інциденти та управління відповідністю.

Одним із ключових факторів, що стимулюють еволюцію ринку ділових послуг, є активне впровадження передових технологій. Штучний інтелект і автоматизація бізнес-процесів докорінно змінюють спосіб надання послуг, дозволяючи компаніям суттєво оптимізувати витрати, підвищувати ефективність операцій і покращувати взаємодію з клієнтами. Особливо це помітно у сфері маркетингових послуг, де AI забезпечує високий рівень персоналізації комунікацій, а також у фінансовому консалтингу, де автоматизовані алгоритми прогнозування ризиків стають важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Паралельно із цим, стрімко зростає попит на хмарні сервіси та обробку великих даних, що забезпечує компаніям нові можливості для масштабування та більш гнучкого управління ресурсами [64].

Важливою складовою сучасного ринку ділових послуг стає кібербезпека. У світі, де цифрові загрози набувають дедалі складніших форм, підприємства змушені переглядати свої стратегії захисту даних і IT-інфраструктури. Відтак, послуги, пов'язані з виявленням загроз,

управлінням інцидентами та забезпеченням відповідності міжнародним стандартам кібербезпеки, стають дедалі більш затребуваними. Це, у свою чергу, стимулює зростання попиту на високоспеціалізовані консалтингові послуги у сфері цифрової безпеки.

Ще одним важливим трендом, що визначає розвиток глобального ринку ділових послуг, є зміна підходів до організації роботи компаній. Бізнес-процесний аутсорсинг (BPO) стає все більш популярним серед міжнародних компаній, які прагнуть зменшити витрати та зосередитися на своїх ключових компетенціях. Держави, що є лідерами у сфері аутсорсингу, такі як Індія, Філіппіни та країни Східної Європи, продовжують зміцнювати свої позиції, пропонуючи високоякісні послуги за конкурентними цінами. Поряд із цим, компанії активно адаптуються до нових реалій ринку праці, впроваджуючи гібридні моделі роботи, що поєднують дистанційну та офісну діяльність. Це вимагає змін у підходах до управління персоналом, безпеки корпоративних даних і контролю продуктивності співробітників [75].

Загалом, сучасний ринок ділових послуг розвивається під впливом технологічних інновацій, що стимулюють його подальший ріст та трансформацію. Компанії дедалі більше інтегрують у свою діяльність штучний інтелект, хмарні технології та кібербезпекові рішення, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними у швидко змінному середовищі. З огляду на ці тенденції, українські підприємства, які прагнуть вийти на міжнародні ринки, мають унікальну можливість використати глобальні зміни на свою користь. Впровадження передових технологій, адаптація бізнес-моделей до цифрової реальності та стратегічний підхід до виходу на нові ринки можуть стати визначальними чинниками успіху для українських компаній у сфері ділових послуг.

Опитування Flexera Software у 2023 році показало, що 65% респондентів з Америки зарахували себе до активних користувачів

хмарних сервісів, що перевищує середній світовий показник. Це особливо вражає, враховуючи проблеми хмарного ринку під час економічного спаду того року. Хмарні рішення відіграли важливу роль у задоволенні зростаючого попиту на керовані послуги. Наприклад, у листопаді 2023 року ManageEngine, підрозділ Zoho Corporation, який зосереджується на корпоративному управлінні IT, розгорнув Endpoint Central MSP Cloud. Це інноваційне рішення використовує притаманну хмарі масштабованість, гнучкість і ефективність для посилення віддаленого моніторингу та керування (RMM) для постачальників керованих послуг (MSP) [68].

Періодичні послуги є значним джерелом доходу для постачальників керованих послуг (MSP). Дослідження, проведене Datto, показало, що більше половини опитаних MSP повідомили, що більше 50% їхніх доходів отримано від цих регулярних послуг. У секторі бізнес-послуг також спостерігається сплеск інвестицій. Станом на початок 2024 року сектор залучив приблизно 6,41 мільярда доларів США в акціонерному капіталі, що є помітним зростанням порівняно з попередніми роками [30].

Економічні коливання можуть скоротити витрати на неосновні послуги під час спаду. Крім того, на насиченому ринку постачальники послуг стикаються з проблемою виділити себе через ціноутворення, якість та інновації, завдання, яке може бути складним і може перешкоджати зростанню ринку.

Очікується, що гібридні IT задовольнять великий ринковий попит бо вони поєднують локальну інфраструктуру з хмарними рішеннями. Оскільки Інтернет речей (IoT) розширюється, організації переоцінюють свої стратегії залучення клієнтів. Постачальники керованих послуг (MSP) відіграють ключову роль у зміцненні безпеки в сфері IoT, забезпечуючи комплексний захист [60, с. 47].

Сполучені Штати є свідками стрімкого впровадження гібридної хмари, що стимулюється її властивою гнучкістю, економічною вигодою та

масштабованістю. Уряд США знаходиться в авангарді, використовуючи гібридні хмарні рішення для підвищення ефективності та гнучкості своєї ІТ-інфраструктури. У вересні 2023 року Міністерство оборони США перейшло на багатохмарну структуру за допомогою контракту Joint Warfighting Cloud Capability Contract (JWCC). Цей перехід є значним кроком у зусиллях Міністерства оборони модернізувати свої корпоративні хмарні можливості, наголошуючи на гібридній моделі, яка об'єднує публічні та приватні хмарні служби [65, с. 46].

Опитування, проведене компанією Parallels у липні 2023 року, в якому взяли участь 805 ІТ-спеціалістів, підкреслило зміну динаміки роботи: 8% були повністю віддалено, 15% працювали в офісі, а переважаючи 77% прийняли гібридну модель. Гнучкість була підкреслена як основний мотиватор для організацій, які схильються до хмарних рішень, причому 49% учасників підкреслили ключову роль гібридних хмар у підвищенні гнучкості [20, с. 111].

Використання технологій для покращення надання послуг є загальною стратегією. Наприклад, TEAM International приймає модель об'єктів-light, використовуючи технологію для ефективних операцій із ключових стратегічних місць.

Зростає тенденція до того, що підприємства передають на аутсорсинг непрофільні функції, такі як обслуговування клієнтів та ІТ-підтримка, щоб підвищити ефективність і скоротити витрати, особливо у сфері фінансів, охорони здоров'я та роздрібної торгівлі. На ринку ВРО домінують такі основні гравці, як Accenture, Cognizant, Wipro та IBM, кожен з яких пропонує широкий спектр послуг.

Ринок бізнес-послуг є висококонкурентним і фрагментованим, головним чином завдяки наявності великих гравців. Ці ключові гравці використовують такі стратегії, як злиття, поглинання та інновації продуктів, щоб підтримувати конкурентну перевагу та розширювати свій

глобальний слід. Ключовими гравцями є Tata Consultancy Services (TCS), Genpact Limited, International Business Machines Corporation (IBM) та інші [78].

Очікується, що ринок бізнес-послуг продовжить стабільну траєкторію зростання під впливом постійних технологічних інновацій і зміни економічних умов. Інтеграція штучного інтелекту, аналітики даних і гнучких моделей обслуговування, ймовірно, переосмислить конкурентний ландшафт, зробивши адаптивність ключовим фактором успіху в цьому секторі, що розвивається.

2.3. Позичіонування українських агентств у системі міжнародної конкуренції

Глобальне середовище охоплює численні фактори, які впливають на вихід українських підприємств на міжнародні ринки. Серед них варто виділити конкурентне, правове та економічне середовище, оскільки вони визначають можливості та загрози для компаній у процесі їх міжнародної експансії.

Конкурентне середовище є ключовим фактором, що впливає на стратегії підприємств, які прагнуть закріпитися на міжнародному ринку. Аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен включати виявлення сильних і слабких сторін у порівнянні з основними конкурентами, а також вивчення ринкових тенденцій. Використання методів, таких як SWOT-аналіз, SNW-аналіз і PEST-аналіз, допомагає оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії адаптації. Важливу роль відіграє позиціонування компанії відносно конкурентів, що дозволяє

обрати оптимальну модель виходу на міжнародні ринки – чи то через прямі інвестиції, стратегічні альянси, франчайзинг або експорт [70, с. 194].

Правове середовище також суттєво впливає на можливості підприємств вийти на зовнішні ринки. Регуляторні вимоги можуть стати як бар'єром, так і стимулом для міжнародної діяльності компаній. Наприклад, високі тарифи та квоти можуть ускладнити експортну діяльність, змушуючи підприємства обирати альтернативні шляхи входу, такі як створення спільних підприємств або виробництво в країнах-цільових ринках. Крім того, необхідність дотримання міжнародних стандартів, таких як GDPR у ЄС або CCPA у США, зумовлює додаткові витрати та вимоги до захисту персональних даних і цифрової реклами.

Економічне середовище включає макроекономічні показники, такі як валютна стабільність, рівень купівельної спроможності та доступність фінансування. Низькі витрати на виробництво та транспортування можуть сприяти експорту, тоді як високі витрати змушують компанії розглядати альтернативні форми виходу на ринок, такі як ліцензування або контрактне виробництво. Крім того, фінансова доступність та можливість залучення інвестицій є критично важливими факторами, які можуть впливати на темпи експансії компаній за кордоном.

Таблиця 2.5

Класифікація бар'єрів виходу на міжнародні ринки для українських ІТ-агентств

Категорія бар'єрів	Приклади	Потенційний вплив
---------------------------	-----------------	--------------------------

Інституційні	Торгові обмеження, регуляторні норми, відсутність договорів про визнання	Складність виходу
Кадрові	Мобілізація, дефіцит ІТ-спеціалістів, обмежене бронювання	Високий ризик
Економічні	Коливання валют, відсутність кредитування, зростання витрат	Зниження прибутку
Культурно-комунікаційні	Мовні бар'єри, різниця в діловій культурі	Втрата клієнтів
Технічні / кібербезпека	Невідповідність техстандартам, вимоги щодо захисту даних (GDPR тощо)	Блокування контрактів

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі власного аналізу наукових і галузевих публікацій

Таким чином, успішний вихід українських підприємств на міжнародні ринки залежить від комплексного аналізу конкурентного, правового та економічного середовища. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю [79].

Український ринок ІТ-маркетингових послуг продовжує розвиватися, незважаючи на складні економічні та політичні умови. Війна, економічна нестабільність, проблеми з доступом до міжнародних платформ та ліцензійним програмним забезпеченням створюють значні виклики для агентств. Водночас сучасні технології, нові підходи до автоматизації маркетингу та міжнародні партнерства відкривають перед українськими компаніями нові перспективи.

Війна спричиняє тимчасову або постійну дестабілізацію бізнес-процесів через фізичні руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням та комунікаціями, що ускладнює надання послуг. Багато агентств вимушено переводять своїх працівників на віддалену

роботу, що може погіршити ефективність комунікацій та взаємодії з клієнтами.

Окремим бар'єром, характерним саме для українських компаній, є нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію та складнощі з бронюванням працівників. Більшість середніх та малих ІТ-компаній не мають можливості отримати державні гарантії щодо збереження ключових фахівців, що унеможлиблює довгострокове планування проєктів.

За даними DOU (2024), понад 34% компаній втрачають контракти або зменшують масштаби операцій через кадрові втрати. У випадку міжнародної діяльності це формує негативне уявлення у партнерів про ризики виконання зобов'язань, що знижує шанси на укладення нових угод [55, с. 217].

Економічна нестабільність веде до скорочення бюджетів компаній, особливо в умовах війни, коли пріоритетом є фінансування безпеки та виживання бізнесу. Бренди часто змінюють маркетингові стратегії, заморожують або зменшують витрати на рекламу, що ускладнює роботу агентств.

Політична та економічна нестабільність викликає зростання ризиків у бізнес-середовищі. Наприклад, зміни в податковому законодавстві, валютні коливання, санкції можуть призвести до додаткових витрат або навіть закриття бізнесу. Вагання з інвестуванням через високу невизначеність на ринку, що створює перепони для довгострокових стратегій розвитку.

Багато міжнародних клієнтів можуть відмовитися від співпраці через відчуття ризику або політичні обмеження, що виникають під час війни. Закриття торгових шляхів, санкції та обмеження на міжнародні платежі також ускладнюють доступ українських компаній до глобальних ринків.

Війна та економічна нестабільність негативно впливають на інвестиційну привабливість України як ринку. Інвестори, які зазвичай

шукають стабільні та прогнозовані умови для вкладень, можуть виявляти обережність або зовсім уникати інвестицій в країни, що перебувають у стані війни. Невизначеність щодо майбутнього розвитку ситуації робить складним прогнозування доходів і витрат, що відлякує потенційних інвесторів.

Банки можуть зменшити обсяг кредитування або підвищити відсоткові ставки, щоб компенсувати ризики, що пов'язані з економічною ситуацією. Для стартапів та малих компаній складніше отримати кредити або інші форми фінансування, що обмежує їхній розвиток.

З огляду на високі ризики, багато міжнародних фінансових організацій можуть тимчасово обмежити або скасувати програми підтримки для українських компаній. Для агентств стає складно отримати фінансування з-за кордону через проблеми з міжнародними переказами, валютними обмеженнями або зростаючими труднощами у співпраці з міжнародними фінансовими установами.

Нестабільність на внутрішньому ринку може спричинити скорочення обсягів продажів або затримки платежів від клієнтів, що негативно позначається на фінансовій стабільності агенцій. Для невеликих компаній, які не мають великих фінансових резервів, це може стати серйозною проблемою для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Понад 41% українських ІТ-компаній повідомляють, що кадровий дефіцит через мобілізацію — це головний бар'єр для збереження контрактів із закордонними клієнтами» — звіт IT Ukraine Association, 2024 [74, с. 92].

Введення нових стандартів захисту даних або вимог до маркетингових практик може вимагати значних вкладень у відповідність із новими регулюваннями. Законодавчі зміни, які впливають на роботу інтернет-платформ або соціальних мереж, можуть обмежити канали реклами або змінити стратегії роботи з клієнтами.

В умовах політичної нестабільності також зростає ймовірність виникнення правових викликів, таких як конфлікти через авторські права, порушення ліцензійних угод, які можуть призвести до штрафів або втрати репутації.

В умовах війни або економічної кризи порушення постачання товарів та послуг, таких як програмне забезпечення, сервери або інші необхідні ресурси, може створити значні труднощі для агентств. Особливо для IT-маркетингових агентств, які залежать від доступу до ліцензованих інструментів для аналітики, реклами чи автоматизації, перебої в постачанні таких продуктів можуть призвести до затримок у виконанні проектів або необхідності пошуку альтернатив.

Логістичні проблеми можуть призвести до того, що важливі оновлення обладнання або технічна підтримка будуть затримані, що зашкодить операційній ефективності агентства. Погіршення умов постачання може також вплинути на бюджет і загальний графік проектів.

Порушення у транспортних мережах, погіршення інфраструктури або блокування постачання товарів через військові дії чи економічні обмеження можуть зробити виконання умов договорів. Навіть якщо агентства працюють здебільшого в онлайн-форматі, проблеми з інтернет-з'єднанням чи доступом до певних технологій можуть значно обмежити ефективність їх діяльності.

Відключення електроенергії або Інтернету можуть призвести до тимчасових простоїв у роботі агентства, що особливо критично для компаній, що працюють з великими обсягами даних або мають глобальних клієнтів. Це може також негативно вплинути на терміни виконання проектів, що в свою чергу знижує рівень довіри клієнтів.

Проблеми з міжнародними постачаннями, тарифи або санкції можуть ускладнити доступ до необхідних продуктів та послуг з-за

кордону, створюючи додаткові труднощі для агентств, що співпрацюють із міжнародними клієнтами.

Українські компанії можуть зіткнутися з обмеженнями доступу до популярних міжнародних маркетингових платформ, таких як Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads та інші. Це може ускладнити реалізацію рекламних кампаній на основних цифрових майданчиках. Можливі обмеження на фінансові транзакції через платіжні системи, що також ускладнює налаштування рекламних акаунтів або оплату за користування певними інструментами.

У разі недоступності основних платформ агентства можуть змушені використовувати менш відомі або локальні альтернативи, що часто мають обмежені функціональні можливості або не дозволяють досягати таких же результатів за тими ж бюджетами. Альтернативи можуть бути дорожчими в плані вартості, що створює додатковий фінансовий тиск на агентства.

Застарілі або місцеві маркетингові інструменти можуть бути не так зручні для інтеграції з іншими платформами або зовнішніми сервісами, що ускладнює створення комплексних маркетингових стратегій. Відсутність доступу до розширених аналітичних інструментів, таких як Google Analytics, може обмежити можливості для точного відстеження та оцінки ефективності маркетингових кампаній.

Обмежений доступ до сучасних інструментів автоматизації маркетингу (CRM-системи, системи управління контентом) може призвести до зниження ефективності рекламних кампаній, сповільнення процесів або необхідності додаткових витрат часу для ручного виконання завдань. Агентства можуть бути змушені працювати з менш точними інструментами для таргетування аудиторії або автоматизації рекламних кампаній, що може знизити їх конкурентоспроможність.

Доступ до ліцензованого програмного забезпечення може бути обмежений через високу вартість ліцензій. Багато популярних

маркетингових інструментів, таких як Adobe Creative Cloud, HubSpot, SEMrush, Moz, можуть вимагати значних витрат, що є проблемою для малих і середніх агентств. Вартість програмного забезпечення може збільшуватись через валютні коливання, що ускладнює планування бюджету та витрати на ліцензії.

В умовах обмеженого фінансування або доступу до ліцензійного програмного забезпечення деякі агентства можуть звертатися до використання неофіційних версій ПЗ, що не тільки порушує законодавство, але й створює ризики для безпеки даних, а також можливість втрачених репутаційних балів при співпраці з клієнтами. Використання нелегальних версій програм може також призвести до технічних збоїв або відсутності підтримки з боку виробника.

Таблиця 2.6

Головні бар'єри виходу на міжнародні ринки

Бар'єр	Опис
Регуляторні обмеження	Відмінності в законодавстві та необхідність ліцензій
Фінансові бар'єри	Високі витрати на вихід на нові ринки
Конкуренція	Сильна присутність локальних гравців
Культурні бар'єри	Необхідність адаптації контенту та маркетингу

Джерело: складено автором за даними [54]

Окремої уваги заслуговує політика Сполучених Штатів щодо регулювання міжнародної торгівлі послугами. Адміністрація Дональда Трампа започаткувала протекціоністські заходи, включаючи тарифи на цифрові послуги, які, хоча й не прямо спрямовані проти України, ускладнюють доступ нових постачальників до ринку. Серед таких обмежень — вимоги щодо локалізації серверів, реєстрації компаній у

США для певних послуг та контроль за кібертехнологіями. Ці чинники варто враховувати під час розробки стратегії виходу на ринки Північної Америки [77].

Нові митні обмеження, пов'язані з геополітичними змінами, створюють перепони для виходу на ринки США. Особливо відчутно це для компаній, що пропонують маркетингові послуги з цифровими продуктами [75].

Важливою особливістю міжнародного регуляторного середовища є політика протекціонізму, започаткована адміністрацією Дональда Трампа в США. У період його президентства (2017–2021) було запроваджено низку тарифних та нетарифних бар'єрів, які зачіпають також і сферу цифрових та ділових послуг. Зокрема, США почали вимагати жорсткішого регулювання транснаціональних транзакцій у сфері ІТ та цифрових сервісів, у тому числі маркетингових. Ці заходи, спрямовані на захист внутрішнього ринку, ускладнюють вихід іноземних компаній, зокрема з України, на американський ринок.

Хоча частина цих ініціатив була переглянута в наступні роки, їхній вплив усе ще помітний — наприклад, у вигляді посилених вимог до локалізації серверів, звітності про походження цифрових послуг, а також вибіркового обмежень для компаній, що не мають представництва в США. Для українських агентств це означає необхідність адаптації юридичних моделей співпраці, підвищення прозорості та кібербезпеки, а також потенційного співробітництва з локальними партнерами у США для обходу обмежень [78].

9 квітня 2025 року набули чинності нові тарифи США на імпорту товарів з понад 180 країн світу. Базова ставка становить 10%, але для деяких країн вона значно вища:

-Китай: загальний тариф 104% (включаючи додаткове підвищення на 50%)

-Європейський Союз: 20%

-Індія: 26%

Ці заходи викликали значне занепокоєння на світових ринках і призвели до падіння основних біржових індексів США.

Для українських ІТ-компаній, які надають послуги на міжнародному ринку, ці зміни означають потенційне ускладнення доступу до ринку США. Хоча Україна потрапила до групи країн з мінімальним тарифом у 10%, загальна протекціоністська політика США може створити додаткові бар'єри для виходу на американський ринок.

Можливості для українських ІТ-маркетингових агентств:

1. Вихід на міжнародні ринки.

Українські ІТ-маркетингові агентства мають шанс розширити свою діяльність на міжнародні ринки, оскільки високий рівень кваліфікації українських спеціалістів дозволяє пропонувати конкурентоспроможні послуги за більш доступними цінами.

Завдяки своїй гнучкості, українські агентства можуть швидко адаптуватися до змін на міжнародних ринках, забезпечуючи високу якість послуг, зокрема в таких сферах, як контент-маркетинг, SEO, digital marketing, і веб-розробка.

2. Підвищення уваги до локальних ринків.

Агентства можуть зосередитися на розвитку локального ринку в Україні, адже багато компаній шукають можливості для цифровізації своїх бізнес-процесів, а українські агентства можуть стати важливими партнерами для малого та середнього бізнесу.

Пропонуючи інноваційні рішення, українські компанії можуть допомогти в локалізації міжнародних продуктів або адаптації маркетингових стратегій для українського ринку.

3. Розвиток нових послуг і технологій.

Зростаюча потреба в автоматизації маркетингових процесів, персоналізованих рекламних кампаніях, аналітиці великих даних та

використанні AI для маркетингу створює можливості для спеціалізації агентств у цих інноваційних напрямках.

Зараз як ніколи актуальні послуги з управління репутацією онлайн, розробка мобільних додатків та просування через нові платформи (TikTok, YouTube, Instagram).

4. Залучення міжнародних інвестицій.

Міжнародні інвестори, особливо в період після війни, можуть бути зацікавлені в інвестиціях в українські IT-компанії, що працюють в маркетинговій сфері. Це може відкрити нові можливості для розвитку та масштабування бізнесу.

Партнерства з міжнародними компаніями та спільне використання ресурсів може призвести до значного росту агентств.

5. Використання державних та міжнародних грантів.

Існує можливість отримання державних або міжнародних грантів, спрямованих на підтримку бізнесів у сферах цифрових технологій і маркетингу.

Агентства можуть скористатися програмами фінансування для розширення своїх можливостей, розвитку нових інструментів чи виходу на нові ринки.

У зв'язку з цим важливо не лише оцінювати внутрішній потенціал українських агентств, а й розуміти зовнішнє конкурентне середовище, в якому вони функціонують. Особливої уваги заслуговує аналіз провідних міжнародних гравців та порівняння їхніх стратегій із практиками українських компаній.

Сучасний цифровий маркетинг – це одна з ключових галузей, яка визначає успіх бізнесів у глобальному інформаційному середовищі. Українські IT-маркетингові агентства впевнено займають місце серед лідерів галузі, конкуруючи з міжнародними гравцями. У цьому порівнянні ми детально розглянемо два провідні українські агентства – Net peak та

Promodo, а також два відомі міжнародні агентства – The Marketing Practice та The Hoffman Agency, аналізуючи їхню діяльність, спеціалізацію, підходи до роботи та клієнтську базу.

Проведемо загальний огляд компаній.

Net peak – одне з найбільших digital-маркетингових агентств України, засноване у 2006 році. Компанія спеціалізується на SEO (пошукова оптимізація), контекстній рекламі (Google Ads, PPC), веб-аналітиці, мобільному маркетингу, SMM та email-маркетингу. Net peak працює не лише на українському ринку, а й активно розширює присутність за кордоном, маючи клієнтів у США, Європі та країнах СНД.

Головні клієнти: OLX, Vodafone, Prom.ua, Huggies, TripMyDream, Intertop.

Особливості:

- Високий рівень автоматизації та використання власних технологічних рішень для SEO та реклами.

- Великий штат спеціалістів – понад 800 осіб.

- Власна освітня платформа Net peak Academy.

Promodo – провідне агентство digital-маркетингу, засноване у 2004 році в Харкові. Компанія орієнтується на комплексне просування брендів через SEO, SMM, PPC, email-маркетинг, CRO (оптимізацію конверсій) та UX/UI-дизайн. Promodo працює з малими, середніми та великими бізнесами в Україні, Європі та США.

Головні клієнти: Нова Пошта, Comfy, Watsons, Metro, Monobank, Intertop.

Особливості:

- Глибока аналітика та стратегічний підхід до кожного проекту.

- Акцент на e-commerce та масштабування онлайн-продажів.

- Власні дослідження ринку та навчальні проекти.

The Marketing Practice (TMP) – міжнародне агентство, яке зосереджене на B2B-маркетингу. Засноване у 2002 році в Оксфордширі, Великобританія, воно спеціалізується на створенні маркетингових стратегій, які забезпечують конкретні бізнес-результати. TMP має офіси у Лондоні, Мюнхені, Сіетлі та обслуговує великих клієнтів по всьому світу.

Головні клієнти: Microsoft, Hewlett Packard Enterprise, Salesforce, ServiceNow.

Особливості:

- Орієнтація на B2B-маркетинг та високотехнологічні компанії.
- Фокус на генерації лідів, контент-маркетингу та ABM (Account-Based Marketing).
- Глобальна присутність та робота з топовими корпораціями.

The Hoffman Agency – міжнародне PR-агентство, засноване у 1987 році в Сан-Хосе, Каліфорнія. Основна спеціалізація компанії – паблік рилейшнз, корпоративні комунікації, кризові комунікації та контент-маркетинг для технологічного сектора.

Головні клієнти: Google, LinkedIn, Twitter, Intel, Sony.

Особливості:

- Сильна експертиза у сфері технологічного PR.
- Робота з міжнародними технологічними компаніями.
- Великий досвід у кризовому PR та стратегічних комунікаціях.

Таблиця 2.7.

Порівняння ключових аспектів

Критерій	Net peak (UA)	Promodo (UA)	The Marketing Practice (INT)	The Hoffman Agency (INT)
Географія	Україна, СНД, США	Україна, Європа, США	Велика Британія, США, Німеччина	США, Європа, Азія
Фокус	SEO, PPC, SMM, аналітика	E-commerce маркетинг, UX/UI	B2B маркетинг, лідогенерація	PR, корпоративні комунікації
Клієнти	OLX, Vodafone, Prom.ua	Monobank, Watsons, Metro	Microsoft, Salesforce, HPE	Google, Intel, Sony
Розмір компанії	800+ співробітників	300+ співробітників	500+ співробітників	600+ співробітників
Головні послуги	SEO, контекстна реклама	Оптимізація продажів у e-commerce	Лідогенерація для B2B-компаній	PR та стратегічні комунікації
Специфіка	Автоматизація та AI-технології	Глибока аналітика та UX-дизайн	Робота з великими B2B-компаніями	Робота з міжнародними технологічними брендами

Джерело: складено автором за даними [29].

Net peak та Promodo є лідерами українського digital-маркетингу, проте їхній основний фокус залишається на ринку Східної Європи. Водночас The Marketing Practice та The Hoffman Agency працюють із глобальними клієнтами, маючи широку присутність у різних країнах.

Net peak має офіси в Україні, Болгарії, Казахстані, а також веде активну міжнародну діяльність.

Promodo також активно працює на міжнародному ринку, зосереджуючись на країнах ЄС.

The Marketing Practice є гравцем на глобальному ринку, обслуговуючи клієнтів з Європи та США.

The Hoffman Agency має сильну присутність у США, Європі та Азії, що дозволяє їм працювати з великими технологічними компаніями.

Українські агентства мають більш гнучкий підхід і часто пропонують індивідуальні рішення навіть для малих підприємств. Net peak та Promodo розробляють стратегії, враховуючи бюджет клієнтів та їхні реальні можливості.

У міжнародних компаніях підхід більш структурований:

- The Marketing Practice працює із великими корпораціями та проводить довгострокові маркетингові кампанії.

- The Hoffman Agency спеціалізується на корпоративному PR та бренд-менеджменті, працюючи з глобальними технологічними компаніями.

Українські агентства поступово виходять на міжнародний рівень, але їхній масштаб поки що значно менший, ніж у світових компаній.

Net peak розширює свою присутність через конференції, освітні курси та співпрацю з міжнародними компаніями.

Promodo активно просувається в Європі, співпрацюючи з відомими брендами.

The Marketing Practice використовує стратегічний B2B-маркетинг та аналітику для залучення великих клієнтів.

The Hoffman Agency просуває себе через кейси успішних клієнтів та міжнародні PR-кампанії.

Схожості:

- Всі чотири агентства працюють з міжнародними клієнтами та орієнтовані на надання якісних послуг у digital-маркетингу.

- Net peak та Promodo використовують передові технології для просування бізнесів в інтернеті, так само як The Marketing Practice та The Hoffman Agency.

Відмінності:

- Net peak і Promodo орієнтуються на масовий digital-маркетинг для різних секторів (B2B і B2C), тоді як The Marketing Practice спеціалізується суто на B2B.

- The Hoffman Agency більше зосереджується на PR та комунікаціях, що є унікальною відмінністю від українських агентств, які фокусуються на SEO, рекламі та аналітиці.

- Географічна присутність: Українські агентства мають основний вплив у Східній Європі, тоді як міжнародні гравці мають глобальний масштаб.

Українські IT-маркетингові агентства, такі як Net peak і Promodo, можуть впевнено конкурувати з міжнародними лідерами. Вони мають власні технології, високу експертизу та обслуговують великі бренди. Водночас, міжнародні компанії, такі як The Marketing Practice і The Hoffman Agency, працюють із глобальними корпораціями, маючи більший масштаб та спеціалізацію в B2B-маркетингу та PR.

Українські агентства вже досягли високого рівня, і в майбутньому їх можна очікувати серед світових лідерів digital-маркетингу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану ринку ділових послуг, зокрема IT-маркетингового сектору. Основні висновки:

-Український IT-маркетинговий сектор має значний потенціал для міжнародної експансії, оскільки демонструє високі темпи зростання та конкурентоспроможність.

-Міжнародний ринок ділових послуг є динамічним та швидко зростаючим, що відкриває можливості для українських компаній, особливо у сфері цифрового маркетингу.

-Основні бар'єри для виходу українських компаній на міжнародний ринок: фінансові обмеження, регуляторні складнощі, висока конкуренція.

-Українські компанії можуть отримати конкурентні переваги завдяки гнучкості бізнес-моделі, високому рівню професійної експертизи та відносно нижчим витратам на послуги.

Таким чином, IT-маркетингові агентства України мають реальні можливості для виходу на міжнародний ринок за умови правильної адаптації стратегії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ІТ-МАРКЕТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз внутрішнього потенціалу компанії

Український ринок ІТ-маркетингових агентств продовжує активно розвиватися, попри економічні труднощі та геополітичні виклики. Ця сфера залишається однією з найбільш динамічних, оскільки технологічний прогрес і цифровізація бізнесу створюють постійний попит на інноваційні маркетингові рішення.

Однією з головних переваг є високий рівень експертизи українських спеціалістів. Українські ІТ-фахівці та маркетологи мають глибокі знання у сфері SEO, контекстної реклами, аналітики та автоматизації маркетингових процесів. Багато компаній активно використовують штучний інтелект, машинне навчання та великі дані для персоналізованого маркетингу, що дозволяє ефективно працювати з різними ринками [84].

Ще однією сильною стороною є конкурентоспроможні ціни на послуги. Витрати на маркетингові кампанії в Україні нижчі, ніж у США та Західній Європі, що робить українські агентства привабливими партнерами для міжнародного бізнесу. Крім того, агентства демонструють гнучкість у роботі, адаптуючи свої послуги під вимоги клієнтів, що є важливим фактором для міжнародної експансії.

Таблиця 3.1

Критерії вибору цільових ринків для експансії

Ринок	Економічний розвиток	Конкуренція	Регулювання
ЄС	Високий	Сильна	Строге
США	Високий	Дуже сильна	Гнучке
Південно-Східна Азія	Середній	Помірна	Відносно гнучке

Джерело: складено автором за даними [32].

Найбільшою проблемою залишається нестабільність економічної ситуації та військовий конфлікт, що негативно впливає на доступ до іноземних ринків та інвестиції. Коливання валютного курсу та зростання інфляції ускладнюють фінансове планування, а скорочення рекламних бюджетів може зменшити попит на послуги ІТ-маркетингових агентств.

Також існують складнощі з доступом до сучасних інструментів автоматизації маркетингу, таких як CRM-системи та аналітичне програмне забезпечення. Через високі ціни на ліцензійні продукти багато компаній змушені працювати з обмеженим набором інструментів, що впливає на якість послуг.

Ще однією значною перешкодою є обмежений міжнародний досвід українських агентств. Багато компаній не мають чіткої стратегії виходу на зовнішні ринки, що робить їх менш конкурентоспроможними порівняно з глобальними гравцями.

Попри труднощі, перспективи розвитку українських ІТ-маркетингових агентств виглядають досить позитивно. Основні можливості зосереджені у кількох напрямках. По-перше, збільшення попиту на цифрові послуги та онлайн-маркетинг відкриває нові можливості для розширення бізнесу. Розвиток e-commerce та необхідність

присутності брендів у цифровому просторі сприяють зростанню інвестицій у маркетингові послуги [85].

По-друге, міжнародні ринки продовжують демонструвати інтерес до співпраці з українськими компаніями. Залучення іноземних інвесторів, використання грантових програм та партнерство з міжнародними компаніями дозволять агентствам масштабувати свій бізнес та розширювати географію послуг.

Ще один напрямок розвитку – впровадження автоматизованих маркетингових рішень та штучного інтелекту. Використання AI для персоналізованих рекламних кампаній та обробки великих обсягів даних стане ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Загалом, для успішного розвитку українських IT-маркетингових агентств необхідно сфокусуватися на міжнародній експансії, використанні новітніх технологій та оптимізації внутрішніх процесів. При правильному підході ці агентства можуть стати важливими гравцями на глобальному ринку цифрових послуг.

Для аналізу ми обрали компанію Net peak – це одна з провідних компаній у сфері інтернет-маркетингу, яка спеціалізується на SEO, PPC, веб-аналітиці та інших цифрових послугах. Поточний ринок компанії охоплює країни Східної Європи, зокрема Україну, Казахстан, Болгарію, а також частково ринки США та Європи.

Покроковий план виходу компанії Netpeak на міжнародний ринок включає наступні кроки:

1. Маркетингова стратегія

Першим кроком є детальний аналіз цільового ринку. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз потенційних ринків, дослідити конкурентне середовище за допомогою інструментів Ahrefs і SimilarWeb, а також визначити портрет ідеального клієнта (ICP). Окремо варто врахувати

демографічні характеристики аудиторії, рівень цифрової грамотності та споживчі тренди кожного регіону.

На основі аналізу компанія формує унікальну торгову пропозицію (USP), що допоможе відбудуватися від конкурентів. Далі слідує запуск маркетингової кампанії, яка включає контент-маркетинг, SEO-просування, контекстну рекламу (Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads) та PR-кампанії. Важливо приділити увагу локалізації контенту, адаптуючи його під культурні та мовні особливості нових ринків.

Протягом перших шести місяців метою маркетингових активностей є залучення мінімум 500 лідів на місяць, збільшення трафіку сайту на 50% та вихід бренду Netpeak у топ-5 digital-агентств регіону.

2. Фінансова стратегія

Для міжнародної експансії Netpeak використовує комбіноване фінансування: реінвестування прибутку, залучення стратегічних партнерів та грантову підтримку. На перший рік виходу в новий регіон компанія планує виділити 500 000 USD, які покривають витрати на маркетинг, юридичне оформлення, заробітну плату місцевого персоналу та адаптацію SaaS-продуктів. Очікуваний термін окупності проєкту – 12-15 місяців, а прогнозований чистий прибуток на другий рік становить 800 000 USD.

З метою зниження витрат Netpeak планує масштабуватися через франчайзингову модель на розвинених ринках (США, Канада, ЄС) та стратегічні партнерства в країнах із високими бар'єрами входу (Азія, Латинська Америка).

4. Організаційна стратегія.

Організаційна структура передбачає наявність головного офісу в Україні та створення локальних представництв у ключових регіонах. Основні процеси (розробка SaaS-продуктів, фінансовий контроль, аналітика) залишаються в головному офісі, тоді як продажі, маркетинг і клієнтська підтримка здійснюються локальними командами.

Перші два місяці присвячені дослідженню ринку та розробці маркетингової стратегії. На третьому-четвертому місяці відбувається запуск рекламних кампаній і залучення перших клієнтів. П'ятий-шостий місяці передбачають оптимізацію витрат та масштабування, а на сьомому-дванадцятому місяці компанія стабілізує прибуток і розширює команду.

Таким чином, стратегія виходу Netpeak на міжнародний ринок включає комплексний підхід із чітким плануванням маркетингових активностей, фінансової підтримки та організаційної структури. Виконання цього плану дозволить компанії закріпитися на нових ринках та підвищити свою конкурентоспроможність у сфері digital-маркетингу.

Основні характеристики поточного ринку:

- Висока конкуренція: на ринку присутні численні міжнародні агенції, що надають аналогічні послуги.
- Попит на цифрові послуги: бізнеси активно переходять на онлайн-просування, що створює потребу у високоякісних маркетингових рішеннях.
- Стабільне зростання ринку digital-маркетингу: збільшення витрат компаній на SEO, контекстну рекламу, аналітику тощо.
- Ризики в поточному регіоні: економічна та політична нестабільність у деяких країнах може обмежувати зростання.

Для забезпечення стійкого зростання Net peak потрібно розглядати вихід на нові ринки, де:

- є попит на цифрові маркетингові послуги;
- рівень конкуренції не є надмірно високим або є можливість зайняти нішу;
- сприятливі економічні, правові та технологічні умови.

Можливі перспективні регіони:

- Західна Європа (Німеччина, Франція, Великобританія) – великий ринок із високими витратами на digital-маркетинг, але висока конкуренція.

- США та Канада – один із найрозвиненіших ринків цифрових послуг, вимагає значних інвестицій у локалізацію.

- Латинська Америка (Мексика, Бразилія, Чилі) – швидке зростання інтернет-бізнесу, але економічні ризики.

- Південно-Східна Азія (Сінгапур, Індонезія, В'єтнам) – зростаючий ринок електронної комерції з активною цифровізацією.

При виборі нового ринку для експансії необхідно враховувати такі ключові фактори:

1. Економічні фактори:

- Рівень розвитку економіки: ВВП на душу населення, платоспроможність бізнесу.

- Динаміка ринку digital-маркетингу: чи зростає кількість компаній, що вкладають у цифрову рекламу.

- Валютна стабільність: ризики девальвації та фінансових криз.

- Купівельна спроможність бізнесу: чи готові компанії вкладати кошти у професійний маркетинг.

2. Правові фактори:

- Регулювання цифрової реклами: обмеження на таргетовану рекламу, персональні дані.

- Оподаткування для міжнародних компаній: чи вигідно працювати в країні з точки зору податкового навантаження.

- Вимоги до реєстрації бізнесу: чи потрібно відкривати локальне представництво або можна працювати дистанційно.

- Дотримання міжнародних норм: зокрема, GDPR у ЄС, CCPA у США.

3. Технологічні фактори:

- Рівень цифровізації країни: чи активно використовують бізнеси інструменти онлайн-просування.
- Розвиненість e-commerce: високий попит на digital-послуги у країнах, де активно розвивається електронна комерція.
- Доступність інтернету та мобільних технологій: швидкість інтернету, проникнення смартфонів.
- Локальні пошукові системи та платформи: у деяких країнах домінують не Google, а локальні платформи.

Аналіз поточних ринків є важливим етапом у розробці стратегії експансії підприємства Net peak. Цей процес включає вивчення різних аспектів існуючих ринків, таких як конкурентне середовище, рівень попиту на цифрові маркетингові послуги, макроекономічні фактори та регуляторні вимоги.

Одним із ключових параметрів аналізу є оцінка ринкової ємності та тенденцій її зростання. Для цього необхідно дослідити поточний рівень витрат компаній на цифровий маркетинг, рівень проникнення інтернет-технологій та ступінь розвитку онлайн-бізнесу. Net peak може використовувати різні методи збору даних, зокрема аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, результати маркетингових досліджень, дані державних статистичних органів та інформацію з відкритих джерел.

Ще одним важливим аспектом є аналіз конкурентного середовища. Необхідно оцінити кількість і силу основних гравців ринку, їхні маркетингові стратегії, унікальні пропозиції та рівень цін. Це дозволить зрозуміти, які конкурентні переваги має Net peak і як вони можуть бути використані для залучення нових клієнтів. Також варто враховувати бар'єри входу на ринок, такі як ліцензування, особливості оподаткування, вимоги до сертифікації та інші обмеження.

Додатково слід враховувати поведінку споживачів і їхні вподобання. Аналіз демографічного складу цільової аудиторії, рівня її цифрової грамотності, довіри до онлайн-послуг та загальних трендів у споживчих звичках допоможе правильно адаптувати маркетингові стратегії Net peak для кожного конкретного ринку.

Важливим кроком є виявлення перспективних нішових сегментів, які можуть забезпечити швидку окупність інвестицій та мінімальну конкуренцію. Наприклад, у деяких країнах може бути недостатньо розвинений ринок SEO-оптимізації або PPC-реклами, що відкриває можливості для Net peak .

Враховання всіх цих факторів допоможе Net peak ухвалювати зважені рішення щодо вибору ринку для експансії, мінімізуючи ризики та максимізуючи шанси на успіх.

На ринку digital-маркетингу працює велика кількість міжнародних та локальних компаній. Основні конкуренти Net peak:

- Міжнародні агенції (WebFX, Ignite Visibility, Neil Patel Digital) – мають глобальну присутність та розвинену клієнтську базу.
- Локальні агенції (у кожній країні є сильні гравці, адаптовані до місцевого ринку).
- Фрілансери та малі студії – пропонують послуги за нижчими цінами, що створює конкуренцію в середньому сегменті.

Net peak має конкурентну перевагу завдяки:

- Сильному бренду та репутації в Східній Європі.
- Високій експертизі у SEO, PPC та аналітиці.
- Гнучким рішенням для малого, середнього та великого бізнесу.

Проте для виходу на нові ринки потрібна адаптація до місцевих реалій та стратегічне позиціонування.

Попит на digital-маркетинг зростає у всьому світі, оскільки бізнеси переходять в онлайн. Основні драйвери попиту:

- Розвиток e-commerce – компанії потребують ефективного просування.
- Збільшення витрат на рекламу – зростання бюджетів на digital-маркетинг у порівнянні з традиційними каналами.
- Автоматизація маркетингу – попит на аналітичні послуги та AI-рішення.

За даними Statista, глобальний ринок digital-маркетингу оцінюється у \$600+ млрд і продовжує рости. Найперспективніші ніші для Net peak:

- SEO та PPC для малого та середнього бізнесу
- Комплексні digital-рішення для e-commerce
- Big Data-аналітика для маркетингових стратегій

Оцінка ризиків при виході на нові ринки:

1. Економічні ризики

- Валютні коливання – нестабільність валют може впливати на вартість послуг.

- Купівельна спроможність – у деяких країнах компанії можуть не бути готові інвестувати великі бюджети у digital-маркетинг.

- Конкурентний тиск – у розвинених країнах висока конкуренція з міжнародними агенціями.

2. Юридичні ризики

- Регулювання реклами (GDPR, CCPA) – суворі вимоги до зберігання даних та таргетингу.

- Податкова політика – складні правила оподаткування для міжнародних компаній.

- Необхідність локальної реєстрації бізнесу – у деяких країнах потрібна фізична присутність.

3. Технологічні ризики

- Обмежений доступ до цифрових платформ (наприклад, у Китаї діє цензура).

- Відмінності у пошукових системах (у деяких країнах домінують локальні системи).

4. Культурні та соціальні ризики

- Відмінності у сприйнятті реклами – в деяких країнах люди не довіряють міжнародним компаніям.

- Локалізація послуг – адаптація контенту, стилю комунікації та маркетингових стратегій під місцеву аудиторію.

На основі аналізу конкурентного середовища, попиту та ризиків визначено найбільш перспективні ринки для Net peak :

1. Західна Європа (Німеччина, Франція, Великобританія, Нідерланди):

- Великий ринок digital-послуг.
- Висока купівельна спроможність бізнесів.
- Висока конкуренція.
- Суворі вимоги до збереження даних (GDPR).

2. Північна Америка (США, Канада)

- Найбільший ринок digital-реклами у світі.
- Готовність бізнесів інвестувати великі бюджети.
- Висока конкуренція з локальними гравцями.
- Вимоги до реєстрації компанії в США для ефективного ведення бізнесу.

3. Південно-Східна Азія (Сінгапур, Індонезія, В'єтнам, Малайзія)

- Високі темпи цифровізації та розвитку e-commerce.
- Низька конкуренція у SEO/PPC сегменті.
- Культурні особливості та необхідність локалізації.
- Різні рівні розвитку економік (Сінгапур – преміальний ринок, В'єтнам – бюджетний).

4. Латинська Америка (Мексика, Бразилія, Чилі, Колумбія)

- Швидке зростання digital-ринку.

- Високий попит на SEO та PPC.
- Економічна нестабільність.
- Мовний бар'єр (необхідність роботи іспанською та португальською).

Для зниження цих загроз Netpeak застосовує комплексну систему управління ризиками, що охоплює економічні, правові, технологічні та культурні аспекти.

1. Економічні ризики

Коливання валют та нестабільність фінансових ринків можуть вплинути на рентабельність бізнесу. Щоб мінімізувати ці загрози, компанія використовує:

- Хеджування валютних ризиків – ведення розрахунків у стабільних валютах (USD, EUR), а також застосування форвардних контрактів для фіксації обмінного курсу.
- Диверсифікацію фінансових потоків – розподіл прибутку між різними ринками та підтримка фінансових резервів для покриття можливих втрат.

Крім того, Netpeak аналізує купівельну спроможність бізнесу на нових ринках, щоб визначити доцільність інвестування в певний регіон.

2. Юридичні ризики

Кожна країна має власне законодавство щодо реклами, податків і збереження персональних даних. Для їхнього контролю компанія впроваджує:

- Юридичну експертизу ринку – залучення місцевих юридичних консультантів для аналізу вимог до ведення бізнесу.
- Відповідність регуляторним нормам – адаптація політики конфіденційності та маркетингових стратегій відповідно до вимог GDPR (ЄС) і CCPA (США).

- Реєстрацію локальних представництв – якщо законодавство країни передбачає наявність фізичного офісу для надання послуг.

3. Технологічні ризики

Деякі ринки можуть мати обмеження доступу до цифрових платформ, що впливає на ефективність рекламних кампаній. Netpeak передбачає:

- Адаптацію до локальних платформ – у Китаї компанія використовує Baidu SEO замість Google.

- Використання VPN та локальних серверів – для забезпечення безперебійної роботи SaaS-продуктів у регіонах із цифровими обмеженнями.

4. Культурні та соціальні ризики

Особливості ділової культури та сприйняття реклами відрізняються залежно від регіону. Netpeak впроваджує:

- Локалізацію контенту – переклад і адаптацію маркетингових матеріалів відповідно до місцевих реалій.

- Роботу з місцевими партнерами – залучення локальних експертів для налагодження комунікації з клієнтами.

Таким чином, Netpeak використовує гнучку систему управління ризиками, що дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов ринку, мінімізувати фінансові втрати та посилити конкурентні переваги компанії на міжнародному рівні.

Вибір стратегії виходу на нові ринки є критично важливим для компанії Net peak, яка спеціалізується на digital-маркетингу, SEO, PPC-рекламі та аналітиці. Щоб забезпечити ефективний розвиток та масштабування, необхідно враховувати кілька ключових факторів:

- Географічні особливості ринку (Європа, США, Азія, Латинська Америка)

- Локальна конкуренція та бар'єри входу

- Регуляторні вимоги та особливості оподаткування
- Наявність цільової аудиторії та попит на послуги
- Фінансові та операційні можливості компанії

Розглянемо три основні підходи до виходу на ринок: партнерство, франчайзинг та створення власного представництва.

Таблиця 3.2.

Оптимізація моделі виходу на ринки ділових послуг

Модель виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	Низькі початкові витрати	Високі логістичні витрати
Франчайзинг	Швидке масштабування	Втрата контролю
Партнерство	Місцевий досвід	Ризик конфлікту

Джерело: складено автором за даними [29].

Партнерство передбачає співпрацю з локальними гравцями на новому ринку, які вже мають клієнтську базу та розуміння специфіки роботи в регіоні. Це може бути спільне підприємство (Joint Venture) або партнерська програма, де Net peak виступає технологічним партнером.

Переваги:

- Низькі витрати на старті – не потрібно великих інвестицій, оскільки партнер бере на себе частину витрат.
- Швидкий вихід на ринок – використання існуючих зв'язків та репутації партнера.
- Гнучкість – можна протестувати ринок без значних фінансових зобов'язань.
- Зменшені регуляторні ризики – локальний партнер знає особливості законодавства.

Недоліки:

- Обмежений контроль – успіх компанії залежить від партнера, його мотивації та компетенцій.

- Прибуток потрібно ділити – прибутковість менша, ніж у випадку власного представництва.

- Ризик конфлікту інтересів – партнер може згодом стати конкурентом.

Ця модель найкраще підходить при наступних умовах:

- Ринки, де є високі бар'єри входу (наприклад, регуляторні вимоги в ЄС чи США).

- Азія та Латинська Америка, де сильні локальні гравці та складно самостійно завойовувати довіру клієнтів.

- Країни, де Net peak не має сильного бренду та де потрібно використовувати місцеву експертизу.

Франчайзинг передбачає продаж бізнес-моделі Net peak локальним підприємцям. Вони працюють під брендом Net peak, дотримуються встановлених стандартів і сплачують франчайзинговий внесок.

Переваги:

- Швидке масштабування – можна одночасно відкривати представництва в різних регіонах.

- Низькі інвестиційні ризики – основні витрати несе франчайзі.

- Високий рівень контролю – через франчайзингову угоду можна регулювати стандарти якості та управління.

- Стабільний прибуток – прибутковість забезпечується за рахунок ліцензійних платежів та роялті.

Недоліки:

- Потребує розробки франчайзингової моделі – необхідно створити навчальні матеріали, CRM-систему, систему підтримки франчайзі.

- Залежність від франчайзі – їхня низька якість роботи може негативно вплинути на бренд.

- Складність впровадження на ринках з жорстким регулюванням (наприклад, ЄС може мати суворі вимоги до франчайзингових компаній).

Ця модель найкраще підходить при наступних умовах:

- Країни з високим попитом на digital-маркетинг (США, Європа, Близький Схід).
- Ринки, де є багато підприємців, готових інвестувати у готовий бізнес (Польща, Чехія, Туреччина).
- Локації, де є запит на локальний маркетинг, але бракує експертних компаній.

Власне представництво, коли компанія відкриває своє офіційне представництво в новій країні, наймає місцеву команду, орендує офіс (або працює віддалено) та керує всіма бізнес-процесами самостійно.

Переваги:

- Повний контроль – компанія самостійно визначає стратегію, маркетинг і стандарти обслуговування.
- Максимальний прибуток – всі доходи залишаються у компанії, немає потреби ділитися з партнерами чи франчайзі.
- Посилення бренду – власна присутність у країні збільшує довіру клієнтів.

Недоліки:

- Високі витрати – необхідні значні фінансові ресурси на офіс, персонал, маркетинг.
- Тривалий процес виходу – від реєстрації компанії до залучення клієнтів може пройти рік і більше.
- Регуляторні труднощі – потрібно враховувати місцеві закони та податкові вимоги.

Ця модель найкраще підходить при наступних умовах:

- Ключові ринки, які є стратегічними для Net peak (США, Велика Британія, Німеччина).
- Країни, де є високий попит на digital-маркетинг, але немає сильної конкуренції.

- Ринки, де франчайзинг чи партнерство неефективні через високі ризики втрати контролю.

Оптимальна стратегія для підприємства залежить від конкретного ринку:

- США, Велика Британія, Німеччина → Франчайзинг або власне представництво

- Польща, Чехія, Туреччина → Франчайзинг

- Азія (Індія, В'єтнам, Китай), Латинська Америка → Партнерство

- Країни СНД (Казахстан, Грузія, Узбекистан) → Франчайзинг або партнерство

Якщо Net peak прагне швидкого масштабування, франчайзинг є найкращою стратегією. Якщо ж компанія хоче повного контролю над ринком, тоді варто розглянути створення власного представництва на ключових ринках.

Для виходу українських IT-маркетингових агентств на міжнародні ринки рекомендовано використання комбінованої моделі, яка включає франчайзинг та стратегічне партнерство залежно від цільового ринку.

1. Франчайзинг – основна модель для ринків Європи та США

Франчайзинг передбачає передачу бізнес-моделі українських агентств локальним підприємцям, які працюють під встановленими стандартами та брендом компанії.

Основні переваги:

- Швидке масштабування – одночасний вихід на кілька ринків.
- Низькі інвестиційні ризики – головні витрати несе франчайзі.
- Контроль якості – компанія зберігає контроль над стандартами та маркетинговою політикою.
- Стабільний прибуток – за рахунок ліцензійних платежів та роялті.

Чому ця модель підходить: у країнах ЄС, США та Канаді високий попит на digital-маркетинг, а локальні підприємці готові інвестувати у перевірені бізнес-моделі; франчайзинг знижує ризики невдачі, адже основну частину операцій веде місцевий партнер [86].

2. Партнерство – оптимальний варіант для ринків Азії та Латинської Америки

Стратегічні альянси або партнерство передбачає співпрацю з локальними агентствами, які вже працюють у сфері digital-маркетингу.

Основні переваги:

- Мінімальні початкові витрати – партнер бере на себе частину фінансування.

- Швидкий вихід на ринок – через вже існуючі клієнтські бази локального партнера.

- Зниження регуляторних ризиків – партнер добре орієнтується у місцевому законодавстві.

Чому ця модель підходить: в Азії та Латинській Америці існують високі бар'єри входу (регуляторні обмеження, культурні відмінності), тому місцевий партнер допомагає з адаптацією; місцеві digital-агентства мають міцні позиції, і вихід на ринок без підтримки партнерів може бути складним.

3. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) – вибір для довгострокового закріплення

Якщо компанія хоче повністю контролювати бізнес-процеси, можливе створення власних представництв у стратегічно важливих регіонах (США, Німеччина, Великобританія).

Переваги:

- Повний контроль над бізнесом

- Максимізація прибутку без посередників

- Зміцнення бренду на міжнародному рівні

Чому ця модель менш приваблива: високі витрати на відкриття офісів та управління командою; тривалий період окупності (від 2 років).

Рекомендовано комбіновану модель виходу:

- Франчайзинг – для розвинених ринків (США, Канада, ЄС).
- Стратегічне партнерство – для країн із високими бар'єрами входу (Азія, Латинська Америка).
- Прямі інвестиції – для довгострокового закріплення на стратегічно важливих ринках.

Цей підхід дозволяє українським ІТ-маркетинговим агентствам мінімізувати ризики, швидко масштабуватися та оптимізувати витрати на міжнародну експансію.

3.2. Вибір механізмів входу та ринкових орієнтирів

Net peak – це провідне digital-агентство, що спеціалізується на SEO, контекстній рекламі, веб-аналітиці та перформанс-маркетингу. Для ефективного розширення бізнесу на нові ринки необхідно розробити комплексний стратегічний план, який включає маркетингову, фінансову та організаційну складові.

1. Маркетингова стратегія

2.1. Дослідження ринку

Мета: Визначити попит на digital-маркетингові послуги, рівень конкуренції та бар'єри входу.

Інструменти:

- SWOT-аналіз цільового ринку
- Аналіз конкурентів (Ahrefs, SimilarWeb)
- Опитування потенційних клієнтів
- Визначення ICP (Ideal Customer Profile)

Очікувані результати:

- Вибір найперспективніших ринків
- Визначення точок входу для Net peak
- Побудова унікальної торгової пропозиції (USP)

Для успішного виходу Net peak на нові ринки необхідно провести детальний аналіз, що включає SWOT-аналіз цільового ринку, аналіз конкурентів за допомогою інструментів Ahrefs та SimilarWeb, опитування потенційних клієнтів та визначення ідеального профілю клієнта (ICP).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз цільового ринку

<p>Сильні сторони (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none">• Високий попит на digital-маркетингові послуги: У багатьох країнах спостерігається зростання інтересу до онлайн-просування, що створює сприятливі умови для Net peak.• Наявність власних SaaS-продуктів: Інструменти, такі як Serpstat та Ringostat, надають конкурентну перевагу.	<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none">• Розширення спектру послуг: Впровадження нових послуг відповідно до потреб локальних клієнтів.• Партнерства з місцевими компаніями: Співпраця з локальними гравцями для швидшого входу на ринок.
---	---

<p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Незнання локальних ринкових особливостей: Можливі труднощі з адаптацією до культурних та бізнесових відмінностей. • Обмеженість брендової впізнаваності: На нових ринках бренд Net peak може бути маловідомим. 	<p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція: Присутність сильних місцевих та міжнародних агентств. • Регуляторні бар'єри: Можливі складнощі з юридичними аспектами ведення бізнесу в нових країнах.
---	---

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Аналіз конкурентів за допомогою Ahrefs та SimilarWeb

Кроки аналізу:

1. Визначення основних конкурентів:
 - Використовуючи Ahrefs, дослідити, які сайти займають топові позиції за ключовими словами, пов'язаними з digital-маркетингом у цільовому регіоні.
 - За допомогою SimilarWeb оцінити трафік цих сайтів та їхні основні джерела.
2. Аналіз посилального профілю:
 - Ahrefs дозволяє детально вивчити зворотні посилання конкурентів, що допоможе зрозуміти їхню стратегію лінкбїлдингу та знайти потенційні можливості для власного просування.
3. Оцінка контент-стратегії:
 - Проаналізувати найпопулярніші сторінки конкурентів, їхній контент та частоту оновлень. Це допоможе визначити, який контент приваблює найбільше аудиторії.

4. Виявлення джерел трафіку:
- SimilarWeb надає інформацію про джерела трафіку конкурентів (пошук, соціальні мережі, реферальні посилання тощо), що дозволяє зрозуміти, на які канали варто звернути увагу.

Опитування потенційних клієнтів

Мета: Зрозуміти потреби, очікування та болі потенційних клієнтів на новому ринку.

Методи:

- Онлайн-опитування: Створення анкет та їх розповсюдження через соціальні мережі, email-розсилки або партнерські платформи.
- Глибинні інтерв'ю: Особисті або відеозустрічі з представниками цільової аудиторії для детального обговорення їхніх потреб.

Ключові питання:

- Які послуги в сфері digital-маркетингу є найбільш затребуваними?
- Які проблеми вони стикаються при виборі та співпраці з агентствами?
- Які критерії є вирішальними при виборі постачальника послуг?

Таблиця 3.4

Визначення ідеального профілю клієнта (ICP)

Категорія	Витрати (USD)
Маркетинг та реклама	100 000
Офісні витрати та операційні витрати	50 000
Зарплати (менеджмент, маркетинг, продажі)	200 000
Розробка та локалізація SaaS-рішень	80 000
Юридичні витрати (реєстрація компанії, податки)	20 000
Непередбачені витрати	50 000
Разом	500 000

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Приклад ІСР:

- Тип компанії: Середній бізнес у сфері e-commerce.
- Посада контактної особи: СМО або керівник відділу маркетингу.
- Основні потреби: Збільшення онлайн-продажів, покращення впізнаваності бренду, оптимізація витрат на рекламу.
- Болі: Низька конверсія, високі витрати на залучення клієнтів, недостатня аналітика ефективності кампан

2. Унікальна торгова пропозиція (USP)

Net peak позиціонує себе як перформанс-агентство, що працює за принципом оплата за результат. Це вигідно відрізняє компанію від конкурентів.

Основні акценти:

- Орієнтація на B2B-сегмент
- Фокус на довгострокову співпрацю
- Автоматизація маркетингу через власні SaaS-рішення (Ringostat, Serpstat)
- Гнучка система оплати (CPA-модель)

3. Канали залучення клієнтів

Всі канали структуровані в таблиці 3.5

Канали залучення клієнтів

Канал	Інструменти	Очікуваний ефект
Контент-маркетинг	SEO-оптимізовані статті, YouTube, кейси	Формування довіри та органічний трафік
Контекстна реклама	Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads	Швидке залучення B2B-клієнтів
SMM та PR	LinkedIn, Twitter, Quora	Розбудова персонального бренду
Email-маркетинг	Автоматизовані воронки, ремаркетинг	Утримання лідів та повторні продажі
Партнерські програми	Колаборації з IT-компаніями	Розширення мережі клієнтів
Офлайн-активності	Виступи на конференціях	Позиціонування компанії як лідера галузі

Джерело: складено автором за дослідженими даними

4. КРІ маркетингової стратегії

- Збільшення трафіку сайту на 50% за 6 місяців
- Лідогенерація: 500 лідів на місяць
- Конверсія лідів у продажі: 15%
- Ріст впізнаваності бренду: вихід у топ-5 digital-агентств у новому

регіоні

3. Фінансова стратегія

1. Джерела фінансування

- Власні інвестиції (реінвестування прибутку)
- Залучення партнерів (стратегічне співробітництво)
- Гранти та венчурні інвестиції (для розвитку SaaS-напрямку)
- Кредитні програми (для покриття операційних витрат)

2. В таблиці 3.6 розглянуто бюджет на вихід на новий ринок (6-12 місяців)

Таблиця 3.6

Бюджет на вихід на новий ринок (6-12 місяців)

Категорія	Витрати (USD)
Маркетинг та реклама	100 000
Офісні витрати та операційні витрати	50 000
Зарплати (менеджмент, маркетинг, продажі)	200 000
Розробка та локалізація SaaS-рішень	80 000
Юридичні витрати (реєстрація компанії, податки)	20 000
Непередбачені витрати	50 000
Разом	500 000

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Прогноз прибутковості показан в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Прогноз прибутковості

Період	Дохід (USD)	Операційні витрати (USD)	Прибуток (USD)
1-6 місяців	200 000	300 000	-100 000
6-12 місяців	600 000	400 000	200 000
12-24 місяці	1 500 000	700 000	800 000

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Точка беззбитковості: 10-12 місяців

4. Організаційна стратегія

1. Організаційна структура

- Головний офіс (HQ) – Україна
- Локальне представництво (менеджмент, маркетинг, продажі)
- Віддалена команда (розробка, підтримка клієнтів)

Ключові відділи та їхні функції:

Продажі: генерація лідів, переговори, закриття угод

Маркетинг: контент, SEO, PPC, SMM, PR

Клієнтська підтримка: консультації, супровід клієнтів

Розробка: SaaS-продукти та автоматизація

Фінансовий департамент: бюджетування, податки, фінансовий контроль

Етапи запуску:

- 1-2 місяці – аналіз ринку, підготовка маркетингової стратегії
- 3-4 місяці – запуск рекламних кампаній, перші продажі
- 5-6 місяців – масштабування, оптимізація витрат
- 7-12 місяців – стабілізація прибутку, розширення команди

Висновки та очікувані результати:

- Вихід Net peak на новий ринок за 6-12 місяців
- Залучення 500-1000 клієнтів у перший рік
- Вихід на чистий прибуток у 200 000+ USD за 12 місяців
- Посилення глобального бренду Net peak у сфері digital-маркетингу

Рекомендована стратегія:

- Для США та Європи – франчайзинг або партнерство
- Для СНД та Азії – локальні представництва та спільні

підприємства

У процесі реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок ІТ-компанії стикаються з низкою сучасних викликів, які значно ускладнюють не лише початкову експансію, а й довгострокову присутність на обраному ринку.

По-перше, посилюються законодавчі вимоги, особливо у сфері захисту персональних даних та цифрового споживача. У країнах ЄС діє General Data Protection Regulation (GDPR), а з 2024 року вступив у силу Digital Services Act, що вимагає прозорості алгоритмів, безпечності контенту та відповідальності постачальників онлайн-послуг [80]. Компанії повинні адаптуватися до цих вимог, зокрема шляхом впровадження політик комплаєнсу, локалізації обробки даних та оновлення договорів з клієнтами.

По-друге, зростає рівень конкуренції на ринку ділових послуг. Основними конкурентами українських агентств залишаються постачальники з Польщі, Індії, Румунії та Філіппін, які мають ширший доступ до фінансування, кращу правову інфраструктуру та більшу кількість фахівців. У зв'язку з цим для українських компаній критично важливим є позиціонування через спеціалізацію, нішеві послуги або глибоку експертизу в окремих галузях.

По-третє, цифровізація клієнтів відбувається нерівномірно. Частина іноземних компаній вже мають повністю автоматизовані бізнес-процеси та очікують інтеграції через API, CRM, аналітичні панелі в реальному часі, тоді як інші очікують базові послуги. Це створює високу технологічну адаптаційну планку для постачальників послуг.

Важливим викликом залишається і правова відповідальність, пов'язана з аутсорсингом і передачею функцій. Наприклад, у США юридичні ризики можуть виникати навіть через відсутність фізичної присутності на ринку, особливо у сфері інтелектуальної власності, використання баз даних та персоналізованої реклами [81, с. 134].

Усі ці фактори свідчать про необхідність глибокої попередньої підготовки до експансії: аналізу правового середовища, конкурентного позиціонування, технологічної відповідності та фінансової гнучкості.

Цей стратегічний план дозволить Net peak масштабувати бізнес та закріпитися на нових ринках, зберігаючи при цьому фінансову стабільність та конкурентні переваги.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження стратегії

Вихід на нові ринки – це складний і багатоступеневий процес, який потребує ретельного фінансового планування, оцінки ризиків та

прогнозування прибутковості. Економічна ефективність стратегій Net peak визначається ключовими фінансовими показниками, такими як ROI (рентабельність інвестицій), період окупності (Payback Period), маржинальність бізнесу (Net Profit Margin) та інші важливі метрики.

Ця оцінка дозволить з'ясувати, наскільки виправданими є вкладення у вихід на нові ринки, які фінансові ризики несе компанія, та які результати можна очікувати у коротко- та довгостроковій перспективі.

Перш ніж визначити рентабельність стратегій, необхідно зрозуміти загальний фінансовий розклад: які витрати нестиме компанія, які доходи можна прогнозувати, та які результати будуть у перші два роки роботи на новому ринку.

Розширення бізнесу на нові ринки супроводжується значними початковими витратами, які необхідно правильно оцінити.

Таблиця 3.8

Основні витрати на вихід на ринок (за перший рік)

Категорія витрат	Сума (USD)	Пояснення
Маркетингові витрати (SEO, PPC, PR, контент)	100 000	Запуск рекламних кампаній, побудова бренду на новому ринку
Операційні витрати (оренда, юридична підтримка, податки)	50 000	Адміністративні витрати на ведення бізнесу
Зарплати персоналу	200 000	Наймання команди менеджерів, маркетологів, продавців
Розробка SaaS-продуктів та їх підтримка	80 000	Адаптація програмних продуктів під локальні ринки
Регуляторні витрати (ліцензії, дозволи, консультації)	20 000	Витрати на юридичний супровід виходу
Непередбачені витрати	50 000	Ризики, які можуть виникнути у процесі масштабування
Загальні витрати	500 000	Сума інвестицій, необхідних для входу на ринок

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Щоб оцінити прибутковість бізнесу, потрібно спрогнозувати можливі доходи за перші два роки роботи.

Таблиця 3.9

Прогнозовані доходи за 24 місяці

Період	Дохід (USD)	Операційні витрати (USD)	Чистий прибуток (USD)
1-6 місяців	200 000	300 000	-100 000
6-12 місяців	600 000	400 000	200 000
12-24 місяці	1 500 000	700 000	800 000

Джерело: складено автором за дослідженими даними

Перші шість місяців бізнес працюватиме у "мінус", адже всі інвестиції підуть на маркетинг, розбудову бренду та залучення клієнтів. Проте вже до кінця першого року компанія вийде на рівень прибутковості, а за 24 місяці очікуваний чистий прибуток складе 800 000 USD.

Для об'єктивної оцінки ефективності стратегії необхідно розрахувати фінансові метрики.

ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій

Формула:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Розрахунок:

$$ROI = \frac{800000}{500000} \times 100\% = 160\%$$

Окупність інвестицій у перші 24 місяці становить 160%, що означає, що кожен вкладений долар приносить 1.6 долара прибутку. Це високий показник, який свідчить про ефективність стратегії.

Payback Period (Період окупності)

Формула:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щомісячний чистий прибуток}} \quad (3.2)$$

Розрахунок:

$$\text{Період окупності} = \frac{500000}{200000/6} = 15 \text{ місяців}$$

Net peak повністю окупить вкладені кошти приблизно за 15 місяців, що є швидким терміном окупності для digital-бізнесу.

Net Profit Margin (Рентабельність чистого прибутку)

Формула:

$$\text{Рентабельність чистого прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність чистого прибутку} = \frac{800000}{1500000} \times 100\% = 53.3\%$$

Рентабельність бізнесу 53.3% свідчить про ефективну бізнес-модель та оптимізацію витрат.

Customer Acquisition Cost (CAC) та Lifetime Value (LTV)

Формула CAC:

$$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на маркетинг та продажі}}{\text{Кількість залучених клієнтів}} \quad (3.4)$$

Формула LTV:

$$LTV = \text{Середній чек} \times \text{Середня кількість транзакцій на клієнта} \times \text{Середня тривалість} \quad (3.5)$$

Розрахунок CAC:

$$CAC = \frac{100000}{500} = 200 \text{ USD}$$

Розрахунок LTV:

$$LTV = 500 \times 6 \times 2 = 6000 \text{ USD}$$

LTV 30 разів перевищує CAC, що свідчить про високу прибутковість бізнес-моделі та ефективне залучення клієнтів.

NPV розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

де:

- C_t – грошові потоки за кожен рік,
- r – дисконтна ставка (приймаємо 10%),
- C_0 – початкові інвестиції (500 000 USD).

Підставляючи значення, отримуємо:

$$NPV = \frac{600000}{1.1^1} + \frac{1500000}{1.1^2} + \frac{2000000}{1.1^3} - 500000 = 2787752$$

Оскільки NPV додатне, інвестиційний проєкт є фінансово вигідним.

IRR – це ставка дисконту, за якої NPV = 0:

$$0 = \frac{600000}{(1+IRR)^1} + \frac{1500000}{(1+IRR)^2} + \frac{2000000}{(1+IRR)^3} - 500000 = 48\%$$

Розрахунок дає IRR = 48%, що значно перевищує дисконтну ставку 10%, отже, проєкт має високу дохідність.

Висновки:

- Стратегія виходу Net peak на новий ринок є фінансово вигідною
- Термін окупності – 15 місяців, що є оптимальним для digital-агентства
- Чистий прибуток у 800 000 USD на другий рік роботи підтверджує ефективність бізнес-моделі
- Маркетингова стратегія дозволяє утримати низьку вартість залучення клієнта (CAC)

Для оцінки ефективності реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок доцільно використовувати систему KPI (ключових показників ефективності), що дає змогу вимірювати як результативність, так і динаміку змін у компанії.

Основними KPI для IT-маркетингового агентства є:

- Обсяг експортної виручки, \$ (ціль: збільшення на 30% протягом 12 міс.).
- Вартість залучення одного міжнародного клієнта (CAC), \$ (ціль: < 150 \$).

- Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), % (ціль: > 85%).
- Net Promoter Score (NPS) – індекс задоволеності партнерів (ціль: > 40).
- Частка проєктів із ринку США/ЄС у загальному портфелі (ціль: > 25%).

З точки зору фінансової ефективності, ключовими показниками будуть:

- ROI (return on investment) стратегічної кампанії — очікувано > 120% за перші два роки;
- Операційний прибуток — прогнозоване зростання на 15–20% при виході на нові ринки;
- Середній дохід на одного іноземного клієнта — \$800–1200/міс.

З огляду на динамічне середовище, доцільно також побудувати три реалізації стратегії:

1. Оптимістичний сценарій:

- Швидке проходження регуляторних процедур;
- Висока лояльність клієнтів;
- Залучення додаткових інвестицій.
- Ріст прибутку на 30%, вихід на ринок США, відкриття офісу в ЄС.

2. Базовий сценарій:

- Середній темп виходу, часткове бронювання команди;
- Успішна адаптація маркетингових підходів.
- Ріст прибутку на 15–20%, стабільна присутність у 2–3 країнах.

3. Песимістичний сценарій:

- Кадрові втрати, регуляторні ускладнення, конкуренція;
- Втрата частини замовлень через політичні ризики.
- Тимчасове замороження експансії, зниження доходу на 10%.

Таким чином, ефективність обраної стратегії можна об'єктивно оцінити за допомогою системи КРІ та сценарного аналізу, що забезпечує гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності.

Загалом, запропонована стратегія економічно обґрунтована та фінансово ефективна, що дозволить Net peak успішно масштабувати бізнес та закріпитися на нових ринках.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано стратегічну модель виходу українських ІТ-маркетингових агентств на міжнародні ринки та проведено оцінку її ефективності. Основні висновки:

- Оптимальними ринками для експансії є країни ЄС, США та Близького Сходу, які мають високу потребу в діджитал-послугах та сприятливі умови для бізнесу.
- Найбільш ефективні моделі виходу для українських агентств: франчайзинг, партнерства, відкриття локальних представництв.
- Оцінка економічної ефективності показала, що запропонована стратегія дозволяє досягти точки беззбитковості за 10-12 місяців та отримати чистий прибуток у 800 000 USD на другий рік роботи.
- Запропонована модель передбачає інвестування в маркетинг, адаптацію бізнес-процесів до міжнародних стандартів та залучення стратегічних партнерів.
- Визначено ключові ризики та методи їх мінімізації: валютні коливання, зміни законодавства, культурні бар'єри.

Таким чином, впровадження розробленої стратегії дозволить українським ІТ-маркетинговим агентствам не тільки вийти на міжнародні

ринки, але й зайняти в них стійкі позиції та конкурувати з глобальними гравцями.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного, аналітичного та прикладного дослідження проблематики формування стратегій виходу українських ІТ-маркетингових агентств на міжнародні ринки сформульовано комплексні висновки, які охоплюють як концептуальні положення, так і практичні рекомендації. Результати роботи спрямовані на підвищення ефективності процесів інтернаціоналізації українських компаній у сфері цифрових послуг в умовах глобальної цифровізації, воєнних ризиків і трансформації світових ринків.

1. Проведено систематизацію сучасних теоретичних підходів до формування стратегій інтернаціоналізації підприємств. Установлено, що найбільш поширеними є модель поетапної інтернаціоналізації (Uppsala model), еkleктична парадигма Дж. Даннінга (OLI), а також типології Рута і Дріскола. Вибір форми виходу на зовнішні ринки залежить від комбінації таких факторів: рівень контролю, ресурсна доступність, ризики входу, тип продукту. У межах дослідження уточнено поняття “стратегія виходу ІТ-маркетингових агентств на зовнішні ринки” як гнучкий підхід, що поєднує позиціонування, адаптацію каналів продажу, формат ринкової присутності та партнерську модель розвитку.

2. Розкрито специфіку функціонування українських ІТ-маркетингових агентств у глобальній економіці. Основними характерними рисами виступають: нематеріальність кінцевого продукту, повна діджиталізація операційної діяльності, низькі бар’єри для входу в іноземні ринки та висока залежність від людського капіталу. Це вимагає від компаній особливої гнучкості в адаптації послуг, постійного оновлення компетенцій та інвестицій у розвиток комунікаційних технологій.

3. В межах PEST-аналізу виявлено ключові тенденції зовнішнього середовища, що формують умови для інтернаціоналізації. Серед сприятливих чинників – цифрова трансформація бізнесу в ЄС та Північній Америці, державна підтримка ІТ-експорту, позитивний імідж українських розробників. Серед загроз – нестабільність регуляторних умов, валютні ризики, правова невизначеність у деяких юрисдикціях. Окреслено необхідність врахування цих факторів при формуванні маркетингової та юридичної стратегій виходу.

4. Застосування SWOT-аналізу дозволило визначити сильні та слабкі сторони ІТ-маркетингових агентств. До сильних віднесено: технічну гнучкість, високий рівень інноваційності, доступ до вузькопрофільних фахівців, здатність швидко масштабуватись. Слабкі сторони: нестача глобального позиціонування брендів, низький рівень прямої присутності в західних ринках, залежність від фріланс-платформ. Виявлені можливості — розширення в межах ЄС, використання партнерських платформ, залучення грантів. Загрози — конкуренція з боку глобальних маркетингових агентств та втрата персоналу.

5. Проведено оцінювання внутрішнього потенціалу умовного агентства «DigitalTech». Використано експертне анкетування, аналіз фінансових показників та структури портфеля послуг. Виявлено, що компанія володіє критичними ресурсами для міжнародного розвитку: сформована команда, конкурентоспроможна ціна послуг, досвід роботи з іноземними клієнтами. Водночас визначено напрями для посилення: формалізація процедур управління, маркетингове позиціонування, системна аналітика ефективності.

6. Запропоновано авторську стратегію інтернаціоналізації агентства «DigitalTech». Стратегія передбачає поступовий вихід на ринки Польщі та

Німеччини з використанням моделей white-label, віддаленої співпраці через біржі послуг, з наступним створенням представництва або локального партнера. Передбачено локалізацію сайту, адаптацію контенту до мовних і культурних особливостей, та запуск таргетованої реклами в Google Ads та LinkedIn. Стратегія охоплює три фази: підготовка, експансія, масштабування.

7. Проведено економічне обґрунтування моделі інтернаціоналізації. На основі прогнозованої моделі Cash Flow визначено: очікувана прибутковість інвестицій – понад 25%, точка беззбитковості досягається на 13-му місяці, а період окупності становить 24 місяці. Оцінено чутливість моделі до коливань курсу валюти, витрат на залучення лідів і рекламного бюджету. Запропоновано ризик-менеджмент стратегію на базі диверсифікації каналів залучення клієнтів, юридичного консалтингу і страхування операційних ризиків.

8. Доведено доцільність інтеграції результатів дослідження в управлінські процеси ІТ-компаній, що планують вихід на іноземні ринки. Запропоновану модель інтернаціоналізації можна адаптувати для інших агентств шляхом зміни географії, каналів дистрибуції або стратегії просування. Крім того, результати мають цінність для державної політики у сфері підтримки експорту креативної економіки, створення технопарків, акселераційних програм та бізнес-інкубаторів у сфері digital-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anh D. Strategic analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam the approach using CPM matrix. *Strategic analysis*. 2021. 2.4.
2. Avci M. Kartellierte internationale Märkte und innovative Produkte: Die Farbenfabriken Bayer und ihre synthetischen Malariawirkstoffe (1924 bis 1937). *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*. 2022. 67.1. 43-72.
3. Barakat O. Impact de l'innovation managériale et technologique sur l'internationalisation des entreprises africaines: cas des PME marocaines. *Question (s) de management*. 2023. 46.5 P. 39-52.
4. Blunck E. Internationalisierung und Globalisierung: Internationales Management und Prozess der Internationalisierung. *Praxisorientiertes Managementwissen: Die Existenz von Unternehmen in schwierigen Zeiten sichern*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 2024. 311-342.
5. Brouthers K.D. Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*. 2022. 53.9. 2088.
6. Chirac J. Réalisation d'une analyse commerciale pour le groupe immobilier novaland à l'aide de CPM matrix. https://www.researchgate.net/profile/Chi-Dan/publication/387304145_REALISATION_D'UNE_ANALYSE_COMMERCIALE_POUR_LE_GROUPE_IMMOBILIER_NOVALAND_A_L'AIDE_DE_CPM_MATRIX/links/6767582de74ca64e1f2424e9/REALISATION-DUNE-ANALYSE-COMMERCIALE-POUR-L-E-GROUPE-IMMOBILIER-NOVALAND-A-LAIDE-DE-CPM-MATRIX.pdf (дата звернення: 11.01.2025).
7. Cindiyasari S. Does Intellectual Capital Affect Financial Performance? An Empirical Evidence from Financial Companies in Indonesia. 2022. 1888-1898.

8. Dittmer C. Unternehmen in Krisen und Katastrophen–Ein Überblick über den internationalen Forschungsstand. *Resiliente Infrastrukturen*. 2024. 34-63.
9. Flach, Lisandra, et al. Die Internationalisierungsinitiative go-international im internationalen Vergleich. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort der Republik Österreich. *ifo Forschungsberichte*. 2023. 139
10. Florido-Benítez L. International mobile marketing: A satisfactory concept for companies and users in times of pandemic. *Benchmarking: An International Journal*. 2022. 29.6. 1826-1856.
11. Fraccastoro S. Social media firm specific advantages as enablers of network embeddedness of international entrepreneurial ventures. *Journal of World Business*. 2021. 56.3. 101164.
12. Fusan C. Das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich. *Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021. 19-25.
13. Gao H. Management stratégique des risques des entreprises chinoises: une analyse IBV-VUCA sur la «nouvelle route de la soie». *Marché et organisations*. 2022. 2. P. 169-199.
14. Gebert F. Internationale Marktentwicklung. *Internationaler Markterfolg: Wachstum im globalen Wettbewerb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 2023. 509-652.
15. Grosse R. China's rise, world order, and the implications for international business. *Management International Review*. 2021. 61.1. 1-26.
16. Haag P. Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen: Eine Betrachtung unter Berücksichtigung makroökonomischer Prozesse. *KMU-und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*. 2021. 113-132.

17. Haddouche E.I. L'impact de la stratégie de digitalisation sur une entreprise de service Cas de la «CRMA». *Université Mouloud Mammeri*, 2023. <https://dspace.ummtto.dz/items/c1052caf-75b3-4e72-bcb1-544dc469a5a5> (дата звернення: 16.01.2025).

18. Haidara M.A.C. La politique produit à l'international: Cas de Candia Algérie. *Université Mouloud Mammeri*, 2021. <https://dspace.ummtto.dz/items/6426c71e-f6f4-4ed9-bdeb-6ba30c998dbb> (дата звернення: 12.01.2025).

19. Haslindah A. Implementation Of Marketing Strategies In Increasing Sales Volume. *International Journal of Science, Technology & Management*. 2021. 2.5. 1449-1459.

20. Kaltenrieder B. Anpassungsstrategien für digitale Geschäftsmodelle: Exploration, Exploitation und die Rolle der Ambidextrie. *Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2024. 111-118.

21. Kangatlam A. Caractérisation de la dynamique de création et de développement des petites et moyennes entreprises camerounaises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2024. 5.5. P. 591-618.

22. Khaerani S.N. A literature review: Challenges of internationalization in small and micro enterprises medium (SMEs). *International Journal of Science, Technology & Management*. 2023. 4.4. 972-979.

23. Kvasova O. V. Features of Strategy Formation of Ukrainian Companies on International Markets. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4, No. 3. P. 35–45.

24. Kvasova O. V. Strategies for Entering Foreign Markets by Domestic Enterprises. *Соціальна економіка*. 2023. №66. С. 14–20.

25. Kvasova O. V. Theoretical Basics of the Strategy of the Entry of Foreign Enterprises into International Markets. *Інноватика в сучасній освіті*. 2022. Т. 2. С. 10–16.

26. Lavigne A. Réalisation d'une analyse commerciale pour le groupe vingroup à l'aide de la matrice mc kinsey. https://www.researchgate.net/profile/Chi-Dan/publication/387320077_REALISATION_D'UNE_ANALYSE_COMMERCIALE_POUR_LE_GROUPE_VINGROUP_A_L'AIDE_DE_LA_MATRICE_MC_KINSEY/links/6768aaf900aa3770e0b38adc/REALISATION-DUNE-ANALYSE-COMMERCIALE-POUR-LE-GROUPE-VINGROUP-A-LAIDE-DE-LA-MATRICE-MC-KINSEY.pdf (дата звернення: 11.01.2025).

27. Lavigne A. Utiliser la matrice efe pour comparer les environnements commerciaux à Singapour et Hong Kong. https://www.researchgate.net/profile/Chi-Dan/publication/387319543_Nhom1_fr/links/6768a9ea894c5520852328a5/Nhom1-fr.pdf (дата звернення: 12.01.2025).

28. Lirong D. O. U. Analysis of the world oil and gas exploration situation in 2021. *Petroleum Exploration and Development*. 2022. 49.5. 1195-1209.

29. Martín O.M. Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability. *Journal of World Business*. 2022. 57.2. 101266.

30. Mind Export Summit 2025 платформа для пошуку рішень та партнерів для початку роботи на зовнішніх ринках. *Mind.ua*. 2025. URL: <https://exportsummit.mind.ua/> (дата звернення: 21.12.2025).

31. Mohamed T. O. U. I. L. E. B. L'Internationalisation de l'entreprise et la contrainte de management stratégique mondial The internationalization of the company and the global strategic management constraint.

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/590/22/1/193833> (дата звернення: 12.01.2025).

32. Noureddine N.O.U.I. Les exportations hors hydrocarbures issues de la filière des dattes comme stratégie de diversification, «cas de l'entreprise SED OASIS de Biskra». *Journal of Economic Sciences, Management & Commercial Sciences (JESMCS)*. 2022.15.1.

33. Nuhu N.S. International entrepreneurship from emerging to developed markets: an institutional perspective. *International Marketing Review*. 2021. 38.3. 453-486.

34. Oligarch-Linked Telecoms Group to Float Ukraine's Kyivstar on Nasdaq O. V. Kvasova, O. V. Курбацька, V. V. Bolovyn Financial Times. 2025. URL: <https://www.ft.com/content/0a0626f6-5d79-470f-89c9-eb97fd6e79f3> (дата звернення: 12.01.2025).

35. Oubouchichene M. La concurrence entre les entreprises de e-commerce et leur stratégie de positionnement. *Université Mouloud Mammeri*, 2023. <https://fdsp.ummtto.dz/items/fd8681c9-3a77-4174-8124-f01a6a94934a> (дата звернення: 07.01.2025).

36. Peñate-Valentín M. The promotion of innovative service business models through public procurement. An analysis of Energy Service Companies in Spain. *Sustainable production and consumption*. 2021. 27. 1857-1868.

37. Reim W. Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. 7.3. 100199.

38. Reimann C. The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of Portuguese SMEs in the B2B international market. *Sustainability*. 2021. 13.2. 579.

39. Rozhkova A. V. Risk management in the export activities of agricultural enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 677. No. 2. IOP Publishing, 2021.

40. Small I.Q.F. Internationalization of. "internationalisation des petites et moyennes entreprises." <https://asjp.cerist.dz/index.php/en/downArticle/847/3/1/253916> (дата звернення: 12.01.2025).
41. Tuominen S. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*. 2022. 40.3. 479-496.
42. Ukrainian businesses in emerging Europe eye westward expansion. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukrainian-businesses-emerging-europe-eye-westward-expansion-2025-01-07/> (дата звернення: 15.12.2025).
43. Veilleux S. Nouvelles entreprises internationales technologiques: étude comparative sur les pratiques de communication marketing à l'entrée et à la post-entrée 1. *Revue internationale PME*. 2021. 34.1. P. 8-33.
44. Wood B. Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: a systematic review and document analysis. *Globalization and health*. 2021. 17. 1-23.
45. Zakery A. Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. 22.2. 219-242.
46. Zalessky, Boris. "Strategies de promotion publicitaire: Collection d'articles." (2024). <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/322576/1/LAP-15-FR1.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).
47. Аксьонов Л. В. SMM-просування українських товарів на міжнародному ринку. URL: http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/10_aksonov.pdf (дата звернення: 23.01.2025).

48. Бала О. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. 29.

49. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення: 26.01.2025).

50. Богдан А.О. Концепція просування продукції на зовнішні ринки в умовах воєнного стану. 2023. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/12850> (дата звернення: 15.12.2025).

51. Болотіна І.М. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. 2022. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/8b1f9eb8-aac3-4367-b560-1b5095bed204> (дата звернення: 11.01.2025).

52. Ванькович Л. Я. Важливість та інструментарій маркетингових досліджень при виході вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31251/menedzhment-22-32.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

53. Вихід компанії на міжнародний ринок. *Lawrange*. 2023. URL: <https://lawrange.net/uk/strategii-dlya-vivedennya-biznesu-na-mizhnarodnij-rinok/> (дата звернення: 11.12.2025).

54. Волянська А. Удосконалення партнерських відносин з контрагентами при експорті товарів на міжнародні ринки. 2023. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48905/1/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%96%D1%8E.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).

55. Гарбар Ж. В. Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10 (12). С. 214-225. .

56. Закрижевська І. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. 300.6 (2). С. 211-215.

57. Запухляк І. Б. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 166-167.

58. Іваненко О. Глобальний шлях українського бізнесу: секрети успішної та системної міжнародної експансії. *Delo.ua*. 2024. URL: <https://delo.ua/opinions/globalnii-slyax-ukrayinskogo-biznesu-sekreti-uspisnoyi-ta-sistemnoyi-miznarodnoyi-ekspansiyi-430922/> (дата звернення: 16.01.2025).

59. Квасова О. В. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 45–50.

60. Квасова О. В. Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки. *Економіка та управління*. 2023. №5.2. С. 45–50.

61. Квасова О. В. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням технологічних інновацій. *Молодий вчений*. 2023. №6. С. 60–65.

62. Клімушин А. П. Сучасні підходи до маркетингової стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок. 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/0ee57f7d-8e7d-4d0c-8fad-58b0a9fa1dab/download> (дата звернення: 16.01.2025).

63. Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Problems of Economy*. 2022. 54.4.

64. Коверчук А. Формування іміджу підприємства на зовнішньому ринку. 2024. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50892/1/%D0%90%D1%80%D1%81%D0%B5%D0%BD%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

65. Кузик М. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2023. №1. С. 45–50.

66. Куницький К. 5 стратегій для виведення бізнесу на міжнародний ринок. *WebPromoExperts*. 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/5-strategij-dlya-vyvoda-biznesa-na-mezhdunarodnyj-rynok/> (дата звернення: 11.12.2025).

67. Лаврик І.Ф. Розвиток підприємництва у наданні міжнародних транспортних послуг. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 7. С. 34-38.

68. Линник О. І. Особливості вибору українськими підприємствами стратегії ціноутворення на міжнародних ринках. *ХАРКІВ-2024. КHARKIV-2024*. 2025. С. 231.

69. Лисаковська О. А. Просування українських промислових товарів на міжнародні ринки. 2021. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/bitstream/123456789/19715/1/Aktual_asp_poglyad_molodi_2021_Lysakovska.pdf (дата звернення: 15.01.2025).

70. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Економіка України*. 2023. №113.1. С. 193–200.

71. Лошенко О. В. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. 2 (66). С. 123-131.

72. Міняйленко І. В. Інноваційні драйвери економіки бізнесу для виходу на міжнародні ринки. *Національний університет Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка*. 2023.

73. Музика В.Р. Вплив рекламної діяльності на міжнародні ринки. 2021. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/52884> (дата звернення: 21.01.2025).

74. Муқан О. В. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. 3. С. 91-98.

75. Петренко І. Війна як стимул: нечувана експансія українців на світових ринках. *УНІАН*. 2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/ekspansiya-z-vidchayu-ukrajinci-viboryu-yut-misce-na-svitovih-rinkah-12685704.html> (дата звернення: 17.11.2025).

76. Підсумки-2023. Експансії року. *AIN.UA*. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/01/03/ekspansiyi-2023-roku/> (дата звернення: 11.11.2025).

77. План інтернаціоналізації кластерів на 2024 рік за підтримки EU4Business. *Український кластерний альянс*. 2024. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-capgrowth-uk/internationalization-plan/> (дата звернення: 16.12.2025).

78. Поляков Д.І. Формування міжнародної маркетингової політики підприємства. 2023. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/62498> (дата звернення: 11.12.2025).

79. Пукіш М. Міжнародні сучасні конкурентні стратегії. 2023. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48997/1/%D0%9F%D1%83%D0%BA%D1%96%D1%88%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

80. Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни. *Кабінет Міністрів України*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-diiabiznes-u-2023-rotsi-rozvytok-ukrai>

nskoj-pidpriemnytskoi-ekosystemy-v-umovakh-viiny (дата звернення: 11.01.2025).

81. Руда М. В. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. 11.1. С. 134-144.

82. Савченко М.В. Міжнародні маркетингові стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок. 2023. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/handle/123456789/3180> (дата звернення: 11.01.2025).

83. Федоренко А. Обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки. *Вісник студентського наукового товариства ВАТРА Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий*. 153. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/21_04_2021/115.pdf#page=153 (дата звернення: 17.01.2025).

84. Форуми та конференції. *Торгово-промислова палата України*. 2025. URL: <https://uccj.org.ua/events/forums-and-conferences> (дата звернення: 04.01.2025).

85. Як українським компаніям вийти на міжнародний ринок. *SPEKA*. 2024. URL: <https://speka.media/kurs-na-zaxid-yak-ukrayinskim-kompaniyam-efektivno-prosuvati-sebe-na-miznarodnomu-rinku-p2xyk0> (дата звернення: 13.01.2025).

86. Як українським компаніям виходити на міжнародні ринки. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/poradi-yak-ukrayinskim-kompaniyam-vihoditi-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення: 11.01.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SWOT-АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-МАРКЕТИНГОВИХ АГЕНТСТВ ЩОДО ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень кваліфікації фахівців	Відсутність досвіду роботи на міжнародних ринках
Конкурентоспроможні ціни на послуги	Обмежені фінансові ресурси для експансії
Гнучкість та швидкість адаптації до нових трендів	Низька впізнаваність українських брендів за кордоном
Доступ до міжнародних аутсорсингових платформ	Бюрократичні перепони та податкові обмеження

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на цифровий маркетинг у світі	Висока конкуренція з боку міжнародних компаній
Можливість виходу через партнерські програми	Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні
Державні програми підтримки експортерів	Часті зміни міжнародного законодавства
Використання новітніх технологій для оптимізації витрат	Культурні та мовні бар'єри

ДОДАТОК Б

АЛГОРИТМ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1. Дослідження ринку
 - Аналіз цільових ринків та конкурентного середовища.
 - Визначення ключових бар'єрів та можливостей.
2. Вибір оптимальної стратегії виходу
 - Пошук партнерів або клієнтів.
 - Визначення моделі виходу (експорт, франчайзинг, партнерство, відкриття представництва).
3. Юридична та фінансова підготовка
 - Вивчення законодавчих вимог цільової країни.
 - Реєстрація компанії або представництва за кордоном.
4. Розробка маркетингової стратегії
 - Локалізація бренду, створення рекламних кампаній.
 - Використання digital-маркетингових інструментів (SEO, контекстна реклама, соцмережі).
5. Оцінка та коригування стратегії
 - Аналіз ефективності заходів.
 - Внесення змін для підвищення результативності.

ДОДАТОК В

ПРИКЛАД УГОДИ ПРО СПІВПРАЦЮ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

ДОГОВІР № ____

м. Київ, « ____ » _____ 2025 року

Сторони: ТОВ «ІТ-Маркетинг Україна», надалі іменоване «Виконавець», в особі директора _____, що діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та _____ (назва міжнародної компанії), надалі «Замовник», в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони, уклали цей договір про наступне:

1. Предмет договору 1.1. Виконавець надає Замовнику послуги з digital-маркетингу (SEO, контекстна реклама, соціальні медіа, аналітика), а Замовник приймає та оплачує їх у порядку, встановленому цим Договором.

2. Права та обов'язки сторін 2.1. Виконавець зобов'язується:

- Надавати якісні послуги відповідно до технічного завдання Замовника;
- Дотримуватися строків виконання робіт;
- Гарантувати конфіденційність отриманої інформації.

2.2. Замовник зобов'язується:

- Вчасно надавати всю необхідну інформацію для виконання робіт;
- Приймати виконані роботи та здійснювати оплату в узгоджені строки;
- Не передавати третім особам конфіденційні дані Виконавця.

3. Вартість та порядок розрахунків 3.1. Вартість послуг визначається на підставі комерційної пропозиції та погоджується окремим додатком до цього Договору. 3.2. Оплата здійснюється на рахунок Виконавця в розмірі ____% авансу та ____% після виконання робіт.

4. Відповідальність сторін 4.1. У разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань за цим Договором винна сторона несе відповідальність відповідно до чинного законодавства.

5. Строк дії договору 5.1. Договір набирає чинності з моменту підписання і діє до «_» _____ 202 року.

6. Заключні положення 6.1. Усі спори вирішуються шляхом переговорів, а у разі недосягнення згоди – у судовому порядку.

Підписи сторін:

_____ВИКОНАВЕЦЬ

_____ЗАМОВНИК