

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту**

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему «Маркетингові комунікації**

**як чинник підвищення ефективності діяльності інноваційно**

**орієнтованого підприємства»**

Виконала: Студентка 4-го курсу, групи УІ-51  
БИЧКОВСЬКА АННА АНДРІЇВНА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: старший викладач,  
канд. екон. наук, ЖАЛДАК Г.П.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу,  
канд. екон. наук, доц. СТАДНІЧЕНКО В.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.*

*Студент \_\_\_\_\_*  
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки – 6.030601 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Бичковській Анні Андріївні**

**1. Тема роботи: «Маркетингові комунікації як чинник підвищення ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємства»**

керівник роботи: старший викладач., к.е.н. ЖАЛДАК Ганна Петрівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок інноваційної діяльності, інформація про історію створення та розвиток компанії «Beetroot AB», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.); дослідження особливостей діяльності ІТ-компаній.

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

##### *а) теоретична частина:*

- визначити економічний зміст та значення комплексу маркетингових комунікацій для діяльності інноваційно орієнтованого підприємства;
- виявити особливості та передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на інноваційно орієнтованих підприємствах.

##### *б) дослідницько-аналітична частина:*

- надати господарсько-економічну характеристику «Beetroot АВ» та його інноваційної діяльності;
- оцінити інноваційний потенціал та стан маркетингових комунікацій «Beetroot АВ»;
- проаналізувати можливості щодо розвитку маркетингових комунікацій та інноваційної діяльності, встановити взаємозв'язки між ними.

##### *в) рекомендаційна частина:*

- розробити проект вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності в контексті підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

#### **5. Перелік графічного матеріалу**

- 1) загальна характеристика діяльності «Beetroot АВ»;
- 2) характеристика фінансового стану «Beetroot АВ»;
- 3) характеристика інноваційної діяльності «Beetroot АВ» за 2016–2018 рр.;
- 4) оцінка маркетингової комунікаційної діяльності підприємства;
- 5) взаємозв'язок між маркетинговими комунікаціями та інноваційною діяльністю;
- 6) рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot АВ»;
- 7) кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів;
- 8) економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

#### **6. Орієнтовний перелік публікацій:**

- 1) Бичковська А.А. Інноваційний маркетинг як інструмент ефективної діяльності підприємства [Текст] / А.А. Бичковська, Г.П. Жалдак // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління [Текст] Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ 26 березня 2019 року. –К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2019 р. - С. 102;
- 2) Бичковська А.А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективної діяльності інноваційного підприємства [Текст] / А.А. Бичковська, Г.П.Жалдак// Збірник тез доповідей X Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2019.

#### **7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018 р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації інноваційної діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 30.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо інноваційної діяльності підприємства	15.12.2018 – 28.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ інноваційної діяльності підприємства	03.02.2018 – 27.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	04.03.2019 – 17.03.2019	
5.	Оцінювання інноваційного потенціалу «Beetroot АВ» та можливостей активізації інноваційної діяльності	19.03.2019 – 31.03.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства	05.04.2019 – 04.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	06.05.2019 – 14.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Бичковська А. А.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Жалдак Г. П.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему: «Маркетингові комунікації як чинник підвищення ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємства» містить 98 сторінок, 28 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою роботи є дослідження впливу маркетингових комунікацій на ефективність діяльності та інноваційний розвиток підприємства.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо маркетингових комунікацій інноваційно орієнтованих підприємств, особливостей їх формування та інтегрованого підходу до їх формування.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішня документація компанії «Beetroot AB».

Результати проведеного дослідження демонструють необхідність вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності компанії «Beetroot AB». На основі результатів проведеного кореляційно-регресивного аналізу було встановлено взаємозв'язки між маркетинговими комунікаціями та інноваційною діяльністю компанії, а також обґрунтовано вплив маркетингових комунікацій на інноваційну діяльність компанії. В роботі було запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB» з урахуванням специфіки діяльності компанії. На основі проведеної оцінки економічної ефективності було визначено, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності компанії та вплинуть на зростання її інноваційного потенціалу.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, ефективність діяльності, інтегровані маркетингові комунікації, інновації, IT-компанія, HR-бренд, Agile.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree on the topic: “Marketing communications as a factor in improving the efficiency of innovation-oriented enterprise” includes 98 pages, 28 tables, 7 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 45 items.

The purpose of the work is to investigate the impact of marketing communications on the efficiency of activities and innovative development of the enterprise.

The theoretical basis of the research is the work of domestic and foreign scientists on marketing communications of innovation-oriented enterprises, the peculiarities of their formation and the integrated approach to their formation.

In the process of implementation of the thesis used a set of general and specific scientific methods. In the process of research, the following methods were used: systematic approach, methods of economic and statistical analysis, methods of grouping. For obtaining analytical information, statistical data and internal documentation of Beetroot AB were used.

The results of the research demonstrate the need to improve the marketing communication activities of Beetroot AB. On the basis of the results of the correlation-regression analysis, the relationship between marketing communications and innovation activity of the company was established, and the influence of marketing communications on the company's innovation activity was substantiated. The work proposed ways to improve the marketing communication activities of Beetroot AB taking into account the specifics of the company. Based on the assessment of economic efficiency, it was determined that the proposed measures will increase the efficiency of the company and will affect the growth of its innovative potential.

**Key words:** marketing communications, efficiency of activity, integrated marketing communications, innovations, IT company, HR-brand, Agile.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1. Сутність комплексу маркетингових комунікацій та його роль в системі управління інноваційно орієнтованого підприємства.....	10
1.2. Передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на інноваційно орієнтованих підприємствах.....	25
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «BEETROOT AB».....	32
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності «Beetroot AB».....	32
2.2. Оцінювання розвитку інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій «Beetroot AB».....	45
2.3. Визначення взаємозв'язків маркетингових комунікацій та ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємств.....	60
Висновки до розділу 2 .....	65
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ «BEETROOT AB».....	66
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB» .....	66
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів ....	76
Висновки до розділу 3 .....	81
ВИСНОВКИ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ .....	90

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах зростання конкуренції та необхідності підприємств адаптувати свою діяльність до швидкозмінних умов одним із ключових факторів ефективної діяльності сучасних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках стає здатність стратегічно правильно організувати комплекс маркетингових комунікацій. Для інноваційно орієнтованих підприємств ця здатність стає особливо важливою.

Поняття маркетингових комунікацій широко досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ф. Котлер, К. Келлер, О. Зозульов, Т. Діброва, Ф. Євдокимов, В. Гавва. Окрім того особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій та специфіку маркетингових комунікацій інноваційно орієнтованих підприємств досліджували: І. Башинська, О. Зозульов, А. Войчак, С. Бродбент, Т. Примак.

Метою дослідження є визначення впливу маркетингових комунікацій на ефективність діяльності інноваційно орієнтованих підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити зміст поняття маркетингові комунікації та його значення для інноваційно орієнтованих підприємств;
- визначити особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій;
- надати економічно-господарську характеристику діяльності підприємства;
- провести оцінку інноваційної діяльності бази дослідження;
- встановити взаємозв'язки між маркетинговими комунікаціями та інноваційною діяльністю інноваційно орієнтованого підприємства;
- оцінити поточний стан маркетингової комунікаційної діяльності підприємства та обґрунтувати доцільність її вдосконалення;
- запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності діяльності інноваційно орієнтованих підприємств.

Предметом дослідження є маркетингові комунікації як чинник підвищення ефективності діяльності інноваційно орієнтованих підприємств.

Базою дослідження виступає ІТ-компанія «Beetroot AB».

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішня документація «Beetroot AB».

Результати проведеного дослідження демонструють необхідність вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB». На основі результатів проведеного кореляційно-регресивного аналізу було встановлено взаємозв'язки між маркетинговими комунікаціями та інноваційною діяльністю компанії, а також обґрунтовано вплив маркетингових комунікацій на інноваційну діяльність компанії. В роботі було запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB» з урахуванням специфіки діяльності компанії. На основі проведеної оцінки економічної ефективності було визначено, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності компанії та вплинуть на зростання її інноваційного потенціалу.

Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення були прийняті до уваги керівництвом «Beetroot AB» та можуть бути використані в майбутньому.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Сутність комплексу маркетингових комунікацій та його роль в системі управління інноваційно орієнтованого підприємства**

Загальноекономічні тенденції, такі як: розширення меж ринків, скорочення життєвих циклів товарів, ускладнення організації бізнес-процесів, зумовлюють зростання конкуренції та необхідність підприємств адаптувати свою діяльність до швидкозмінних умов господарювання і враховувати світові тенденції, що свідчать про інновації, як вирішальний фактор у забезпеченні економічного зростання. У той же час, активні процеси інтеграції у світовій економіці, зростання відкритості української економіки, а також пов'язане з цим зростання конкуренції з боку закордонних компаній ставлять нові бар'єри для вітчизняних підприємств.

Забезпечення ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємства в таких умовах стає особливо актуальним, у зв'язку з підвищеним ризиком ведення інноваційної продукції на ринок. Ефективність діяльності підприємств необхідно розглядати з різних аспектів. Це не лише економічна ефективність, а також організаційна та соціальна. Н. Савенко визначає економічну ефективність як результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів [1]. Організаційна ефективність в свою чергу характеризує якість системи управління, швидкість процесів прийняття управлінських рішень. Соціальна ефективність відповідність діяльності підприємства соціальним потребам суспільства та відповідність цілей працівників до цілей організації.

Таким чином на ефективність діяльності підприємства впливають не лише виробничі процеси на підприємстві, а всі складові діяльності, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності.

На ефективність роботи підприємства можуть впливати позитивні та негативні фактори. До позитивних факторів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, відносять: фактори ресурсного забезпечення підприємства; фактори, що забезпечують запланований рівень економічного та технологічного розвитку; фактори, що впливають на комерційну та соціальну ефективність господарської діяльності.

Одним із ключових факторів ефективної діяльності сучасних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках стає здатність стратегічно правильно організувати комплекс маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій безпосередньо впливає на ресурсне забезпечення підприємства, взаємодію зі споживачами та клієнтами і таким чином забезпечує ефективність його діяльності та розвиток.

Під маркетинговими комунікаціями слід розуміти процес передачі інформації про підприємство та його товар з метою впливу на цільову та інші аудиторії та отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснений підприємством вплив [2].

Маркетингові комунікації – двосторонній процес, який передбачає як вплив на цільові аудиторії, так і отримання зворотної інформації від споживачів.

На структуру комплексу маркетингових комунікацій впливають тип товару, ступінь купівельної спроможності потенційних споживачів, стратегія просування, стан конкурентів, фінансові можливості та цілі підприємства.

Як передбачає термін, маркетингові комунікації функціонують в рамках маркетингової системи. Традиційно відомий як рекламний елемент комплексу 4P маркетингу, основною метою маркетингових комунікацій є досягнення певної аудиторії, із подальшим впливом на її поведінку (рис. 1.1).

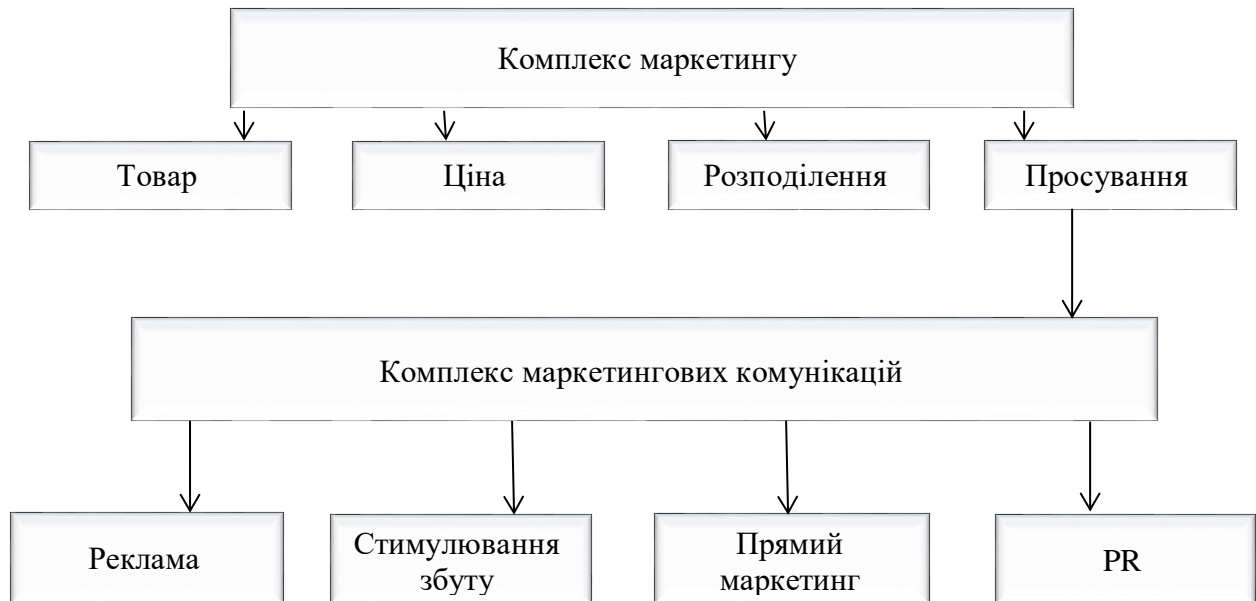


Рис. 1.1 Комунікації в комплексі маркетингу

*Джерело: [3]*

Інструменти маркетингових комунікацій зазвичай доповнюють один одного та комплексно впливають на споживачів. Традиційно серед головних інструментів маркетингових комунікацій визначають рекламу, персональні продажі, стимулювання збуту, прямий маркетинг та відносини з громадськістю (PR). Ці інструменти є базовими і для інноваційно орієнтованих підприємств. Розглянемо кожен із них більш детально.

Реклама – оплачувана форма неособистого односпрямованого інформаційного повідомлення через засоби масової інформації або інші засоби зв'язку зі споживачами. Реклама є дуже поширеним інструментом маркетингових комунікацій та використовується для спрямованого впливу на споживчу аудиторію.

Прямий маркетинг – інтерактивна система маркетингу, в якій використовується один або кілька засобів комунікацій з метою збільшення обсягів продажів, поліпшення реакції споживача та ін. Прямий маркетинг спрямований на формування двосторонніх комунікацій між виробниками та споживачами.

Зв'язки з громадськістю є важливим інструментом формування репутації, створюють позитивне ставлення про виробника, допомагають споживачам краще

розуміти компанію та її продукцію. Зв'язки з громадськістю передбачають інтерв'ю, прес-релізи, редакційні статті та навіть спонсорську підтримку важливих спортивних подій.

Персональні продажі – це індивідуальне усне представлення товарів і послуг існуючому та потенційному споживачеві для здійснення акту купівлі-продажу. Як складова комплексу маркетингових комунікацій, персональні продажі повинні забезпечити формування відповідних уявлень про товар і спонукати споживача до купівлі. Однією з переваг цього інструменту є забезпечення двосторонніх комунікацій між виробниками та споживачами.

Стимулювання збуту – широкий асортимент заходів, реалізованих з метою забезпечення або прискорення продажів продукту по всьому маршруту його руху в ринковому середовищі [4]. Стимулювання збуту має загалом короткостроковий характер і передбачає демонстрації продукту, безкоштовні зразки, призи, акції та конкурси.

Окрім традиційних виділяють також Інтернет комунікації, роль яких в останні роки тільки невпинно зростає. Також виділяють теоретичні та емпіричні інструменти МК. Теоретичні комунікації загалом мають інформаційний характер, спрямовані на досягнення загального діалогу з аудиторією. Емпіричні комунікації мають більш практичний характер і передбачають особистий контакт зі споживачем.

На основі цієї класифікації сформовано матрицю вибору інструментів МК в інноваційній діяльності підприємств (табл.1.1).

За даною матрицею комбінація традиційних та теоретичних інструментів забезпечує теоретичне роз'яснення інновацій традиційним способом. Сполучення традиційних та емпіричних комунікацій спрямоване на створення повноцінного спрямованого впливу з метою формування уподобань та потреб у споживачів. Поєднання теоретичних та віртуальних комунікацій забезпечує належну поінформованість споживачів про інноваційний продукт та створює віртуальний діалог між підприємством-новатором та потенційними споживачами. Сполучення віртуальних та емпіричних комунікацій забезпечує інтерактивний діалог зі

споживачами та надає можливість ознайомитись із характеристиками інноваційного продукту.

Таблиця 1.1

### Матриця вибору інструментів МК в інноваційній діяльності підприємств

	Теоретичні комунікації	Емпіричні комунікації
<b>Традиційні комунікації</b>	<i>Мета:</i> узагальнене роз'яснення особливостей новинок. <i>Інструменти:</i> особисті звернення, прямий маркетинг, акції, опитування, конкурси, спеціалізовані (а також територіальні) ЗМІ, автомобільні довідники	<i>Мета:</i> вплив на формування потреб, вподобань, смаків та особливостей сприйняття інформації споживачів. <i>Інструменти:</i> пробний маркетинг, виставково-ярмаркова діяльність, авто сайти, персональне представлення продукції; удосконалення внутрішньо корпоративних комунікацій, що впливає на переміщення персоналу.
<b>Інтернет комунікації (віртуальні)</b>	<i>Мета:</i> досягнення загального діалогу про інноваційні розробки в інформаційних мережах. <i>Інструменти:</i> банерна реклама, медійна реклама на тематичних сайтах, сайти рейтингів, прямий онлайн маркетинг.	<i>Мета:</i> встановлення інтерактивного діалогу із споживачем, участь споживачів у створенні і апробації новинок. <i>Інструменти:</i> діалоги на сайтах-партнерах, в соціальних мережах, форумах, онлайн опитування, інтернет-голосування, обмін відгуками.

*Джерело:* Складено на основі [5]

Протягом останніх років концепція масового маркетингу все більше втрачає свою актуальність. В умовах активного розвитку інформаційних технологій, створення нових каналів зв'язку та їх застосування в маркетинговій діяльності відбувається переорієнтація на мікро ринки та більш чіткі цільові групи споживачів. Таким чином перехід від масового ринку до концентрованого викликає структурні зміни у системі маркетингу, у відповідь на що виникають нові інструменти комунікацій. Деякі з них наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Сучасні інструменти маркетингових комунікацій

Інструмент МК	Основна характеристика
1	2
Product placement	Маркетингова техніка, за якої посилення на конкретні бренди, або продукти, включаються в іншу роботу. Наприклад у телепередачі, кінофільми, комп'ютерні ігри, музичні кліпи. Використовується логотип продукції, робиться акцент на його споживчих якостях.

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Life-placement	Товар просувають за допомогою прихованої реклами. Як правило наймають акторів, або промоутерів, які під виглядом звичайних споживачів розповідають про переваги продукту.
Тренд-сеттінг	Процес передбачення зміни смаків споживачів в майбутньому, що дає змогу підприємствам робити прогнози, планувати та вносити необхідні у зв'язку з цим зміни до маркетингових стратегій будь-якої сфери виробництва та послуг.
Event-маркетинг	Спрямований на організацію спеціальних подій, надання споживачеві особистого позитивного досвіду спілкування з маркою, формування у нього таким чином емоційного зв'язку з нею.
WOM technology	Це технологія «вірусного» поширення інформації за рахунок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються в Інтернеті.
Buzz-маркетинг	Використання прийомів вірусного маркетингу, моди, наслідування.
Флешмоб	Заздалегідь спланована масова акція зазвичай організована за допомогою Інтернету або інших сучасних засобів комунікації, під час якої велика кількість людей збирається у громадському місці, протягом декількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (за обговореним сценарієм) і потім швидко розходяться.
Тизер	Це рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яка містить у собі частину інформації про товар, однак при цьому сам товар не демонструється. Тизери часто використовують на етапах запуску товару з метою зростання зацікавленості публіки.
Entertainment-маркетинг	Заснований на абсолютній новизні кожного проекту. Не дає готових рішень, а працює таємно, впливає на підсвідомість, інтригує й втягує в емоційну гру, призиває споживача самостійно шукати зашифрований зміст рекламного повідомлення. ПМ провокує створення суперечливих думок, породжує хвилю слухів.
Провокаційний маркетинг (ПМ)	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Важливо створити позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації зробити яскравими та ігровими.
Ambient media	Нестандартна зовнішня реклама, що розміщується в міській, житловій або офісній зоні. Використання об'єктів навколишнього інфраструктури в якості носіїв маркетингової інформації.

*Джерело: складено на основі [6], [7]*

Вибір та правильна комбінація інструментів маркетингових комунікацій є лише складовою успіху застосування комплексу МК. Для забезпечення

систематичності та ефективності дії маркетингових комунікацій необхідно формувати правильний контент, спрямовувати його на правильних споживачів у правильний час за допомогою правильних комунікаційних інструментів (Рис.1.2).

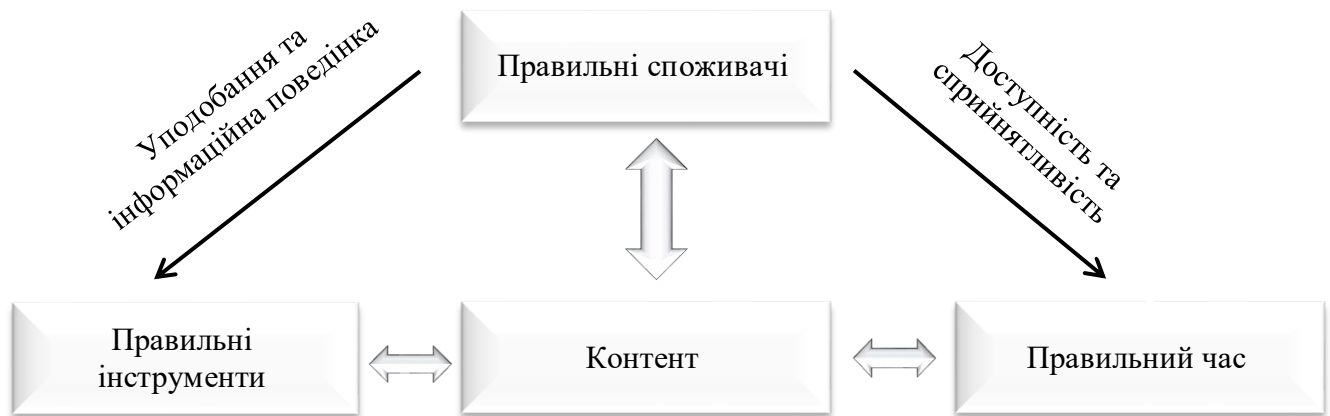


Рис.1.2 Комплексний підхід до забезпечення ефективної діяльності МК

*Джерело: складено на основі [4]*

Поряд із зазначеним вище, у структурі маркетингових комунікацій виділяють ATL та BTL заходи. ATL (від англ. «above-the-line» - над лінією) – це заходи з розміщення прямої реклами в традиційних засобах масової інформації. ATL маркетинг має широку сферу застосування, проте не концентрується на вузьких цільових сегментах та не передбачає зворотної комунікації зі споживачами. До головних складових ATL відносять: телебачення, друковані ЗМІ, радіо, зовнішня реклама, Інтернет-реклама, реклама в транспорті.

BTL (від англ. «below-the-line» - під лінією) не включає традиційних медіа. До BTL відносять засоби просування, які не є прямою рекламою та передбачають спілкування зі споживачами: зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особисті продажі, виставки, спонсорство.

Проте зараз деякі науковці, практики (зокрема: Т. Примака, А. Ульяновський) вважають традиційну класифікацію застарілою та розмежування умовним. Все частіше визначають перехід до інтегрованості, зазначаючи на використанні комбінації TTL (від англ. «through the line» - через лінію).

TTL – комплекс методів комунікації, що поєднує засоби ATL та BTL. Використання TTL є більш ефективним способом комунікації, так як дозволяє

використовувати позитивні сторони обох методик (ATL та BTL) і домогтися більш високого показника ефективності за рахунок ефекту синергії. Ключовою перевагою такого підходу є можливість об'єднання широкого охопту аудиторії (ATL методи) та індивідуального контакту зі споживачем (BTL методи). TTL можна вважати аналогом концепції інтегрованих маркетингових комунікацій.

Цілі маркетингових комунікацій впливають із місії підприємства та загальних цілей маркетингу. Головними цілями маркетингових комунікацій є формування попиту та стимулювання збуту. Крім основних, виділяють другорядні цілі, тобто такі, що бажано реалізувати після досягнення основних цілей. У таблиці 1.3. розглянуто класифікацію цілей маркетингових комунікацій залежно від напрямів та основних інструментів. Класифікація цілей за напрямками головним чином допомагає структурувати їх та порівняти між собою.

*Таблиця 1.3*

### **Класифікація цілей маркетингових комунікацій**

<b>Пов'язані з брендом</b>	<b>Пов'язані з бізнесом</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування іміджу;</li> <li>- Формування HR-бренду;</li> <li>- Забезпечення поінформованості про бренд;</li> <li>- Визначення фокусних тем;</li> <li>- Послідовність повідомлень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення специфічних споживчих сегментів;</li> <li>- Підтримка цільових продажів;</li> <li>- Генерація лідів;</li> <li>- Досягнення задоволеності споживачів;</li> <li>- Пошук нових споживачів;</li> <li>- Утримання постійних клієнтів</li> </ul>
<b>Пов'язані з продуктом</b>	<b>Пов'язані з інструментами</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформування про продукт;</li> <li>- Просування продуктових інновацій;</li> <li>- Викликати у покупця бажання зробити вибір на користь товару;</li> <li>- Формування потреб;</li> <li>- Стимулювання покупки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення споживчої лояльності;</li> <li>- Підтримка каналів комунікації;</li> <li>- Ідентифікація та розвиток конкретних інструментів;</li> <li>- Забезпечення портфоліо інструментів комунікацій</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [4]*

Більшість пов'язаних з бізнесом цілей орієнтовані на генерування та підтримку продажів. Цілі пов'язані з інструментами спрямовані на забезпечення споживчої лояльності, формування та підтримку інструментарію маркетингових комунікацій.

Особливу увагу для інноваційно орієнтованих підприємств становлять пов'язані з продуктом цілі. Саме підвищення обізнаності про новий продукт забезпечує просування та успіх інновації.

Пов'язані із брендом цілі представляють особливий інтерес, коли групи споживачів у нових ринкових сегментах, або географічних регіонах ще не знайомі з брендом. Забезпечення поінформованості про бренд у таких сегментах стає пріоритетною ціллю.

В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку трудові ресурси стають одним із факторів конкурентної переваги. На ринку праці поступово відбувається перехід від «ринку роботодавця» до «ринку працівника». Для інноваційно орієнтованих підприємств своєчасне забезпечення людськими ресурсами відповідно до темпів розвитку підприємства є запорукою зростання інноваційного потенціалу. В цьому контексті доцільно розглянути маркетингові комунікації в сфері управління персоналом.

Маркетингові комунікації в HR (від англ. «human resources» - людські ресурси) формують імідж підприємства на ринку праці – HR-бренд. Бренд роботодавця — це сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що надаються роботодавцем і ототожнюваних з ним [8, с. 60]. Сильний бренд роботодавця дозволяє зацікавлювати та залучати кращих працівників на ринку праці. Окрім того, кращого роботодавця цінують і клієнти, адже в такій компанії співробітники працюють ефективніше, забезпечують високу якість продукції та послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування комплексу маркетингових комунікацій в HR сфері та досягнення поставлених цілей щодо формування HR-бренду кожен канал комунікації повинен бути правильно оформлений, а взаємодія всіх інструментів повинна забезпечувати синергетичний ефект. Для формування HR-бренду підприємства використовують наступні інструменти МК: соціальні мережі, сайт, блог, комунікації зі ЗМІ, презентації на виставках кар'єри, надання спонсорської підтримки, комунікація через пошту, інтернет-реклама.

Таким чином ефективне функціонування комплексу маркетингових комунікацій інноваційно орієнтованого підприємства в HR сфері кількісно та якісно забезпечити підприємство трудовими ресурсами, що демонструє вплив маркетингових комунікацій на інноваційну діяльність.

Розвиток маркетингових комунікацій напряму пов'язаний з розвитком маркетингу та інноваційним розвитком [9]. Так, Ф. Котлер зазначав, що маркетинг як елемент філософії, з одного боку, і як комплексна система дій, з іншого повинен бути спрямованим в інноваційний розвиток промислових підприємств [10]. Якісно сформований комплекс маркетингових комунікацій та інноваційна діяльність є рушійними силами розвитку та ефективного існування сучасного підприємства. Маркетинг дозволяє визначити потреби ринку та формує основу для створення інноваційного продукту, що матиме попит на ринку.

Сьогодні інновації та креативний підхід в конкурентному середовищі вважаються одними з головних факторів розвитку та успішного функціонування компанії. Здатність до інновацій – здатність компаній швидко генерувати нові ідеї, методи, впроваджувати нові продукти і послуги, або вдосконалювати вже існуючі. Одна з основних умов впровадження інновацій – наявність ефективної системи маркетингу, яка здійснює зв'язок підприємства з кінцевими споживачами для постійного виявлення нових потреб та вимог покупців.

Свого часу П. Друкер казав: "У будь-якого підприємства є тільки дві функції - маркетинг і інновація. Тільки вони створюють результат"[11]. Він вважав, що маркетинг та інновації є важливою основою для успіху компанії.

Проте, варто зазначити і про складність поширення інновацій. Психологічною складовою низького рівня поширення інновацій є несприйняття їх споживачами. На сьогодні переборення психологічного спротиву споживачів упровадженню інновацій є можливим завдяки відповідному комунікаційному роз'ясненню. Тому доречною є комплексна розробка комунікаційного забезпечення інноваційних процесів, спрямована на висвітлення, роз'яснення переваг новинок, що приводить до покращення сприйняття інновацій

споживачами. Зазначене обґрунтовує тезу, що комунікаційна складова є важливою для інноваційно орієнтованих підприємств [12].

З одного боку інновації можуть бути успішними лише за використання маркетингових комунікацій, але з іншого система маркетингу сама потребує впровадження інновацій для досягнення успіху підприємства.

У цьому контексті ми вважаємо, що саме розвиток маркетингу являє собою суцільний ланцюг інновацій. Виникнення концепцій маркетингової інформаційної системи, системи підтримки рішень, програм лояльності споживачів, програм управління взаємовідносинами з споживачем, багаторівневої сегментації, ідеї репозиціонування, використання інструментів мерчандайзингу, теорії латерального маркетингу свідчать про інноваційний розвиток маркетингової діяльності [13].

Синтез понять «інновації» і «маркетинг» стосовно їх функцій на всіх етапах створення інноваційного продукту становить інноваційний маркетинг. Інноваційний маркетинг охоплює маркетингову діяльність в інноваційному процесі. Це включає в себе, наприклад, дослідження потреб клієнтів, тестування прототипу з клієнтами та маркетинг нових продуктів. Все це є ключовими завданнями в управлінні інноваціями, а маркетинг інновацій відіграє важливу роль у забезпеченні та підвищенні їх успіху.

Інноваційний маркетинг є одним із ключових важелів управління інноваціями, що забезпечує поточні потреби в ході конкретного інноваційного проекту, а також передбачення майбутніх потреб і, як наслідок, виведення нових інноваційних потенціалів. Комплекс маркетингових комунікацій як вагома складова інноваційного маркетингу сприяє просуванню на ринку нових продуктів і послуг.

Маркетинг загалом та система маркетингових комунікацій зокрема вже давно є не просто одним із елементів системи управління, а однією із рушійних сил у розвитку та підтриманні ефективної діяльності інноваційного підприємства. Планування та комплексний підхід є основою формування якісного та дієвого інструментарію маркетингових комунікацій.

Планування маркетингових комунікацій є складовою маркетингового планування та не можливе без формулювання маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності підприємства, що включає середньо- та довгострокові рішення, що визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей. Маркетингова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства і включає в себе ринкову, товарну, цінову, збутову та комунікаційні стратегії.

Маркетингова комунікаційна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів та заходів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів [10].

Маркетингове планування – управлінський процес узгодження маркетингових цілей, потенціалу підприємства (можливостей та ресурсів) і умов зовнішнього середовища [10].

Планування маркетингових комунікацій – послідовний процес, що складається з декількох етапів. У таблиці 1.4 сформульовано основні етапи та наведено їх зміст.

З урахуванням комплексності ринкової взаємодії економічних агентів споживачів МК в забезпеченні інноваційних процесів слід організувати упродовж усіх етапів інноваційного циклу. Зростаюча кількість інновацій та зниження часу між упровадженнями новинок вимагає належного комунікаційного забезпечення стосовно всіх етапів інноваційного циклу [6].

Планування маркетингових комунікацій інноваційних підприємств має певні особливості:

- необхідність враховувати зворотній вплив зовнішнього середовища;
- проблема вибору оптимальних засобів донесення інформації;
- необхідність застосовувати інтегрований підхід [9].

Як і при плануванні будь-якої економічної діяльності при плануванні маркетингових комунікацій можуть виникати певні перепони та труднощі:

- існування взаємозв'язку та взаємовпливу між елементами маркетингу;

- труднощі із визначенням базисних елементів у комплексі маркетингових комунікацій;
- постійне виникнення нових елементів маркетингових комунікацій;
- неузгодженість в роботі між підрозділами підприємства;
- недостатність ресурсів та інформації;
- неузгодженість між інформаційними повідомленнями та місією та цілями організації;
- відсутність розуміння необхідності планування комплексу маркетингових комунікацій.

Таблиця 1.4

### Процес планування маркетингових комунікацій

	Етапи	Зміст
1	Аналіз вхідних даних	Аналіз результатів початкових досліджень
2	Визначення стратегічних цілей і завдань до них	Узгодження маркетингових цілей із місією і цілями підприємства, цілями інших стратегій організації та результатами початкових досліджень. Постановка завдань
3	Визначення маркетингової стратегії	Вибір маркетингової стратегії із можливих варіантів відповідно до місії та цілей
4	Визначення комунікаційної стратегії	
4.1	Дослідження комунікаційних стратегічних можливостей	Визначення можливих варіантів стратегічних рішень, узгодження їх з: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Діями конкурентів</li> <li>- Впливом макросередовища</li> <li>- Внутрішніми можливостями</li> </ul>
4.2	Визначення комунікаційної стратегії	Комунікаційна стратегія має інтегрувати стратегічні рішення з комплексу інструментів комунікацій
4.3	Деталізація комунікаційної стратегії	Узгодження медіа плану інтегрованих комунікацій, розробка програм для комунікаційних інструментів
5	Формування бюджету комунікаційної стратегії	Розрахунок бюджету за обраною на підприємстві методикою, на основі підбору оптимальних комунікаційних заходів
6	Реалізація і контроль реалізації комунікаційної стратегії	Розробка механізму реалізації стратегії та контроль поточних результатів
7	Оцінка стратегії відповідно до сформульованих цілей	На основі визначених прогностичних показників оцінюють ефективність комунікаційної стратегії
8	Коригування, або зміна комунікаційної стратегії	В разі невідповідності показників аналізують поетапно причини розривів, розробляють заходи по виправленню ситуації

Джерело: складено на основі [5]

Маркетинговий підхід до визначення «нового товару» полягає в оцінці змін у формі, цінності, корисності, змісті або упаковці продукції, які мають значення при ухваленні споживчих рішень та задовольняють потреби й вимоги споживачів. Саме тому важливо на основі інструментів маркетингових комунікацій та психологічних впливів такі зміни чітко роз'яснювати з боку виробників задля бажаного сприйняття потенційними споживачами. Таке комунікаційне роз'яснення має ґрунтуватися на застосуванні в інформаційній взаємодії нових споживчих властивостей інноваційних розробок [12].

Враховуючи все вище зазначене, основними завданнями комплексу маркетингу у системі управління інноваційно орієнтованими підприємствами є:

1. Ідентифікація незадоволених та невизначених споживчих потреб (Маркетингові дослідження та сегментація ринку за споживчими потребами надають можливість не лише робити припущення щодо потенційних клієнтів, а і виявляти потенційні проблеми у споживачів та незадоволені потреби, що можуть вирішити інноваційні продукти).

2. Розуміння споживчої поведінки та ставлення до продукту (Аналіз маркетингових тенденцій виявляє культурну, соціальну та психологічну динаміку, що потрібно враховувати менеджменту підприємства при розробці інноваційного продукту та формуванні комунікацій зі споживачами).

3. Взаємодія зі споживачами (З використанням комплексу маркетингу інформуються потенційні споживачі про основне призначення, функціональні можливості та переваги застосування інноваційного продукту).

4. Розвиток всієї екосистеми споживчого досвіду (Впровадження інновацій можливо лише за комплексного підходу).

5. Визначення ринкової стратегії, що адаптована як до інноваційно орієнтованих підприємств так і до клієнтів (Акцент не лише на продукті, а на всіх елементах комплексу 4P: товар, ціна, місце, просування).

У разі відсутності інформації про ринок, клієнтів, користувачів та їхніх потреб (або якщо вони недостатні) приймаються неправильні рішення, що в кінцевому результаті може призвести до невдачі інноваційного продукту.

Приблизно від 60 до 80 % нових продуктів зазнають невдачі, причини чого базуються на відсутності орієнтації на клієнта, недооціненій ролі маркетингу та неефективному комплексу маркетингових комунікацій. Саме тому в процесі управління інноваційні менеджери та менеджери проектів повинні приділяти увагу системі маркетингу загалом та формуванню ефективного комплексу маркетингових комунікацій зокрема.

Тому у наступному підрозділі нами буде розглянуто основні передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на інноваційно орієнтованих підприємствах.

## **1.2. Передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на інноваційно орієнтованих підприємствах**

Створення інтегрованих маркетингових комунікацій на інноваційно орієнтованих підприємствах зумовлено кардинальною зміною соціуму. Зокрема, змінилось уявлення про інтелект, інноваційні, інформаційні, техніко-технологічні та інші можливості людської діяльності.

Сучасні компанії постійно намагаються знайти нові способи комунікації зі споживачами та вдосконалити існуючі; переконати споживачів у якості та перевагах, що надає їх продукт. Саме тому маркетингові комунікації відіграють вирішальну роль у створенні та збереженні відносин зі споживачами. Зростаюча конкуренція на ринку підвищує інтерес до створення стійких та інтегрованих зв'язків.

Якщо раніше метою маркетингових комунікацій був збут продукції, то зараз спостерігається кардинальний поворот розвитку у бік споживача. Поступово відбувається перехід до маркетингу стосунків, що відповідно зумовлює зміну концепції МК. З простого комплексу інструментів вони перетворюються на інтегровану систему МК.

Успішна комбінація різних маркетингових інструментів формує Інтегровані маркетингові комунікації. Інтегровані маркетингові комунікації є цілісна система діяльності інноваційно орієнтованих підприємств, спрямована на досягнення максимальної економічної ефективності від синтезу різних маркетингових інструментів та принципів управління комунікативними процесами.

Можна також зазначити, що інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це стратегія, яка переводить відділ маркетингу від окремих функцій до єдиного взаємопов'язаного підходу. ІМК охоплює різні маркетингові канали та об'єднує їх одним чітким повідомленням.

Одним з основоположників теорії інтегрованих маркетингових комунікацій є Поль Сміт (Англія, Лондон). У фундаментальній монографії «Маркетингові комунікації. Інтеграційні досягнення» (1993р.) він визначив інтегровані

маркетингові комунікації як «взаємодію всіх форм комплексу комунікацій, при якому кожна форма комунікацій повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності». Тенденція до інтегрування маркетингових комунікацій, тобто спільне використання реклами, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, прямого продажу, комунікацій у місцях продажу і прямого маркетингу з іншими елементами комплексу маркетингу – одне з найбільш значних маркетингових досягнень 90-х рр [12].

За визначенням Американської асоціації рекламних агентств, інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, що ґрунтується на необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, PR тощо) і оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності та пошуку максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх повідомлень [13, с. 203].

Виникнення у другій половині ХХ століття концепції інтегрованих маркетингових комунікацій пов'язано зі зміною поняття маркетингу та зростанням актуальності комплексного підходу до маркетингових комунікацій. Існують декілька позицій відносно первинних чинників їх виникнення. Ф. Котлер і К. Келлер вказують на проблему якісного і кількісного розширення ринкової пропозиції в економіці, у зв'язку з чим розсіюється увага споживачів і, відповідно, підприємства мають цілеспрямовано і творчо задіяти множину форм комунікації [14].

У той же час деякі дослідники пов'язували виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій зі зниженням ефективності телевізійної реклами на західних ринках у середині минулого століття, що пов'язано зі звиканням до телебачення, зростанням недовіри до інформації отриманої таким чином та відсутністю креативних ідей. Це призвело до необхідності переосмислення підходів до комунікації та виникнення ідей щодо інтеграції маркетингових інструментів.

Таким чином серед основних передумов виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій у 90-х роках ХХ століття можна назвати:

1. Втрату ефективності від традиційних заходів. Збільшення кількості рекламних повідомлень призвело до того, що активність реакції споживачів на них падає. Тому виникла необхідність більш ефективно використовувати вже існуючі інструменти маркетингових комунікацій, або шукати нові.
2. Виникнення у зв'язку з технологічним розвитком нових каналів комунікацій. Поява Інтернету значно розширила можливості комунікації зі споживачем і викликала появу нових каналів комунікації.
3. Звуження та концентрація цільової аудиторії. Значне збільшення кількості виробників, торгових марок та брендів, кожен з яких має свою специфіку, призвело до звуження цільових аудиторій. Традиційний підхід до маркетингових комунікацій розрахований на загальну аудиторію.
4. Зміни в мотивах споживачів, зростає роль марки та бренду. Це вимагає підбирати комунікації так, щоб донести правильний посил та ідею до споживача;
5. Зростання потреби в утриманні клієнтів. Завоювання нового клієнта обходиться підприємству у 6-10 разів дорожче, ніж утримання постійного. Оцінки свідчать про те, що основний прибуток приносять 25% лояльних споживачів. Це актуалізує завдання не лише залучення, але і утримання клієнтів, чому сприяють інтегровані маркетингові комунікації [15].
6. Глобалізація ринків, що змушує враховувати національні особливості при формуванні маркетингових комунікацій.

Для початку потрібно визначити критерії інтегрованості комунікацій. Серед них можна виділити наступні:

- узгодженість комунікаційних цілей з маркетинговими цілями та загальними цілями компанії;

- взаємодія маркетингових комунікацій з іншими функціями бізнесу, пов'язаними з менеджментом;
- узгодженість інструментів маркетингу (маркетингового міксу) з необхідними комунікативними повідомленнями;
- використання всіх складових комплексу маркетингових комунікацій для надання необхідної допомоги споживачу на кожному етапі процесу здійснення акту покупки (замовлення);
- взаємодія всіх підрозділів над спільно розробленим та узгодженим планом та стратегією;
- ефективне використання розробленого та виділеного бюджету на маркетингові комунікації [17].

Поль Сміт та його послідовники виділяли такі принципи інтегрованих маркетингових комунікацій:

1. Забезпечення встановлення діалогу зі споживачем.
2. Інтегрування загальної бізнес-стратегії із потребами конкретного споживача.
3. Координація комунікації бізнесу у рамках набору інструментів маркетингових комунікацій.
4. Створення інтегрованих маркетингових комунікацій для кожної марки, бренду окремо.

Інтегрування маркетингових комунікацій підвищує значимість комплексу просування. Це дозволяє зберегти єдине позиціонування в межах кожного цільового сегменту, інструменти комунікації підсилюють один одного і створюють ефект синергії. Синергізм проявляється у тому, що ефект комплексного застосування засобів комунікації відрізняється від простого додавання ефектів від застосування кожного засобу окремо [18].

Інтегровані маркетингові комунікації дають можливість розв'язати одразу дві взаємопов'язані проблеми:

1. Створення системи комунікаційних повідомлень з використанням різних засобів комплексу маркетингових комунікацій, які б не протирічили один одному та були б скоординовані між собою.
2. Досягнення максимізації ефективності маркетингових комунікацій через пошук оптимальних комбінацій основних засобів маркетингових комунікацій [19].

Американські автори Д.Піктон та А.Бродерік розглядають ІМК в комплексі 4 С:

- доповнюваність (Complementary): всі елементи системи підтримують та доповнюють один одного;
- неперервність (Continuity): комунікації є неперервними та пов'язані між собою;
- послідовність (Consistency): різні повідомлення пов'язані з брендом посилюють один одного;
- когерентність (Coherence): всі комунікації логічно пов'язані між собою.

При розробці плану інтегрованих маркетингових комунікацій важливо ретельно проаналізувати і визначити цільову аудиторію, яка часто складається з поточних або потенційних клієнтів. Також важливо визначити характеристики клієнтів, які можуть включати вік, рівень освіти, стать, дохід і географічне розташування. Після того, як аудиторія ідентифікована, розробник інтегрованої маркетингової стратегії намагається задовольнити потреби клієнта, визначаючи цільові демографічні проблеми.

Виходячи з того, що інтегровані маркетингові комунікації як процес діють одразу на декількох рівнях виділяють чотири різновиди інтеграції:

1. Зовнішня інтеграція передбачає передачу компанією завдання маркетингу маркетинговій фірмі або фірмі зі зв'язків з громадськістю, замість того, щоб обробляти її внутрішньо. Аутсорсинг може бути корисним, коли фірма хоче отримати інше бачення від експертів, які не пов'язані з фірмою і, ймовірно, будуть більш об'єктивними.

2. Внутрішня інтеграція передбачає дії керівництва вищого рівня, які гарантують узгодженість дій внутрішніх підрозділів підприємства та проінформованість співробітників про нововведення, рекламу, стандарти та партнерів .
3. Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання різних відділів та узгодженість дій між маркетинговими комунікаціями та іншими функціями бізнесу. Відкритий потік інформації та комунікації між відповідними відомствами забезпечує необхідну синергію для побудови найбільш ефективної та повної маркетингової стратегії.
4. Вертикальна інтеграція вимагає, щоб розроблений продукт відповідав корпоративній політиці, а також структурі компанії. Це означає, що продукт повинен бути в межах місії та цілей компанії [21] .

Хоча інтегрований маркетинг не є чимось новим, в сучасних умовах він тільки стає більш актуальним. Нині існує набагато більше каналів маркетингу, ніж будь-коли раніше, і різні канали можуть формуватися і керуватися різними людьми.

Інтегровані маркетингові стратегії допомагають об'єднати всі повідомлення у єдине ціле, щоб переконатися, що інформація не є роз'єднаною і заплутаною. В умовах сьогодення, коли споживачі постійно отримують незліченну кількість інформаційних повідомлень із різноманітних каналів комунікацій, комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечує передачу одного чіткого повідомлення незалежно від каналу.

Для інноваційно орієнтованих підприємств інтегрованість маркетингових комунікацій є особливо актуальною, адже їх діяльність пов'язана з високим ступенем ризику виведення на ринок інноваційної продукції.

Таким чином якісно сформований комплекс маркетингових комунікацій сприяє підвищенню ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємства. Інтегрований підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій забезпечує синергію взаємодії окремих його інструментів.

## Висновки до розділу 1

На основі проведеного теоретичного дослідження було визначено поняття маркетингових комунікацій та визначено взаємозв'язок між комплексом маркетингових комунікацій та інноваційним розвитком підприємства.

Було виявлено, що цілями маркетингових комунікацій є не лише інформування про продукт та підтримка цільових продажів, а й формування іміджу, бренду роботодавця; підвищення споживчої лояльності, пошук нових клієнтів та ефективна комунікація з постійними клієнтами.

Серед головних інструментів маркетингових комунікацій визначають: рекламу, персональні продажі, стимулювання збуту, прямий маркетинг та відносини з громадськістю.

Розвиток маркетингових комунікацій напряму пов'язаний з інноваційним розвитком. З одного боку інновації можуть бути успішними лише за використання маркетингових комунікацій, але з іншого система маркетингу сама потребує впровадження інновацій для досягнення успіху підприємства. Здатність до інновацій – здатність компаній швидко генерувати нові ідеї, методи, впроваджувати нові продукти і послуги, або вдосконалювати вже існуючі. Одна з основних умов впровадження інновацій – наявність ефективної системи маркетингу, яка здійснює зв'язок підприємства з кінцевими споживачами та клієнтами, забезпечує формування та підтримку іміджу підприємства та бренду роботодавця. Таким чином ефективна маркетингова комунікаційна політика підприємства сприяє ресурсному забезпеченню та досягненню запланованого рівня економічного розвитку.

Зниження ефективності від традиційного підходу до формування комплексу МК призвело до виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій як стратегії, що переводить відділ маркетингу від окремих функцій до єдиного взаємопов'язаного підходу. Інтеграція маркетингових комунікацій забезпечує синергетичний ефект застосування інструментів МК.

## РОЗДІЛ 2

### ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «BEETROOT AB»

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності «Beetroot AB»

У сучасному світі ІТ-сфера динамічно інтегрується у всі галузі світового господарства, впливає на зростання економічних та соціальних показників діяльності підприємств. Зростання попиту на ІТ-технології викликано розумінням їх важливості для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Для України ІТ-сфера має особливе значення та перебуває на стадії активного становлення. Переваги ІТ-сфери полягають у тому, що для збільшення обсягів виробництва не потрібні значні інвестиції в основні засоби, оскільки головний актив тут – людський фактор, а також якісно побудований комплекс маркетингових комунікацій [24].

Об'єктом дослідження даної роботи є компанія «Beetroot AB». «Beetroot AB» — ІТ-компанія, зі шведським корінням та основним центром розробки в Україні. Заснована шведами Анреасом Флодстромом та Густавом Хенманом у 2012 році, компанія займається підбором та організацією роботи ІТ-спеціалістів. В Україні, станом на 2018 рік, працює понад 250 спеціалістів. Офіси розташовані у п'яти містах: Київ, Полтава, Одеса, Харків, Івано-Франківськ. За межами України компанія також має офіси в Стокгольмі. 95% клієнтів компанії - іноземні компанії зі Швеції, Ізраїлю, Англії та США. Клієнтами «Beetroot AB» є такі компанії як: «OVPN», «Berkshire direct», «Car.info» [25].

Місія «Beetroot AB» — бути найбільш соціально-впливовою компанією в Україні.

Цінності є важливим елементом цілісності компанії. Головні цінності «Beetroot AB»:

- довіра;
- відповідальність;

- рівність;
- відкритість;
- розвиток;
- цілісність.

Основні напрямки діяльності компанії:

1. Розробка програмного забезпечення (Front-End, Back-End, Database, Web-дизайн, анімація, 3D моделювання, мобільні розробки).
2. Wordpress розробка.
3. Школа підготовки IT-фахівців «Beetroot Academy» [25].

Команди розробників та дизайнерів, створені відповідно до клієнтських потреб, працюють віддалено з клієнтом на тривалий термін. Клієнт зберігає контроль над процесом розробки, а «Beetroot AB» гарантує, що команда залишається ефективною, виконує очікування команди та підтримує клієнта з усіма оперативними завданнями, пов'язаними з управлінням командою. «Beetroot AB» виконує найрізноманітніші проекти: від веб-розробки для e-commerce до розробки програм для промислових підприємств.

«Beetroot Academy» – некомерційна організація, що надає професійну IT-освіту. Заснована у 2014 році, як окремий освітній проект компанії, нині Академія функціонує у 13 містах України. «Beetroot Academy» отримує гранти та підтримку від громадських організацій, посольств Швеції та Естонії. На курсах використовується змішана методологія навчання та викладається професійна англійська мова. Студенти вивчають теоретичний матеріал вдома, а на заняттях розглядають практичний матеріал разом із викладачами, які є спеціалістами у цій сфері. Така методика допомагає студентам підготуватись до реальної практики та розробити портфоліо. Для того, щоб збільшити шанси на успіх кожного студента, на курсах також надаються кар'єрні консультації. Рівень працевлаштування випускників в IT-сфері становить 70%. Пріоритетами діяльності Академії є створення середнього класу в Україні та підтримка гендерної рівності в IT галузі. Жінки становлять 40% студентів академії, у той час коли загалом по галузі на українському ринку цей показник лише 20% [26].

У «Beetroot AB» модель роботи з клієнтами відрізняється від класичної. За традиційної структури комунікація відбувається поступово від клієнта до менеджерів перед тим як досягти власне розробників, які працюють над продуктом. Коли менеджмент працює як середня ланка між клієнтом і розробником, це створює дистанцію, яка заважає комунікації. У порівнянні з цим, існуюча в компанії організаційна модель дозволяє усунути дистанцію між замовниками та розробниками. Таким чином система управління виконує допоміжну, підтримуючу роль, надає більше відповідальності розробникам, а організаційну структуру робить загалом більш ціле орієнтованою. Дана модель забезпечує високий рівень свободи та автономності. Це надає працівникам достатній рівень довіри та свободи у їх щоденній роботі.

Однією з причин успіху ієрархічної системи «Beetroot AB» є вплив двох культур: шведської та української. У Швеції часто говорять про «плоску ієрархію», що передбачає рівноправні умови в організації. Така організаційна структура вказує на наближення компанії до біюзових організацій. Ключовим в таких компаніях є розуміння співробітника як людини, а не робота на робочому місці. Це призводить до підвищення ефективності праці. Завдяки гнучкому графіку та можливості працювати віддалено, співробітники демонструють набагато кращі результати. Особливо такий підхід цінується в ІТ галузі.

Організаційна структура компанії характеризується відсутністю рівня середнього менеджменту, працівники є відповідальними, автономними та гнучкими. В компанії відсутня ієрархія, працівники працюють у відділах, що постійно взаємодіють між собою. При розробці проектів створюється проектно-цільова структура, формуються проектні команди. Організаційна структура «Beetroot AB» представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура «Beetrout AB»

Джерело: складено на основі даних «Beetrout AB»

Основний капітал ІТ-компаній – це висококваліфіковані спеціалісти. Кадровий склад є основою ефективної діяльності компанії та основним рушієм його інноваційної активності. Станом на 2018 рік у київському офісі «Beetrout AB» працюють 84 особи. Для компанії характерною є низька плинність кадрів та високий рівень лояльності до працівників. У 2019 році «Beetrout AB» офіційно став першою в Україні компанією, що здобула WorldBlu Freedom-Centered Cultures Award. Ця міжнародна нагорода засвідчує, що корпоративна культура компанії заснована на принципах заснована на свободі та принципах організаційної демократії [27]. Компанія створює максимально комфортні умови для роботи: гнучкий графік, комфортний офіс, активне соціальне життя компанії, індивідуальний соціальний пакет, домашня атмосфера як в офісі, так і в

колективі. Організаційна культура та цінності в «Beetroot АВ» є не просто складовою іміджу компанії, а основними засадами функціонування компанії. Саме тому при наймі працівників, важливим є не лише професіональні якості, а розуміння цінностей компанії.

Характеристику руху кадрів компанії представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Характеристика руху кадрів «Beetroot АВ» за 2016-2018 роки**

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, люд.	53	46	54	-7	8	-13,2	17,4
Вибуло працівників, люд.	4	6	12	2	6	50	100
Загальна чисельність персоналу, люд.	132	184	250	52	66	41,5	35,9

*Джерело: складено на основі даних «Beetroot АВ»*

З таблиці 2.1 видно, що кількість працівників «Beetroot АВ» з кожним роком зростає, що пов'язано зі зростанням та розвитком компанії.

Одним з ключових аспектів організації діяльності у сфері ІТ-аутсорсингу є вибір моделі фінансової взаємодії з клієнтами. В Beetroot АВ використовується система Dedicated Team (від англ. «dedicated team» - виділені команди). Це «аутстаф-модель», згідно якої під проект Замовника виділяється окрема команда Підрядника, з урахуванням його особистих вимог та потреб, яка концентрується лише на проекті замовника. Особливістю цього підходу є те, що Замовник сплачує фіксовану суму кожного місяця та особисто несе відповідальність не тільки за навантаження, але й за простій членів команди. Таким чином, Замовник отримує повний управлінський контроль над проектом і командою, а Підрядник виконує функцію рекрутера персоналу та адміністративної підтримки. Як і будь-яка інша модель вона має свої переваги та недоліки [28].

До переваг такої системи можна віднести:

- лояльна команда зовнішнього персоналу, з якою клієнт може встановлювати ті ж робочі відносини і правила, що і з основним персоналом (команда розділяє корпоративну культуру, стиль управління та методологію Замовника);
- спеціалісти не лише виконують усі умови технічного завдання Замовника, але й знайомі з усім циклом побудови продукту та в силі підтримати його протягом усього часу його існування.

Основними недоліками є:

- високі витрати при використанні моделі;
- потенційна можливість відкладання початку проекту через витрачання часу на підбір команди.

Для аналізу зовнішнього середовища компанії скористаємося PEST-аналізом. PEST-аналіз – це аналіз політичних (від англ. «political» -політичні) , економічних (від англ. «economica» -економічні), соціальних (від англ. «social» - соціальні) і технологічних (від англ. «technological» - технологічні) факторів зовнішнього середовища організації, які можуть вплинути на його діяльність і продуктивність. Це простий та ефективний інструмент, який використовується для визначення ключових зовнішніх сил (на рівня макрорівні), які можуть вплинути на організацію.

Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на діяльність компанії «Beetroot AB» будемо таблицю (3 бали — сильний вплив; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — відсутність впливу). Детально ознайомитись з таблицею можна у додатку А.

У загальному, більшість факторів PEST-аналізу мають негативний вплив на діяльність компанії. Нестабільне політичне та економічне становище створює загрозу для стабільного розвитку та ефективної діяльності компанії. Бюрократизм в Україні значно гальмує прийняття рішень, а відсутність державної підтримки ІТ-сфери спричинює відсутність законодавства, яке б регулювало відносин в ІТ-сфері. Від'їзд кваліфікованих спеціалістів закордон та негативна демографічна динаміка в Україні (чисельність населення України за січень 2018 року

зменшилась на 21 тис. осіб порівняно з груднем 2017 року [29]) найближчим часом можуть провокувати те, що попит на IT-спеціалістів буде значно перевищувати пропозицію.

Ураховуючи проведений PEST-аналіз, зазначимо, що найбільш значними факторами позитивного впливу макросередовища для компанії є: привабливість України у сфері аутсорсингу, стабільний розвиток IT-сфери в Україні, легкість ведення бізнесу. Це пояснюється тим, що в Україні, навіть незважаючи на чималу чисельність більших конкурентів, достатньо легко вести бізнес, існує достатня кількість IT-спеціалістів і, загалом український IT-ринок характеризується стабільним, стрімким розвитком та високим потенціалом.

Поряд із цим, зазначимо, що помірний вплив на компанію чинять інвестиційний клімат, перехід до цифрової економіки та суспільства, рівень використання IT в Україні, недостатньо якісна підготовка кадрів. Ці фактори хоча і не є визначальними, здатні чинити вплив на діяльність компанії. Неприятливий інвестиційний клімат в Україні, спричинений нестабільним економічним та політичним положенням країни, створює труднощі для компанії у пошуку партнерів та залученні іноземних інвесторів. Проте стабільні зв'язки у Швеції та постійні партнери дозволяють цю проблему вирішувати. Недостатньо якісна практична підготовка кадрів в університетів компенсується особистим досвідом, постійною практикою та самоосвітою розробників. Тому цей фактор не чинить значного впливу на діяльність компанії.

Для дослідження можливостей та загроз макросередовища «Beetroot AB» на основі проведеного PEST-аналізу сформуємо таблицю 2.2 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства», де відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.2.

**Перелік можливостей та загроз макросередовища для «Beetroot AB»**

<b>Фактори макросередовища</b>	<b>Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах</b>	<b>Можливі варіанти відповідних дій</b>
<p><i>1. Фактори сприятливого впливу (Можливості)</i></p> <p>1.1 Перехід до цифрової економіки та суспільства</p> <p>1.2 Привабливість України у сфері аутсорсингу</p> <p>1.3 Зростання експорту ІТ-послуг</p> <p>1.4 Легкість ведення бізнесу</p> <p>1.5 Стабільний розвиток ІТ-сфери в Україні</p>	<p>1.1 2</p> <p>1.2 3</p> <p>1.3 2</p> <p>1.4 1</p> <p>1.5 3</p>	<p>1.1 Збільшення кількості українських клієнтів</p> <p>1.2 Збільшення кількості закордонних клієнтів</p> <p>1.3 Збільшення обсягів продажів компанії</p> <p>1.4 Поява нових компаній у ІТ-сфері</p>
<p><i>2. Фактори несприятливого впливу (Загрози)</i></p> <p>2.1 Нестабільне політичне становище</p> <p>2.2 Відсутність державної підтримки</p> <p>2.3 Високий рівень корупції</p> <p>2.4 Нестабільна економічна ситуація</p> <p>2.5 Виїзд кваліфікованих спеціалістів закордон</p>	<p>2.1 3</p> <p>2.2 2</p> <p>2.3 1</p> <p>2.4 2</p> <p>2.5 2</p> <p>2.6 2</p>	<p>2.1 Загрози для розширення бізнесу</p> <p>2.2 Орієнтація на закордонні ринки</p> <p>2.3 Додатковий ризик для нових компаній та розширення існуючих</p> <p>2.4 Орієнтація на закордонні ринки</p> <p>2.5 Нестача кваліфікованих кадрів і як наслідок необхідність їх пошуку за межами України</p>

*Джерело: складено на основі Додатку А*

Проведений PEST-аналіз показав, що в Україні незважаючи на стабільний розвиток ІТ-сфери значна кількість політичних та економічних факторів гальмує розвиток галузі. За цих умов пріоритетним для «Beetroot AB» є орієнтація на закордонні ринки, пошук нових клієнтів, співпраця з іноземними партнерами та забезпечення компанії кваліфікованими трудовими ресурсами.

При аналізі діяльності підприємства важливим також є фінансовий аналіз. Проаналізуємо основні показники інвестиційної привабливості компанії, а саме:

- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Результати фінансового аналізу подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Аналіз фінансових показників «Beetroot AB»**

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018	Абс.відх.		Відн.відх.	
					17/16	18/17	17/16	18/17
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Показники фінансової стійкості</b>								
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,76	0,81	0,65	0,05	-0,16	6,6	-19,8
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,31	0,23	0,5	-0,08	0,27	-26	117
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	>0,1	0,87	0,99	1,95	0,12	0,96	13,7	96,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,3	1,2	1,5	-0,1	0,3	-7,7	25
<b>Показники ділової активності</b>								
Коефіцієнт оборотності активів	>1, збільшення	8,4	10,7	10,6	2,3	-0,1	27,3	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>1, збільшення	6,24	6,78	7,68	0,54	0,9	8,6	13,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>1, збільшення	4,32	6,29	7,16	1,97	0,87	45,6	13,8
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	83,3	57,2	50,27	-26,1	-7,2	-31,3	-12,1
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	57,6	53	46,8	-4,6	-6,2	-7,9	-11,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	>1, збільшення	0,8	0,7	5,8	-0,1	5,1	-12,5	728,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів	>1, збільшення	0,27	0,19	0,18	-0,08	-0,01	-29,6	-5,3

Продовження таблиці 2.3.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>1, збільшення	0,11	0,12	0,13	-0,01	-0,01	9,09	9,09
<b>Показники рентабельності</b>								
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37	151,5	-44,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0,6	0,48	0,53	0,76	-0,25	0,53	-52	230
Коефіцієнт рентабельності діяльності	< 0,2	1,8	1,87	1,75	-0,93	0,63	-51,7	72,4
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37	151,5	-44,6

Джерело: складено за даними «Beetroot AB»

Показники фінансової стійкості та рентабельності графічно представлено на рисунку 2.2

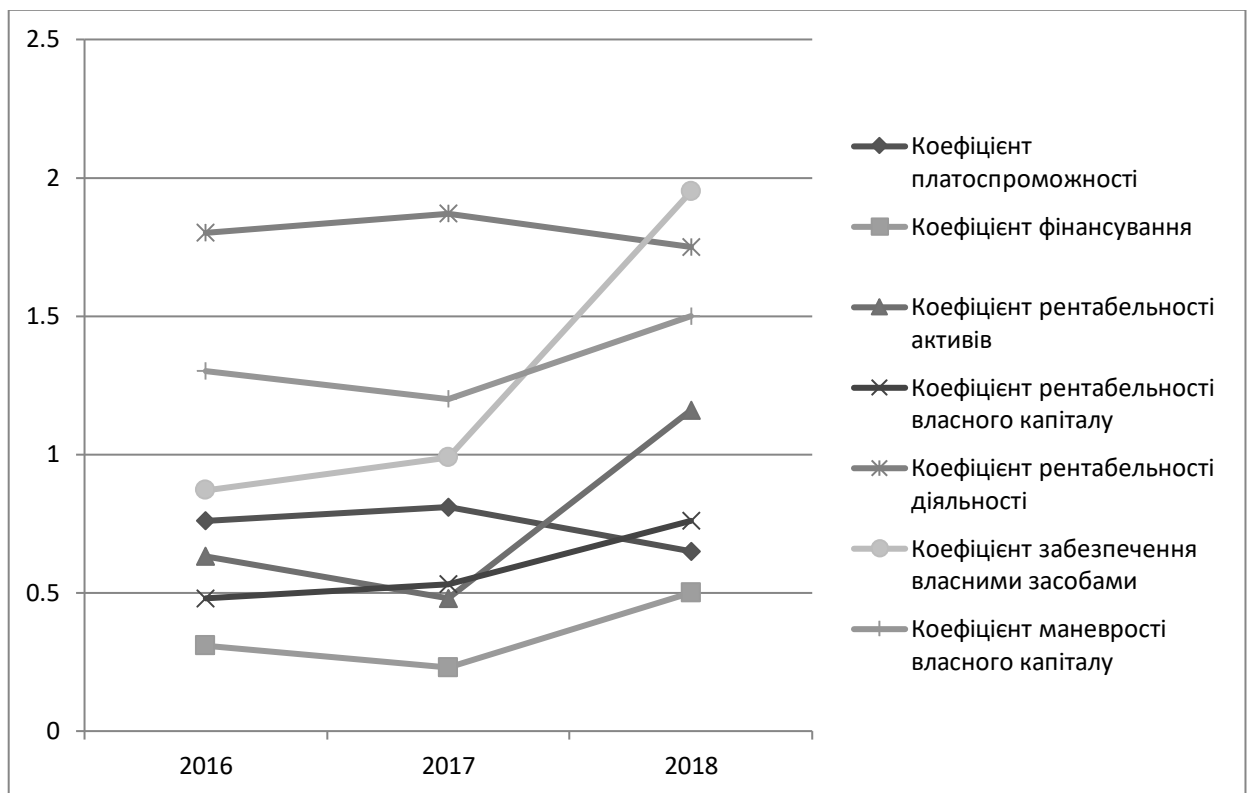


Рис.2.2. Фінансові показники діяльності «Beetroot AB»

Джерело: складено за таблиці 2.3

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку. Значення коефіцієнта платоспроможності коливається в межах норми ( $> 0,5$ ), що свідчить про фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта фінансування є меншим одиниці, проте має тенденцію до збільшення, що є негативним. Коефіцієнт забезпечення власними засобами є більшим одиниці і має стрімку тенденцію до зростання, що свідчить про наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має додатне значення та тенденцію до зростання, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

Показники ділової активності компанії демонструють швидкість використання залучених ресурсів. Проаналізуємо отримані значення показників. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться у межах нормативного значення та має позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має тенденцію до збільшення, що свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має позитивну динаміку за аналізований період. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до збільшення, що свідчить що підприємство не має надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Загалом значення показників ділової активності свідчать про стійкість фінансового становища підприємства.

Показники рентабельності є найважливішими характеристиками фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємства. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства і має тенденцію до збільшення. Це свідчить про зростання попиту на продукти компанії. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) має тенденцію до зростання за 2016-2018 роки, що свідчить про ефективне використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє незначне

зменшення у 2017 році проте знаходиться в межах норми. Коефіцієнт рентабельності продукції демонструє поступове зростання за досліджуваний період та свідчить про ефективність діяльності підприємства.

На основі проведеного фінансового аналізу можна зробити висновок, що фінансові показники компанії є позитивними. Більшість значень знаходиться в межах норми, для компанії характерним є економічний розвиток та стійке положення на ринку. Для забезпечення фінансової стабільності необхідно вдосконалювати діяльність компанії на основі перспективних напрямків діяльності.

Підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її розвитку не можливе без належного забезпечення трудовими ресурсами. В умовах постійного розвитку ІТ-сфери в Україні актуальність питання забезпечення кваліфікованими кадрами підвищується. Головні конкуренти компанії на українському ринку мають чимало стратегічних переваг.

Найбільшими конкурентами «Beetroot AB» є компанії «EPAM», «SoftServe», «GlobalLogic». Згідно профільному ресурсу dou.ua ці компанії лідирують у рейтингу ІТ-роботодавців України. Кількість співробітників в них понад 1500. Серед середніх компаній (кількість співробітників від 200 до 800), до яких відноситься і «Beetroot AB», головними конкурентами є «Trionika», «Govital» та «Symphony Solutions».

Всі перелічені конкуренти ведуть достатньо активну маркетингову комунікаційну діяльність. Головним чином маркетингові комунікації українських ІТ-компаній орієнтовані на взаємодію з клієнтами та формування бренду роботодавця. Основними інструментами маркетингових комунікацій, які використовують в своїй діяльності конкуренти є сайт, соціальні мережі, івент-маркетинг. Середньомісячна кількість відвідувачів сайтів компанії-конкурентів «Beetroot AB» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники середньомісячного трафіку сайтів ІТ-компаній України**

Компанія	Кількість співробітників	Місячний трафік
«EPAM»	16 000	925 000
«SoftServe»	5 500	104 167
«GlobalLogic»	5 000	175 000
«Luxoft»	10 500	456 667
«Trionika»	300	37 500
«Symphony Solutions»	200	10 833
«Govital»	250	25 833

*Джерело: складено за даними [33]*

Більша кількість відвідувачів характерна компаніям, що давно функціонують на ринку та мають більшу чисельність співробітників, проте в близьких по розміру компаній показники трафіку можуть відрізнятись в 2 рази, що свідчить про різний рівень активності та ефективності маркетингових комунікацій.

Однією із головних загроз з боку конкурентів для «Beetroot AB» є боротьба за кваліфіковані кадри в умовах постійного зростання попиту на трудові ресурси. Для стабільного розвитку та кадрового забезпечення в умовах високого рівня конкуренції «Beetroot AB» необхідно якісно формувати комплекс маркетингових комунікацій, інтегрувати роботу відділів маркетингу та HR. Доцільно при цьому застосовувати інноваційні підходи для підвищення ефективності та економії витрат.

Проаналізувавши діяльність «Beetroot AB» можна зробити висновок, що для компанії є характерним стабільне зростання. Про це свідчать фінансові показники, показники руху кадрів та зростання впливу на ІТ-ринку України. У зв'язку з цим зростає актуальність постійного пошуку кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективного функціонування компанії. Ефективний комплекс маркетингових комунікацій в цьому контексті здатен сприяти підвищенню лояльності до HR-бренду компанії.

## **2.2. Оцінювання розвитку інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій «Beetroot AB»**

Комерційний успіх ІТ-компанії на світовому ринку інформаційних технологій значною мірою залежить від її здатності до створення та запровадження інновацій. Значна частина попиту на продукцію ІТ-компаній формується внаслідок появи на ринку абсолютно нових інноваційних товарів і послуг. Здатність ІТ-компанії до інновацій характеризується ступенем готовності ІТ-компанії до реалізації інноваційних проєктів або програм інноваційних перетворень і втілення інновацій [34].

Проведемо оцінку інноваційного потенціалу діяльності підприємства, тобто ступеня готовності підприємства до реалізації програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій (табл. 2.5).

Значення коефіцієнта забезпечення інтелектуальною власністю свідчить про наявність у компанії інтелектуальної власності та прав на неї, у вигляді авторських свідоцтв, програмного забезпечення та товарного знаку.

Показник коефіцієнта освоєння нової техніки свідчить про здатність компанії освоювати нові програми та технічні засоби. Значення коефіцієнта впровадження нової продукції свідчить про те, що компанія готова до впровадження інновацій, але не готова до випуску нового продукту.

Коефіцієнт інноваційного зростання має тенденцію до зростання. Компанія демонструє стабільність технологічного розвитку, проте частка засобів, що виділяються на інноваційні дослідження є невисокою.

Відповідно до отриманих результатів більшість значень показників свідчать, що компанія реалізує стратегію послідовника. Стратегія послідовника у «Beetroot AB» пов'язана з тим, що компанія є аутсорсинговою, а не продуктовою. Тобто компанія займається розробкою програмного забезпечення за технічним завданням, а не створює власний абсолютно новий продукт.

Таблиця 2.5

## Показники інноваційного потенціалу «Beetroot AB»

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018	Абс.відх.		Відн.відх.	
					17/16	18/17	17/16	18/17
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю ( $K_{ic}$ )	$K_{ic} \geq 0,10$ — стратегія лідера; $K_{ic} \leq 0,09$ — стратегія послідовника	0,27	0,24	0,3	-0,03	0,06	-11	25
Коефіцієнт освоєння нової техніки ( $K_{om}$ )	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	0,37	0,37	0,41	0	0,04	0	10,8
Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{iz}$ )	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	0,27	0,24	0,29	-0,03	0,05	-11,1	20,8

Джерело: складено за даними «Beetroot AB»

Розглянемо інноваційну активність підприємства. Інноваційна активність визначає спрямованість діяльності підприємства на створення, освоєння нових видів техніки, об'єктів інтелектуальної власності, а також вдосконалення системи управління та організації роботи підрозділів на підприємстві. Оцінювання інноваційної активності проведемо на основі порівняння отриманих значень коефіцієнтів з базовими величинами (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Часткові показники інноваційної активності «Beetroot AB»**

Показник	2016	2017	2018	Абс.відх.		Відн.відх.	
				17/16	18/17	17/16	18/17
<b>Часткові показники, що характеризують рівень технологічної діяльності</b>							
Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,4	0,36	0,43	-0,04	0,07	-10	19,4
Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,23	0,31	0,36	0,08	0,04	34,8	16,1
Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,14	0,17	0,23	0,03	0,06	21,4	35,3
Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,59	0,61	0,67	0,02	0,06	3,4	9,8
<b>Часткові показники, що характеризують рівень організаційно-управлінської діяльності</b>							
Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,17	0,42	0,56	0,25	0,14	147	33,3
Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,45	0,36	0,47	-0,09	0,11	-20	31
Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,34	0,39	0,46	0,05	0,07	14,7	17,9
Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,06	0,07	0,09	0,01	0,02	16,7	28,6

*Джерело: складено на основі показників «Beetroot AB»*

На основі проведеного дослідження інноваційної діяльності «Beetroot AB», можна зробити висновок про інноваційний потенціал підприємства. Часткові показники інноваційної діяльності свідчать про перевагу технологічних та управлінських інновацій у діяльності компанії.

Невеликі розміри компанії (до 200 працівників) надають їй певні переваги у впровадженні інновацій: прямі і персональні контакти з партнерами; коротка тривалість інноваційного циклу; висока мотивація праці; відсутність бюрократизму в розгляді різного роду управлінських рішень.

У той же час компанія має і певні обмеження в інноваційній діяльності. По-перше, це характерна для компанії повільність у прийнятті рішень. Також, це обмежені можливості диверсифікації виробничого профілю, обмежені людські та фінансові ресурси. Поряд із цим, для компаній ІТ-сфери не останнє місце в активізації інноваційної діяльності займають маркетингові комунікації.

З метою визначення ключових сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, що впливають на її діяльність проведемо SWOT-аналіз. На основі SWOT-аналізу визначимо головні стратегічні пріоритети розвитку «Beetroot AB». SWOT-аналіз допомагає створити довгострокову стратегію, яка використовує переваги та можливості компанії. Матрицю SWOT для «Beetroot AB» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Матриця SWOT-аналізу для «Beetroot AB»

<b>Зовнішнє середовище</b>  <b>Внутрішнє Середовище</b>	<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
	1.Збільшення попиту на послуги підприємства	1. Поява нових конкурентів на ринку
	2.Зростання попиту на світовому ІТ-ринку	2. Активне зростання вже існуючих конкурентів
	3.Оновлення та розширення асортименту надаваних послуг	3. Зростання темпів інфляції в Україні
	4. Розвиток маркетингових комунікацій компанії	4. Зниження платоспроможності населення
	5. Зростання рівня лояльності до HR-бренду компанії	5. Нестача кваліфікованих кадрів на українському ринку праці
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	Поле SO	Поле ST
1. Досвід роботи на ринку та стабільне зростання компанії		
2. Значна кількість постійних клієнтів на закордонних ринках		
3. Широкий асортимент наданих послуг		
4. Високий рівень адаптації до змінних умов зовнішнього середовища	Поле WO	Поле WT
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>		
1. Відсутність інтегрованості у комплексі маркетингових комунікацій		
2. Недостатній вплив компанії на ІТ-ринку України		
3. Низька швидкість прийняття організаційних рішень		

Джерело: розроблено (складено) автором

Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, проаналізуємо стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Стратегічні проблеми розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми
SO	1. Втрата іноземних клієнтів через нестабільне політичне та економічне середовище в Україні. 2. Можливість відтоку кваліфікованої робочої сили закордон.
WO	1. Низький рівень активності через неякісно сформований комплекс маркетингових комунікацій. 2. Поява нових конкурентів через стабільний розвиток галузі та зростання попиту.
ST	1. Поява нових конкурентів з аналогічним продуктом за більш вигідними цінами. 2. Активне зростання вже існуючих на ринку конкурентів.
WT	1. Надання клієнтами переваги продуктам конкурентів. 2. Нестача кваліфікованих кадрів на ринку.

*Джерело: складено на основі таблиці 2.7*

Таким чином на основі SWOT-аналізу можна визначити основні загрози для «Beetroot AB». Однією з головних загроз є діяльність конкурентів, як найбільших гігантів українського IT-ринку («EPAM», «SoftServe», «GlobalLogic», «Luxoft»), що існують на ринку більше 10 років та в яких кількість співробітників сягає понад 1500, так і невеликих компаній як «Trionika», «Govitall», «Netpeak», що можуть пропонувати аналогічні послуги. Також потенційною загрозою є нестача кваліфікованих кадрів на ринку праці. В умовах нестабільного економічного та політичного середовища в країні, існує загроза втрати іноземних клієнтів. Основними внутрішніми проблемами є неефективність комплексу маркетингових комунікацій та постійно зростаюча потреба у висококваліфікованих кадрах.

З метою вирішення цих проблем та забезпечення ефективної діяльності підприємства визначимо стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Таблиця 2.9

### Стратегічні альтернативи розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи
SO	1. Пошук нових клієнтів на вже існуючих ринках. 2. Розширення компанії. 3. Вдосконалення продукту у відповідності з технологічним розвитком.
WO	1. Впровадження нових маркетингових технологій. 2. Співпраця з іноземними компаніями.
ST	1. Забезпечення якості продукту. 2. Пошук шляхів мінімізації витрат. 3. Розвиток бренду.
WT	1. Вдосконалення роботи HR відділу для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами. 2. Застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій.

*Джерело: складено на основі таблиці 2.7*

За цими даними можна сказати, що компанія «Beetroot AB» має потенціал інноваційного розвитку за рахунок високого рівня кваліфікованого персоналу.

Компанії доцільно збільшувати кількість клієнтів та підтримувати ефективну взаємодію з ними. Для підтримки зростання та розвитку компанії необхідно постійно розширювати кадровий склад компанії кваліфікованими розробниками. Для цього доцільно забезпечувати ефективність та вдосконалювати маркетингові комунікації в сфері HR. Як відомо, більшість спеціалістів у компанії постійно розвиваються, навчаються новим технологіям. Проте, з іншого боку існують ризики втрати таких спеціалістів, оскільки вони стають все більш затребуваними. Існуюча та досить поширена практика підписання строкових контрактів, погано себе зарекомендувала. По-перше: репутація компанії може знизитися; а по-друге: спеціаліст, який працює лише за

примушенням «цінного документу», не завжди буде надавати якісну зроблену послугу. Побудова HR-бренду в цьому контексті стає однією із конкурентних переваг. Так, починаючи вже з самого процесу відбору і набору кадрів, варто приділити чимало уваги комунікаціям з потенційними працівниками. Маркетингові комунікації на даному етапі покликані забезпечити ознайомлення із філософією компанії, її місією, умовами праці тощо – з одного боку; та визначення особливостей впливу на підвищення лояльності до компанії майбутніх працівників – з іншого. Одним із шляхів досягнення цієї цілі є забезпечення ефективності функціонування комплексу маркетингових комунікацій. Доцільним при цьому буде застосування інтегрованого підходу.

Варто також звернути увагу на побудову внутрішніх комунікацій. Ці комунікації мають на меті виявити, що тривожить працівників, якими вони бачать свої перспективи у рамках компанії. Важливо якнайшвидше реагувати на цю інформацію, випереджати запити працівників, щоби не ставити його у положення щось просити. Поряд із цим, у будь-який час працівник може ініціювати перфоманс-рев'ю, щоб розказати про проблему або похвалитися успіхом, щоб перейти на наступний рівень у кар'єрі.

Світовий ринок інформаційних технологій характеризується високим рівнем конкуренції, що спонукає ІТ-компанії, які функціонують на цьому ринку, використовувати всі доступні маркетингові засоби для того, щоб протистояти конкуренції, яка постійно зростає [31]. У контексті діяльності на світовому ринку інформаційних технологій ключове значення має ефективна маркетингова комунікаційна діяльність, яка є запорукою забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компанії для успішного функціонування на цьому висококонкурентному ринку.

Маркетингова політика «Beetroot AB» заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах онлайн та офлайн. Маркетингова діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ІТ-ринку праці

України. Жорстка конкуренція на IT-ринку праці України обумовлює орієнтацію інструментів маркетингової комунікації компанії на формування HR-бренду.

Головним чином маркетингові комунікації «Beetroot AB» поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні маркетингові комунікації спрямовані підтримку та залучення клієнтів для компанії. Внутрішні маркетингові комунікації спрямовані на залучення та утримання співробітників.

На рисунку 2.3 представлена загальна схема процесу формування маркетингових комунікацій.



Рис. 2.3 Процес формування маркетингових комунікацій «Beetroot AB»

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Основними цілями маркетингової комунікаційної діяльності компанії є:

- формування іміджу компанії;
- формування HR-бренду;
- пошук партнерів та підтримка відносин з ними;
- взаємодія з наявними та потенційними клієнтами.

Пропонуємо звернути увагу саме в HR-сфері, оскільки від того, наскільки висококваліфіковані кадри будуть у штаті, та на скільки правильно будуть

підібрані комунікаційні інструменти залежить успіх продукту на ринку, а відповідно і рівень репутації підприємств та її капіталізація (ринкова вартість компанії).

В своїй маркетинговій діяльності «Beetroot AB» використовує контент-маркетинг. Такий підхід дозволяє сформувати імідж компанії в Інтернет-просторі та правильно позиціонувати місію та бачення компанії. Основними принципами такого маркетингу є:

1. Створення та поширення цікавого та корисного для цільової аудиторії контенту.
2. Активне використання методів SEO-маркетингу та SMM.
3. Ведення блогу з метою зацікавлення цільової аудиторії.
4. Використання різноманітних інструментів електронної комерції (Google Analytics, Content Experiments).

Все більшого значення набувають використання нових технологій маркетингових комунікацій в онлайн середовищі, які б залучали не лише нових клієнтів, а і майбутніх талановитих розробників проектів, оскільки саме від того, наскільки творчий та інтелектуально розвинутий персонал компанії, залежить швидкість та якість виконання ІТ проектів. А вже за рахунок швидкого виконання проектів та високому рівню якості роботи розробників можна розвивати та збільшувати рівень лояльності до компанії. У цьому контексті можна використовувати інструменти онлайн просування. Так, відповідно до досліджень Accenture Digital, близько 71 % управлінських рішень, пов'язаних із купівлю ІТ-продуктів приймаються завдяки онлайн середовищу. При цьому першочерговими джерелами у процесі прийняття рішень є: організована пошукова видача (73 %); сайт компанії (51 %); онлайн огляди (45 %); професійні майданчики (42 %) [36].

При цьому, керівництво вищого рівня стає все молодшим, має достатньо високий рівень онлайн активності, що зумовлює формування нового типу комунікаційного середовища ІТ компаній.

Розглянемо особливості використання основних інструментів маркетингових комунікацій в «Beetroot AB». Як і інші IT-компанії «Beetroot AB» активно використовує інтернет-рекламу. В той же час, потрібно зазначити, що традиційна зовнішня реклама, реклама на ТБ та Радіо не використовується.

У сфері PR на перший план виходить організація подій, тобто такий інструмент як Event-маркетинг. Компанія бере участь у різноманітних профільних виставках, семінарах, конференціях. Протягом останніх років «Beetroot AB» приділяє чимало уваги організації подій, як в IT-сфері, так і спрямованих на особистий та професійний розвиток. Окрім того, як соціально відповідальна компанія, «Beetroot AB» підтримує освітні події, чемпіонати, студентські організації, що пов'язані з IT-сферою. Поступово починають використовувати такий метод як публікація в профільних ЗМІ. Це також сприяє формуванню бренду компанії та залученню потенційних кадрів. З метою формування HR-бренду та представлення можливостей для потенційних співробітників компанія бере участь у головних виставках вакансій.

Відбувається також активна робота з пресою. Особливо це стосується вищого керівництва компанії, яке часто дає інтерв'ю, розповідає про особливості організаційної культури «Beetroot AB», соціальну відповідальність компанії.

Для роботи з наявними та потенційними клієнтами «Beetroot AB» використовує типовий для ринку B2B інструмент – прямі продажі. В умовах взаємодії з корпоративними клієнтами саме цей інструмент є ключовим, тоді як інші є більш допоміжними. Саме особиста взаємодія із замовником, навички презентації та аргументованої логіки у поєднанні з клієнт-орієнтованим підходом забезпечують ефективність співпраці.

Розглянемо більш детально інструменти комплексу маркетингових комунікацій, які застосовуються в діяльності підприємства «Beetroot AB», що спрямовані на формування HR-бренду. На рисунку 2.4 видно, що найбільшу частку активності займають соціальні мережі, веб-сайт та івент-маркетинг.

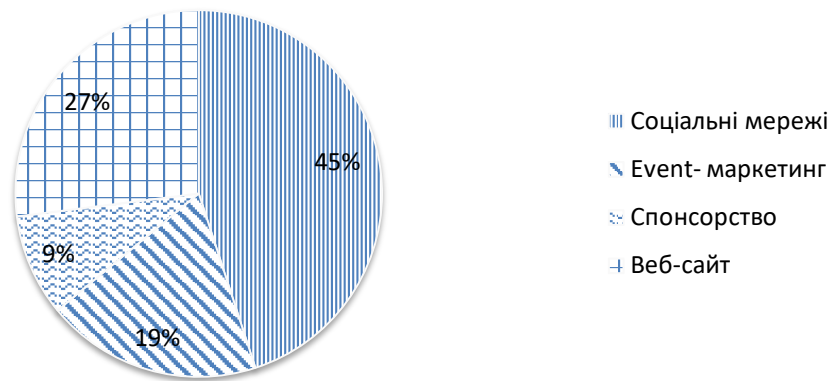


Рис.2.4 Загальна структура інструментів МК «Beetroot AB»

*Джерело: складено на основі даних «Beetroot AB»*

«Beetroot AB» активно використовує соціальні мережі для формування іміджу компанії. Компанія веде сторінки в наступних соціальних мережах: Facebook, Instagram, LinkedIn. Змістовний матеріал в соціальних мережах компанії містить інформацію про корпоративну культуру, умови праці, соціальну діяльність компанії. Використовується також контекстна та таргетована реклама. Найбільша активність та віддача від маркетингових інвестицій характерна для сторінок в Facebook та LinkedIn, що пов'язано з більшою активністю цільової аудиторії в цих соціальних мережах (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

#### Оцінка активності «Beetroot AB» в соціальній мережах (за місяць)

Соціальна мережа	Кількість підписників	Середня кількість переглядів одного посту	Кількість переходів на сайт
Facebook	2817	3000	230
Instagram	1354	2300	150
LinkedIn	1585	3000	200
Twitter	110	200	10

*Джерело: складено автором на основі даних «Beetroot AB»*

Одним із головних інструментів маркетингових комунікацій в Beetroot є сайт компанії. На сайті можна знайти інформацію про діяльність компанії, історію заснування, офіси в Україні. Зворотній зв'язок дозволяє створити контакт з потенційним клієнтом. Окрім того на сайті активно ведеться блог, в якому

розміщуються статті від експертів «Beetroot AB» за наступними рубриками: case study, бізнес, життя, web розвиток, команди та організаційна культура.

У розділі career можна знайти повну інформацію про відкриті вакансії у компанії. Для аналізу ефективності сайту підприємства визначимо показники конверсії у контексті HR (табл. 2.11). *Показник конверсії* – відношення кількості відвідувачів, що заповнили форму подачі на вакансію, до загальної кількості відвідувачів сайту за певний період.

Таблиця 2.11

### Показники конверсії кількості відвідувачів сайту «Beetroot AB»

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15 000
Кількість залишених заявок	139
Конверсія залишених заявок у %	0,92
Кількість прийнятих співробітників	4
Конверсія прийнятих співробітників у %	1
Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у %	0,027

*Джерело: складено на основі даних «Beetroot AB»*

За результатами показників конверсії сайту, видно, що 0,92% відвідувачів від загальної кількості заповнюють форму відкритої вакансії у розділі Career. І лише 0,027% вдало проходять всі етапи рекрутинга. Хоча показники конверсії є достатньо низькими, потрібно враховувати, що сайт спрямований не лише на пошук потенційних співробітників, а й на комунікацію з партнерами. У той же час вакансії компанії також розміщуються на цільових ресурсах таких як [rabota.ua](http://rabota.ua) (сайт пошуку роботи) та [DoU.ua](http://DoU.ua) (профільний ресурс у сфері інформаційних технологій).

Проаналізуємо витрати підприємства на маркетингову комунікаційну діяльність за останні три роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Витрати «Beetroot АВ» на маркетингові комунікації

Показник	2016	2017	2018	Абс.відх.		Відн.відх.	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість працівників відділу маркетингу	4	6	7	2	3	40	42,9
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	17	21	24	4	3	23,5	14,3
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис.грн. на рік	816	1512	2016	744	1116	72,9	63,3
Витрати на рекламу, тис.грн.	1760	2400	3600	640	1200	36,4	50
Інші витрати, тис.грн. на рік	230	270	295	40	25	17,4	9,3
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис.грн. на рік	2806	4182	5911	1376	1729	49,04	41,34

Джерело: складено на основі даних «Beetroot АВ»

Витрати компанії на маркетингову комунікаційну діяльність зросли, що пов'язано з розширенням спектру використовуваних інструментів, збільшенням заробітних плат працівників відділу маркетингу та збільшенням витрат на рекламу.

На основі аналізу витрат на маркетингові комунікації проаналізуємо показники ефективності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Показники ефективності маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot АВ»

Показник	2016	2017	2018	Абс.відх.		Відн.відх.	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Частка маркетингового персоналу, %	7,1	8,5	8,3	1,4	-0,2	19,7	-2,3
Частка витрат на маркетинговий персонал, %	2,6	4,35	5,7	1,75	1,35	7,3	31,03
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	3,457	3,491	2,891	0,034	-1,6	29,9	-35,6

Джерело: складено на основі даних «Beetroot АВ»

Рентабельність маркетингових витрат показує скільки прибутку отримує компанія від витрачених на маркетинг коштів. Загалом цей показник стабільно демонструє позитивну динаміку, проте за останній рік дещо знизився. Це не відповідає збільшенню витрат на маркетингові комунікації за той же рік. Таким чином робота відділу маркетингу потребує вдосконалення та впровадження нових підходів.

З метою комплексної оцінки маркетингових комунікацій в «Beetroot AB» доцільним також буде розглянути ступінь їх інтегрованості. Інтегрований підхід забезпечує формування єдиного позиціонування в межах цільової аудиторії та створення ефекту синергії між інструментами маркетингових комунікацій. У той же час необхідно зауважити, що кількісно оцінити ступінь інтегрованості маркетингових комунікацій достатньо складно через наявність і взаємодію комунікативного, економічного та соціального ефектів.

Аналізуючи маркетингову комунікаційну діяльність «Beetroot AB» відповідно до основних критеріїв інтеграції можна визначити що:

- маркетингові цілі узгоджені із загальними цілями компанії. На всіх етапах, від формування інформаційного повідомлення до безпосередньо відносин із співробітниками та клієнтами основою є цінності та цілі компанії;
- маркетингові комунікації в компанії взаємодіють з іншими функціями бізнесу, спрямовані і на роботу з клієнтами, і на пошук та взаємодію з потенційними партнерами, і на формування HR-бренду компанії;
- система маркетингу є адаптивною, швидко реагує на реакції та зміни поведінки цільової аудиторії.

У той же час, можна вважати, що інтегрований підхід не сформовано ефективно. Проаналізувавши витрати на маркетингові комунікації та рентабельність від них, можна зробити висновок, що маркетинговий бюджет не завжди розподіляється ефективно. Діяльність основних інструментів маркетингових комунікацій «Beetroot AB» не завжди є узгодженою.

### **2.3 Визначення взаємозв'язків маркетингових комунікацій та ефективності діяльності інноваційно орієнтованого підприємств**

Маркетингові комунікації в «Beetroot AB» за всіма напрямками своєї спрямованості впливають на ефективність діяльності компанії та рівень інноваційного зростання. Формування ефективної комунікації з клієнтами впливає на збільшення кількості замовлень та проектів. Активне використання інструментів маркетингових комунікацій на українському IT-ринку праці сприяє формуванню HR-бренду компанії та дозволяє залучати кваліфікованих співробітників. За рахунок цього «Beetroot AB» вже котрий рік демонструє стабільне зростання, що дозволяє покращувати інноваційну активність, впроваджувати інновації як в організаційну діяльність так і розширювати спектр надаваних послуг.

Для визначення того, як маркетингові комунікації впливають на інноваційний потенціал компанії використаємо метод кореляційно-регресивного аналізу. Доцільно розглянути вплив маркетингових комунікацій в контексті розвитку HR-бренду. Тому дослідимо взаємозв'язки між чисельністю розробників, а також витратами на маркетингові комунікації. Як результуючу ознаку оберемо коефіцієнт інноваційного зростання, що демонструє характеризує стійкість технологічного зростання і свідчить про досвід підприємства у справі управління інноваційними проектами. В якості першої факторної ознаки візьмемо чисельність розробників, адже як вже було зазначено саме людські ресурси є основним ресурсом компанії та здатні формувати його інноваційний потенціал. В якості другої факторної ознаки візьмемо загальні витрати на маркетингові комунікації, адже вони сприяють залученню як співробітників, так і клієнтів. В якості третьої факторної ознаки оберемо коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат, щоб показати, що ефективне планування та використання комплексу маркетингових комунікацій впливає на інноваційний потенціал.

Для визначення взаємозв'язків між маркетинговими комунікаціями та ефективністю діяльності «Beetroot АВ» використаємо метод кореляційно-регресивного аналізу. Розрахунки проведемо за допомогою програми Excel.

Зв'язок між результативною та факторними ознаками описується рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (2.1);$$

де  $y$  – коефіцієнт інноваційного зростання;

$x_1$  – чисельність розробників;

$x_2$  – загальні витрати на маркетингові комунікації;

$x_3$  – коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат;

$a_0$  – вільний член рівняння регресії;

$a_i$  – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника.

Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

#### Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу

Показник	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,24	0,21	0,23	0,27	0,24	0,29
Чисельність розробників, осіб	20	34	42	50	60	70
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	2476	2754	3498	3879	4326	8096
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	1,876	1,431	3,354	3,457	3,491	2,891

Джерело: складено на основі [36]

За допомогою функції в MS Excel проведемо кореляційний аналіз окремих показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

## Результати кореляційного аналізу

Показник	Коефіцієнт інноваційного зростання	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Коефіцієнт інноваційного зростання	1	-	-	-
Чисельність розробників, осіб	0,664	1	-	-
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	0,636	0,863	1	-
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	0,484	0,659	0,391	1

Джерело: складено на основі [36]

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чедокка, результати представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

## Характеристика тісноти зв'язку коефіцієнту інноваційного зростання із факторними ознаками

Показник	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Коефіцієнт інноваційного зростання	Помітний зв'язок	Помітний зв'язок	Помітний зв'язок

Джерело: складено на основі [36]

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна, але помірна.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками проведемо регресійний аналіз. Для його проведення використано функцію «Аналіз даних – Регресія» у MS Excel. Результати аналізу представлено у таблицях 2.17 та 2.18.

Таблиця 2.17

**Регресійна статистика**

Множинний R	0,8804
R-квадрат	0,7751575
Нормований R-квадрат	0,437893751
Стандартна помилка	0,02155631

Джерело: складено на основі [36]

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 \approx 0,88$ , тобто зміна результативної ознаки на 88% спричинена зміною факторних.

Таблиця 2.18

**Результати дисперсійного аналізу**

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	0,003204	0,001068	2,298371828	0,317527855
Залишок	2	0,000929	0,000465		
Всього	5	0,004133			

Джерело: складено на основі [36]

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера:  $f = 2,29837 > f_{\text{табл}} = 0,31752$ .

Таблиця 2.19

**Результати регресійного аналізу**

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,032624709	5,5861788	0,030583257	0,041874666	0,32262025
Чисельність розробників	0,001523518	-0,878145	0,472482082	-0,00789304	0,00521729
Загальні витрати на маркетингові комунікації	1,09098E-05	1,7148012	0,228516872	-2,82329E-1	6,56491E-05
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	0,016816123	1,036244	0,408950135	-0,05492833	0,08977954

Джерело: складено на основі [36]

За результатами регресійного аналізу (табл.2.19), оскільки для усіх показників Р – значення менше 0,5 коефіцієнти можна вважати нульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія, при значеннях t –статистики,

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 0,1822 + 0,000736 x_1 + 0,000018x_2 + 0,0174x_3 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт множинної детермінації становить 0,77, отже результативний показник залежить від факторних на 77%. Коефіцієнт множинної кореляції становить 0,88 і свідчить про тісний зв'язок між показниками і таким чином демонструє взаємозв'язок між маркетинговою комунікаційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємства.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу було встановлено взаємозв'язок між інноваційним потенціалом компанії, кількістю розробників у штаті, витратами на маркетингові комунікації та рентабельністю цих витрат.

Як було зазначено в пункті 2.2 одним із основних напрямків маркетингових комунікацій «Beetroot AB» є формування HR-бренду компанії. У контексті постійного розширення компанії значення людського ресурсу як визначального фактору розвитку ІТ-компанії стає особливо актуальним. Саме тому доцільним вважатимемо розвиток маркетингових комунікацій в контексті підтримки розвитку HR-бренду та підвищення лояльності з боку потенційних співробітників. Для розвитку цього напрямку пропонуємо підвищувати ефективність роботи відділу маркетингу. Оскільки підрозділи в компанії не працюють відокремлено вдосконалювати потрібно також роботу HR-відділу. Координовані дії цих підрозділів спрямовані на кадрове забезпечення компанії людськими ресурсами забезпечать ефективну діяльність та розвиток компанії в умовах конкурентного середовища. Для вдосконалення організації роботи підрозділів пропонуємо впроваджувати Agile-підходи (від англ. «agile» - гнучкий) до організації роботи. Методику впровадження Agile на «Beetroot AB», основні пропозиції та рекомендації буде сформовано та представлено у розділі 3.

## Висновки до розділу 2

У дослідницько-аналітичному розділі було проведено аналіз діяльності ІТ-компанії «Beetroot AB». Було визначено, що компанія характеризується інноваційним підходом організації роботи з клієнтами, високим рівнем організаційної культури та лояльності до працівників. Також для компанії характерними є фінансова стійкість, рентабельність, сталий розвиток, технологічні та управлінські інновації.

Стратегічними альтернативами розвитку «Beetroot AB» є розширення діяльності за рахунок збільшення кількості клієнтів та розширення кількості надаваних послуг. Головним ресурсом забезпечення цієї мети є забезпечення кваліфікованими кадрами. З метою формування конкурентної переваги на українському ІТ-ринку доцільно забезпечувати ефективність та вдосконалювати маркетингові комунікації в сфері HR.

В другому розділі було проаналізовано маркетингову комунікаційну діяльність «Beetroot AB». Визначено, що маркетингові комунікації компанії спрямовані на підвищення лояльності до HR-бренду компанії, формування іміджу компанії з урахуванням цінностей, місії та бачення компанії, побудову ефективної комунікації з потенційними клієнтами та партнерами.

Основними інструментами МК, які використовує компанія в контексті підвищення лояльності до власного HR-бренду є: соціальні мережі, спонсорство, веб-сайт, event-маркетинг.

Збільшення витрат на маркетингові комунікації в компанії не призводить до збільшення рентабельності, до того ж інструменти маркетингових комунікацій є недостатньо інтегрованими. Це свідчить про необхідність вдосконалення роботи відділу маркетингу.

Під час дослідження було обґрунтовано вплив маркетингової комунікаційної діяльності на інноваційний потенціал компанії та визначено взаємозв'язки між основними показниками.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ «BEETROOT AB»

#### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB»

З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності в контексті формування HR-бренду компанії доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та HR.

Як вже було зазначено раніше, у «Beetroot AB» відсутня ієрархія, всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. Саме тому для пропонуємо вдосконалити роботу не лише відділу маркетингу в «Beetroot AB», а й HR-відділу, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує компанію людськими ресурсами.

Для підвищення ефективності діяльності HR-відділу та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи (від англ. «agile» - гнучкий).

Методологія Agile була створена як підхід до розробки програмного забезпечення, щоб позбавитись зайвих операцій, підвищити прозорість процесів та отримати можливість швидко задовольняти змінні потреби клієнтів. Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій.

Основні цінності Agile-підходу:

- люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- адаптивність, готовність до змін важливіша за дотримання плану;
- послуги чи продукт важливіші за документацію;
- співпраця важливіша за контракт [38].

Традиційний Agile-підхід до управління проектами включає дві методології: scrum и kanban. Scrum (від англ. «scrum» - сучка) передбачає

інтерації з фіксованою тривалістю, а kanban (від япон. «kanban» - вивіска)— неперервні релізи. Після закінчення одного команда одразу переходить до наступного.

Agile вже давно є не просто спеціалізованим підходом до організації роботи команд розробників. У сучасному постійно змінному середовищі, в умовах конкурентної боротьби як за споживачів, так і за кваліфіковані кадри, гнучкий методи впроваджується в роботу маркетингу, змінюють підходи до підбору та розвитку персоналу.

В «Beetroot AB» проектні команди використовують Agile для організації процесів розробки програмного забезпечення. Ми пропонуємо впроваджувати спрощену версію Agile в роботу відділів маркетингу та HR, використовуючи головні принципи, проте не намагаючись впроваджувати всі інструменти.

Про готовність «Beetroot AB» до впровадження Agile в роботу відділів, а не лише проектних команд свідчать наступні факти:

1. Невеликі розміри компанії та чисельність персоналу у відділі HR та маркетингу забезпечать ефективність запропонованого підходу, адже в менших командах процес комунікації відбувається простіше.
2. Відсутність ієрархії в компанії, високий рівень корпоративної культури та наближення компанії до моделі бірюзових організацій відповідає базовим принципам роботи Agile.
3. Результат виконаного завдання в «Beetroot AB» важливіший за документацію та бюрократичні процедури.
4. «Beetroot AB» готова до змін та вдало адаптується до негативних зрушень в зовнішньому середовищі. Так, після кризових подій в Україні у 2014 році компанія не припинила свою діяльність на українському ринку, а побачила потенціал в розвитку соціального підприємництва. Так з'явилась школа підготовки IT-фахівців «Beetroot Academy», яка вдало функціонує вже не перший рік.

Розглянемо детально особливості впровадження Agile у відділ маркетингу та у відділ HR «Beetroot AB».

Для імплементації Agile в роботу HR відділу компанії будемо використовувати інструменти Scrum:

1. Робота спрінтами – короткострокові періоди 2-4 тижня. Поступове виконання задач та постійне формування нових забезпечить логічну побудову бренду компанії.
2. Проведення щоденних 5-10 хвилинних зустрічей на яких обговорюється прогрес та існуючі проблеми.
3. Scrum -дошка використовується для візуалізації виконуваної роботи та може бути ефективно застосована під час процесу рекрутингу. Рекрутинг – це достатньо складний, довготривалих процес, коли кінцевий результат невідомий, очікується чимало помилок та спроб. Ніколи не можна точно сказати чи завершиться процес рекрутингу вдало. Тому HR-команді потрібно бути гнучкою та ефективною. Scrum-дошка передбачає розміщення та демонстрацію роботи, яку веде кожен працівник відділу. Scrum-дошка використовується для візуалізації процесів, які представляються поетапно, наприклад «Зробити», «В процесі», «Готово». Таким чином всі члени команди розуміють на якому етапі рекрутингу знаходиться певний кандидат і які вакансії потребують особливої уваги.

При управлінні персоналом будемо використовувати наступні підходи:

1. Проактивний пошук талантів. Активна участь в житті IT-суспільства України відкриває можливості для HR взаємодіяти з потенційними кандидатами.
2. Для навчання та розвитку персоналу пропонується використовувати онлайн-модулі. HR-відділ пропонує програму розвитку працівнику залежно від позиції та кар'єрного росту.
3. Для прискорення рекрутингу персоналу команда фокусується на вакансіях до яких не має питань. Якщо вимоги до кандидата не чітко визначені, вакансія відкладається. Загалом вакансії повинні ранжуватися за пріоритетами. Команда працює одразу над кількома кандидатами

обмінюючись інформацією та використовуючи для контролю Scrum – дошку.

4. Впровадження Agile передбачає відмову від традиційної річної оцінки працівників. Робочий процес кожного члена команди є відкритим, контроль виконаної роботи відбувається на коротких зустрічах. Співробітники відкриті до зауважень та змін.

Таким чином впровадження Agile-інструментів в HR відділ забезпечить взаємозамінність в команді. Учасники команди зможуть «підхвтити» проблемну задачу, якщо колеги не здатні приділити їй увагу. Рішення будуть прийматись колективно, важлива думка всіх членів команди, при цьому кожен має достатньо повноваження для пропонування власних ініціатив. Методи Agile дозволять співробітникам «Beetroot AB» розвиватись завдяки вирішенню більш складних завдань, тісній взаємодії, зворотному зв'язку та самовдосконаленню.

Впровадження Agile в маркетинг також має свою специфіку. Розглянемо особливості імплементації Agile в організацію роботи відділу маркетингу «Beetroot AB».

Варто зазначити, що загалом Agile-маркетинг – це неперервний пошук нових рішень та можливостей в реальному часі на основі даних та аналітики. Такий маркетинг побудований на принципах оперативного тестування, оцінки отриманих результатів та відповідної реакції.

Головними умовами ефективної роботи відділу маркетингу за Agile є розуміння командою цілей, яких потрібно досягти та відмова від довгострокових маркетингових стратегій та контент-планів на користь короткострокового планування та швидкої реакції на зміни.

Для запровадження Agile в роботу маркетингового відділу «Beetroot AB» пропонуємо використовувати такі ж інструменти як і в HR відділі, але в контексті маркетингових задач.

В умовах постійного вдосконалення інструментів маркетингових комунікацій та збільшення контактів з аудиторією підходи до формування комплексу маркетингових комунікацій також потребують вдосконалення. Як вже

було зазначено в аналіз маркетингових комунікацій «Beetroot AB», інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. З метою забезпечення ефективності комплексу МК «Beetroot AB» за принципами Agile пропонуємо формувати спринти за підходом HIDA (від англ. «Hypothesis» - гіпотези, «Action» - дії, «Data» - дані, «Insights» - висновки)

- гіпотези – команда генерує ідеї щодо вдосконалення рекламних заходів, нових інструментів, які можна впровадити;
- дії – застосування запропонованих гіпотез, тестування;
- дані – збір статистичних даних відповідної реакції цільової аудиторії;
- висновки – перевірка командою отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними [40].

Даний процес в Beetroot повинен бути безперервним. Це забезпечить підвищення ефективності комплексу МК та підвищить рівень інтеграції інструментів. При цьому потрібно зауважити, що довжина одного циклу має бути один-два тижні. Гіпотези доцільно формувати за SMART підходом (від англ. «Specific» — Конкретність, «Measurable» — Вимірюваність, «Attainable» — Досяжність, «Relevant» — Актуальність, «Time-bound» — Обмеженість в часі) [41].

Scrum-дошка в діяльності відділу маркетингу може використовуватись як інструмент формування короткострокового контент-плану. Це дозволить оперативно додавати нові ідеї до списку вже поставлених завдань та слідкувати за процесом виконання.

Для забезпечення максимальної ефективності Agile в маркетингу необхідно:

1. Детально дослідити цільову аудиторію. При формуванні іміджу «Beetroot AB» узгоджувати вимоги та вподобання цільової аудиторії з місією та баченням компанії.
2. Бути готовими швидко впроваджувати нові інструменти. В результаті проведеного у другому розділі аналізу активності «Beetroot AB» в соціальних мережах було визначено, що реакція цільової аудиторії є

слабкою. Для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією альтернативними варіантами є створення чат-ботів та впровадження ситуаційного маркетингу в діяльність.

### 3. Масштабувати вдалі ідеї.

Впровадження Agile в діяльність відділу маркетингу «Beetroot AB» дозволить:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат;
2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією;
3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі «Beetroot AB».

Все вище зазначене дозволить будувати ефективну комунікацію з клієнтами та підвищити лояльність до HR-бренду компанії. Тобто Agile підходи до організації маркетингу «Beetroot AB» дозволять однаково ефективно проводити маркетингову комунікаційну діяльність як на українському IT-ринку, так і в міжнародному середовищі.

Для організації роботи відділів за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

На сьогоднішній день на ринку представлено більше ста інструментів управління Agile-командами, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Для вибору програми, яку доцільно використати в «Beetroot AB» розглянемо три найпопулярніші варіанти (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика програмного забезпечення для роботи  
Agile-команд**

<b>Програма</b>	<b>«Jira Software»</b>	<b>«VersionOne»</b>	<b>«RallySoftware»</b>
<b>Ліцензія</b>	Ліцензія	Ліцензія, безкоштовний період	Ліцензія
<b>Ціна</b>	7\$ за користувача, якщо команда більше 10 осіб	29\$ за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – 245 \$
<b>Платформа</b>	Web- Based/Installed	Web-Based	Web-Based
<b>Користувачі</b>	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.
<b>Декілька проектів</b>	Повна підтримка	Повна підтримка	Повна підтримка
<b>Перегляд дошки задач</b>	Присутній	Присутній	Присутній
<b>Рoadмапінг</b>	Відсутній	Повна підтримка	Повна підтримка
<b>Ролі користувачів</b>	Відсутні	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus custom roles	PO, SM, Team Member,
<b>Переваги</b>	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку роботи крос- функціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.
<b>Недоліки</b>	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використовувати інструмент.	Складний інтерфейс, відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.

*Джерело: складено автором на основі [43],[44],[45]*

Для вибору програми проаналізуємо переваги та недоліки розглянутих варіантів та співставимо їх з особливостями роботи «Beetroot AB».

За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд. Проте для «VersionOne» та «RallySoftware» характерним є складний інтерфейс. Впровадження цих програм призведе до збільшення часових та фінансових затрат на навчання персоналу. Це не є доцільним, адже в пріоритеті максимально швидка адаптація команд та імплементація Agile-підходів. При наборі аналогічних інструментів «Jira» має ряд переваг. Однією з таких є можливість підтримки програми на мобільних засобах. Так як в «Beetroot AB» високий рівень лояльності до співробітників, компанія забезпечує для них максимально комфортні умови праці і дозволяє іноді працювати віддалено, фіксованого часу перебування в офісі також не має. Тому для співробітників важливим є можливість постійно бути на зв'язку та розуміти як просуваються робочі процеси. Важливою перевагою також є можливість інтеграції «Jira» з програмами, що вже використовує «Beetroot AB».

Таким чином пропонуємо обрати «Jira Software» для впровадження в роботу підрозділів «Beetroot AB».

«Jira Software» – це інструмент для управління Agile-проектами, що підтримує Scrum та Kanban методики.

В комплекті «Jira Software» пропонується повний набір Agile-інструментів, що допоможе командам легко організувати свою роботу за Agile.

Програма підходить для створення та координації спринтів. За допомогою «Jira Software» можна налаштовувати тип задач, автоматично оновлювати задачі на основі виконання інших задач. Програма дає уявлення про загальний стан роботи та ступінь виконання завдань у колег. За допомогою інструменту «Wallboard» можна створювати інформаційні панелі, а за допомогою фільтрів знаходити назначені конкретному співробітнику задачі та інші актуальні дані.

Таким чином кожен член команди може легко орієнтуватись в ході роботи та легко підготуватись до обговорення на планових зустрічах.

Програма дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки, які будуть відповідати реальним робочим процесам в командах та дозволять контролювати процес виконання задач (рис.3.1)

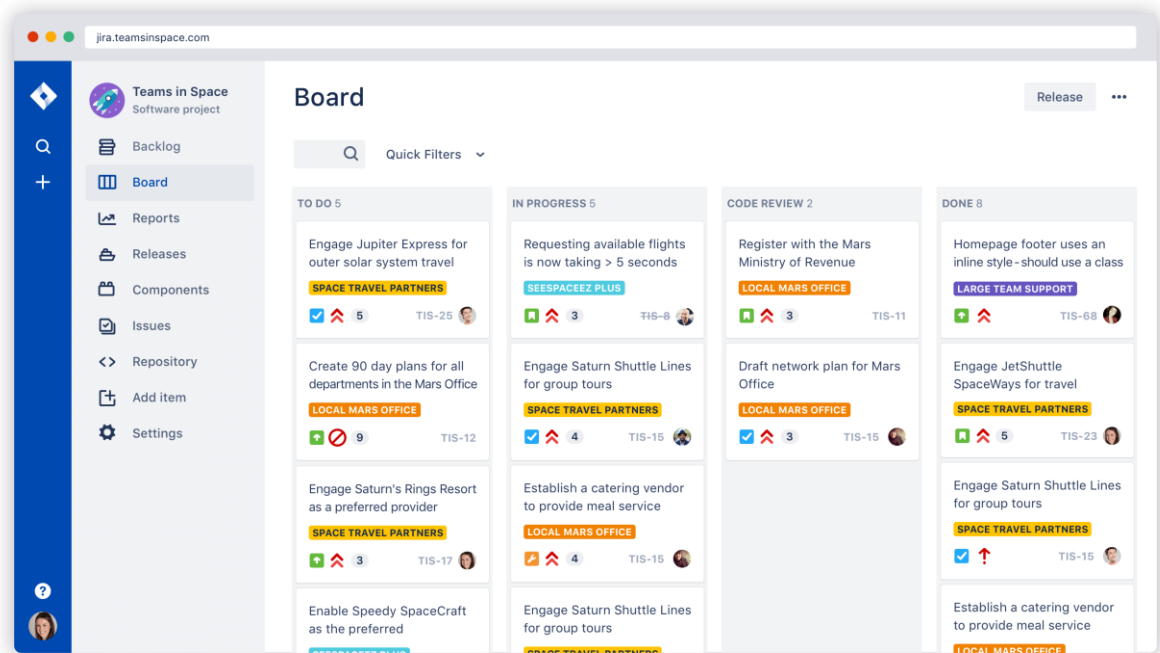


Рис. 3.1 Приклад Scrum-дошки в «Jira Software»

*Джерело: [43]*

За допомогою «Jira Software» можна також формувати звіти, що показують аналіз виконаних завдань. Окрім того для аналізу роботи команд можна використовувати такі інструменти як: діаграми згорання задач, діаграми швидкості команди, контрольні графіки.

Єдине програмне забезпечення для організації роботи за Agile-практиками у відділі маркетингу та HR відділі дозволить легко координувати роботу між ними та узгоджувати дії з метою досягнення спільних цілей.

Таким чином головними перевагами використання обраного програмного забезпечення для організації впровадження Agile-підходів в роботу підрозділів маркетингу та HR є:

1. Забезпечення ефективного використання інструментів Agile в роботі підрозділів;

2. Забезпечення координації роботи підрозділів з метою узгодження дій спрямованих на формування ефективного HR-бренду;
3. Постійна координація стану виконання робіт за рахунок web-платформи.

Як вже було зазначено раніше організаційне середовище «Beetroot AB» є сприятливим до впровадження Agile-практик. Тому очікується, що імплементація даного підходу в роботу HR-відділу та відділу маркетингу не займе багато часу і не потребує значних ресурсних затрат.

Проте, як і будь-яка інша організаційна інновація, даний підхід потребує навчання персоналу. В межах впровадження проекту пропонуються наступні етапи підготовки персоналу:

1. Експрес-курс по Scrum (Під час курсу відбудеться ознайомлення з основними інструментами та принципами методології);
2. Планування робіт за Agile (Буде розглянуто як команди будуть планувати та виконувати свої завдання за допомогою Agile);
3. Ознайомлення з програмним забезпеченням (Буде продемонстровано та пояснено як налаштувати програму, формувати дошки, завантажувати історії).

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Для визначення інвестицій, які потребує проект розрахуємо складові витрат. Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 15 користувачів (працівники відділів маркетингу та HR) становить 140 дол.США. Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара станом на травень 2019 року (1 дол.США = 26,6 грн).

$$140 \times 26,6 \times 12 \times 3 = 134\ 064 \text{ грн}$$

Курс з Agile для команд дозволить швидко впровадити підходи в роботу команд, систематизує знання. Пропонуємо обрати курс від організації Scrum Україна. Вартість курсу становить 250 дол.США.

Для встановлення програмного забезпечення найм додаткових технічних спеціалістів не потрібен, так як в компанії вже є системні адміністратори, які зможуть забезпечити технічну підтримку впровадження програми.

Загальна структура витрат подана в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

#### Витрати компанії на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	134 064
Витрати на навчання персоналу, грн	6 650

Джерело: розроблено (складено) автором

Таким чином можемо провести розрахунок первісних інвестицій необхідних для проекту:

$$IC = 134\ 064 + 6\ 650 = 140\ 714 \text{ грн.} \quad (3.1).$$

Таким чином очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу відділу маркетингу наступні:

- Підвищення ефективності роботи маркетингового відділу;
- Формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього;
- Інтеграція інструментів комплексу маркетингових комунікацій;
- Підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників конверсії сайту;
- Зростання рентабельності витрат на маркетингові комунікації.

Очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу HR-відділу:

- Підвищення ефективності роботи відділу;
- Прискорення процесів рекрутингу та пошуку талантів;
- Збільшення штату компанії за рахунок збільшення кількості розробників;
- Узгоджені дії відділу маркетингу та HR-відділу з метою підвищення лояльності до HR-бренду компанії.

Очікуване зростання показників конверсії пов'язано не лише зі збільшенням кількості відвідувачів сайту, а за рахунок збільшення залишених заявок у розділі career. (табл.3.3.)

Таблиця 3.3

**Прогнозована зміна показників конверсії сайту після запровадженого підходу в розрахунку за місяць**

Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15 000	20 000	+ 5 000
Кількість залишених заявок	139	145	+ 6
Конверсія залишених заявок у %	0,92	0,725	- 0,195
Кількість прийнятих співробітників	4	10	+ 6
Конверсія прийнятих співробітників у %	1	6,9	+ 5,9
Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у %	0,027	0,05	+ 0,023

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Формування бренду роботодавця дозволить зацікавлювати та залучати кваліфікованих працівників. Вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій компанії сприяє також формуванню відносин з клієнтами, появі нових клієнтів та збільшенню продажів. Застосування запропонованого підходу дозволить підвищити ефективність та оперативність підбору персоналу, збільшити показники рентабельності витрат на маркетингову діяльність та пошук персоналу.

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку «Beetroot AB» за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії. Наявність в достатній кількості фінансових та людських ресурсів, в свою чергу, забезпечить зростання інноваційної активності компанії.

Загалом в середньому компанія приймає близько 4 розробників в штат протягом місяця. Припустимо, що запроваджені заходи дозволять підвищити цей показник до 12 осіб. Над одним проектом в залежності від складності та об'єму запланованих робіт працює близько 5-6 осіб. Таким чином найм 12 співробітників дозволить взяти до розробки 2 нові проекти. Оплата роботи розробників становить 15 доларів на годину. Таким чином можемо розрахувати очікуваний прибуток.

*Таблиця 3.4*

#### **Розрахунок очікуваного прибутку**

Кількість розробників, чол.	12
Кількість нових проектів	2
Орієнтовна тривалість роботи над проектом, год.	250
Орієнтовна вартість одного проекту	655 470
Очікуваний прибуток	1 310 940

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Дохід від інвестицій становитиме 1 310 940 грн.

Чистий грошовий потік:  $1\,310\,940 - 140\,714 = 1\,170\,226$  грн (3.2)

Для оцінки ефективності запропонованого проекту будемо розраховувати наступні показники:

- Індекс прибутковості (PI);
- Термін окупності інвестицій (T);
- Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

1. Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на одиницю витрат.

$$PI = \frac{P}{IC} = \frac{1\,170\,226}{140\,714} = 8,32 \quad (3.3)$$

$PI > 1$ , отже проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться.

$$T = \frac{IC}{P} = \frac{140\,714}{1\,170\,226} = 0,12 \text{ року} \quad (3.4)$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в проект окупляться протягом півтора місяця. Отже даний інвестиційний проект матиме короткий термін окупності.

2. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє визначити

$$ROMI = \frac{P-MB}{MB} = \frac{1\,170\,226 - 140\,714}{140\,714} = 7,32 \quad (3.5)$$

Згідно отриманого результату рентабельність проекту є дуже високою.

Занесемо отримані результати обрахунку показників прибутковості проекту до таблиці 3.5.

### Показники прибутковості проекту

Показник	Значення
Індекс прибутковості (PI)	8,32
Термін окупності інвестицій (Т)	0,12
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)	7,32

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Отже на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є рентабельним та швидко принесе прибуток.

Можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в «Beetroot AB» не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії та зростанню інноваційного потенціалу.

### Висновки до розділу 3

В даному розділі було запропоновано впроваджувати Agile-підходи до роботи відділів маркетингу та HR, з метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності та підвищення ефективності діяльності компанії. Відповідно до специфіки діяльності та цілей відділів було розроблено комплекс інструментів. Було рекомендовано використовувати програмне забезпечення «Jira Software» для управління Agile-проектами.

За результатами запропонованих шляхів вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «Beetroot AB» планується підвищити ефективність діяльності та інноваційний потенціал «Beetroot AB». Вдосконалення роботи маркетингового відділу та відділу-HR дозволить збільшити кількість розробників в компанії, що сприятиме збільшенню кількості проектів. Запропоновані заходи забезпечать формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього, а також дозволять підвищити рентабельність витрат на маркетингові комунікації та рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій. Узгоджений підхід до вдосконалення роботи відділу маркетингу та HR-відділу дозволить комплексно діяти з метою досягнення поставлених цілей та підвищити лояльність цільової аудиторії до HR-бренду компанії.

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку «Beetroot AB» за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії. Наявність в достатній кількості фінансових та людських ресурсів, в свою чергу, забезпечить зростання інноваційної активності компанії.

На основі проведеної оцінки прибутковості проекту було визначено, що проект є рентабельним та окупиться протягом півтора місяця. Очікуваний прибуток від запропонованих заходів становить 1 310 940 грн.

## ВИСНОВКИ

Під час написання бакалаврської роботи було досліджено поняття маркетингових комунікацій та визначено їх вплив на ефективність діяльності інноваційно орієнтованих підприємств. Було проаналізовано діяльність компанії «Beetroot AB» та визначено пропозиції щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності підприємства. На основі проведеного в роботі теоретичного та практичного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток маркетингових комунікацій тісно пов'язаний з інноваційним розвитком. В умовах конкурентного середовища саме інновація та якісно побудована комунікація з цільовою аудиторією стають рушійними силами розвитку та запорукою ефективного функціонування.

2. Цілями маркетингових комунікацій є не лише інформування про продукт та підтримка цільових продажів, а й формування іміджу та бренду роботодавця, підвищення споживчої лояльності, пошук нових клієнтів та ефективна комунікація з постійними клієнтами.

3. Шведсько-українська ІТ-компанія «Beetroot AB» характеризується інноваційним підходом організації роботи з клієнтами, високим рівнем організаційної культури та лояльності до працівників.

4. Маркетингові комунікації «Beetroot AB» спрямовані на підвищення лояльності до HR-бренду компанії, формування іміджу компанії з урахуванням цінностей, місії та бачення компанії, побудову ефективної комунікації з потенційними клієнтами та партнерами.

5. Збільшення витрат на маркетингові комунікації в компанії не призводить до збільшення рентабельності, до того ж інструменти маркетингових комунікацій є недостатньо інтегрованими. Це свідчить про необхідність вдосконалення роботи відділу маркетингу.

6. З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності компанії та підвищення ефективності діяльності компанії було запропоновано впроваджувати Agile-підходи до організації роботи та використовувати програмне забезпечення «Jira Software» для управління Agile-проектами.

Відповідно до специфіки діяльності компанії було сформовано комплекс інструментів.

7. Було проведено оцінку рентабельності запропонованих заходів і встановлено, що проект є рентабельним і принесе прибуток протягом півтора місяця. За прогнозом завдяки запропонованим заходам річний прибуток компанії зросте на 20%.

Результати впровадження запропонованих заходів вдосконалення роботи відділів маркетингу та HR дозволять:

- підвищити ефективність діяльності та інноваційний потенціал Beetroot AB;
- збільшити кількість розробників в компанії, що сприятиме збільшенню кількості проектів;
- забезпечити формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього;
- підвищити рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

Очікуваний прибуток від запропонованих шляхів вдосконалення становить 1 310 940 грн протягом півтора місяця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1 С.173.
2. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького Національного Університету. Економічні науки*. 2016. №1. С.207-214.
3. Габинская О.С. Дмитриева Н.В. Маркетинговые коммуникации: учеб. Пособие для студ. учреждений высш. Проф. образования. Москва: Издательский центр «Академия», 2010. 240 с.
4. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. Брендинг. Учебник для бакалавров: учеб.пособие. Москва: Юрайт-Издат, 2013. 331с.
5. What is innovation management? Lead innovation management: web-site. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/innovation-marketing> (date of treatment: 13.03.2018).
6. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. За заг. Ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. – Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200.
7. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського*. 2018. №21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 21.02.2019).
8. Пучкова С.І HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. *Інституційний репозитарій Державного*

- вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2015. № 2. — С. 60.
9. Carsten Paulus Marketing Communication Performance Management in Industrial Project Business: dissertation 2018 / University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. Bamberg, 2017.
  10. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. Наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2011. 499 с.
  11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург, 2006. 464 с.
  12. Аршевська М.В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. *Вісник Дніпропетровського Університету. Серія «Економіка»* 2013. Випуск 7(1). С. 73-79.
  13. Вовк І.П. Вовк Ю.Я. Маркетинг інновацій: курс лекцій для студ. спец. «Менеджмент інноваційної діяльності» «Управління інноваційною діяльністю». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 144 с.
  14. Краузе О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства. *Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. Журнал „Соціально-економічні проблеми і держава“*. 2008. №1. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1778/1/Krauze.pdf> (дата звернення: 21.02.2019).
  15. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу /Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков. Москва: Экономистъ, 2003. 568с.
  16. Котлер Ф. Основы маркетинга : 2-е европ. Изд. / пер. с англ. Издательский дом «Вильямс». Москва : Вильямс, 178 2002. 944 с.
  17. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток:

- монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.
18. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. *Актуальні питання сучасних наук*: зб. Наук. Праць з матеріалами міжнар. Наук.-практ. Конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. / відп. За випуск Панасюк М.А. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2015. Т.1. 177 с
19. Цуканова І.В. Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. *Актуальні проблеми економіки та управління*: Зб. Наук. Праць. Київ: НТУУ „КПІ”. Вип. 7. 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf> (дата звернення: 24.02.2019).
20. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького Національного Університету*. 2011. №6. Т.2. С.51-54.
21. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*: збірник наукових праць. 2014. №1(9). С. 130.
22. Integrated marketing communications. Smart Insights Digital Marketing: web-site. URL: <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/integrated-marketing-communications/> (date of treatment: 16.04.2019)
23. Integrated Marketing Communications. Multimedia Marketing: web-site. URL: <http://multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications/> (date of treatment: 16.04.2019)
24. Винничук Р.О., Склярчук Т.В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. – 2015. - № 833. – С. 3-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2015\\_833\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3)
25. Офіційний сайт Beetroot: веб-сайт. URL: <https://beetroot.se> (дата звернення: 13.05.2018)

26. Офіційний сайт Beetroot Academy: веб-сайт. URL: <https://beetroot.academy> (дата звернення: 13.05.2018)
27. Introducing the worldblu list of freedom-centered cultures. WorldBlu.com: web-site. URL: <https://www.worldblu.com/certified> (date of treatment: 12.05.2018)
28. Моделі ціноутворення при укладанні угод у сфері ІТ. Moris Group. Веб-сайт. URL: <http://www.moris.com.ua/modeli-tsinoutvorennya-pri-ukladanni-ugod-u-sferi-it/> (дата звернення: 13.05.2018)
29. Демографічна ситуація в Україні. Інформаційне агентство УНІАН. Веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/health/country/10048904-demografichna-situaciya-v-ukrajini-ditey-narodzhuyetsya-dedali-menshe.html> (дата звернення: 13.05.2018)
30. Індекс сприйняття корупції – 2018. Transparency International Ukraine веб-сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2018/> (дата звернення: 10.05.2018)
31. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020. Урядовий портал. Веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-konceptsiyu-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2018-2020> (дата звернення: 10.05.2018)
32. Індекс інфляції в Україні 2019. Мінфін. Веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 10.05.2018)
33. Из чего состоит digital маркетинг украинских ІТ компаний. Sostav.ua. веб-сайт. URL: <http://sostav.ua/publication/iz-chego-sostoit-digital-marketing-ukrainskikh-it-kompanij-72400.html> (дата звернення: 10.05.2018)
34. У 2018 році ІТ-індустрія поповнить бюджет України на 10 млрд гривень. Lviv ІТ Cluster. Веб-сайт. URL: <https://itcluster.lviv.ua/u-2018-rotsi-industriya-popovnyt-byudzheth-ukrayiny-na-10-mlrd-gryven/> (дата звернення: 10.05.2018)

35. Doing business-2018. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу. Економічний дискусійний клуб. веб-сайт. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu> (дата звернення: 10.05.2018)
36. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 12.05.2018)
37. Сокол К.М. Оцінка ступеня готовності IT-компанії до виходу на світовий ринок інформаційних технологій. Бізнес Інформ. – 2015. - № 4. – С. 321-326. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_4\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_53) (дата звернення: 14.05.2018)
38. Snyder K., Hilal P. The Changing Face of B2B Marketing / Think with Google. URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf) (date of treatment: 12.05.2018).
39. Кузьмінська Н.Л. Комп'ютерні практикуми з дисципліни «Економетрика». КПІ ім.Сікорського
40. Agile в HR: практичне застосування. Lviv Business School. Веб-сайт. URL: <https://lvbs.com.ua/knowledge/uk/news/1188> (дата звернення: 14.05.2018)
41. Маркетинг по Agile: увеличиваем эффективность рекламных кампаний. Madcats.ru. веб-сайт. URL: <http://madcats.ru/digital-marketing/marketing-ro-agile/> (дата звернення: 14.05.2018)
42. Топ-5 инструментов управления Agile-проектами. DataArt.ua. веб-сайт. URL: <https://dataart.ua/news/top-5-instrumentov-upravleniya-agile-proektami/> (дата звернення: 14.05.2018)
43. Стоимость Jira. Atlassian.com. веб-сайт. URL: <https://ru.atlassian.com/software/jira/pricing> (дата звернення: 05.05.2018)
44. VersionOne. Collab.net: web-site. URL: <https://www.collab.net/products/versionone> (date of treatment: 05.05.2019)

45.Rally Software. CA Technologies: web-site. URL:  
<https://www.ca.com/us/products/ca-agile-central.html> (date of treatment:  
05.05.2019)

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Оцінка факторів макросередовища

Фактори	Опис фактора	Характер впливу	Оцінка ступеня впливу факторів, у балах
<b>Політико-правові:</b>			
Відсутність державної підтримки ІТ-сфери	В Україні не існує законодавства, яке б підтримувало розвиток та регулювало відносини в ІТ-сфері	-1	2
Високий рівень корупції в Україні	Станом на 2018 рік Україна посіла 120 місце із 180 країн за “Індексом сприйняття корупції”. Незважаючи на підняття на 10 місць порівняно із 2017 роком корупція в Україні все одно залишається значною проблемою.	-1	1
Нестабільне політичне становище	Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на інвестиційну привабливість країни, зумовлює недовіру з боку іноземних компаній та створює перепони до науково-технічного співробітництва.	-1	3
Перехід до цифрової економіки та суспільства	17 січня, Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 та затвердив план заходів з її реалізації, які Мінекономрозвитку розробило разом з провідними експертами ІТ-сфери.	+1	2
Бюрократизм в країні	Високий рівень бюрократизму викликає проблеми із реєстрацією та оформленням документів у державних службах.	-1	1
<b>Економічні:</b>			
Нестабільна економічна ситуація	Нестабільність економіки в умовах кризи є головною	-1	2

в Україні	загрозою для ведення бізнесу. Спостерігаються недостатні темпи росту ВВП.		
Привабливість України у сфері аутсорсингу	Україна є привабливою країною у сфері аутсорсингу і в останні роки стабільно покращує свої позиції в рейтингу Global Services Location Index, а у 2017 році увійшла до топ-25 країн.	+1	3
Інвестиційний клімат	Нестабільність української економіки та політики не сприяють формуванню позитивного інвестиційного клімату. Незахищеність іноземних інвестицій в ІТ-сфері та відсутність належного державного регулювання є одними із факторів, через які іноземні компанії надають перевагу більш стабільним ринкам.	-1	2
Зростання експорту ІТ-послуг	ІТ-галузь України є експортно-орієнтованою. Зростає значущість ІТ-послуг в структурі українського експорту. Так, у 2017 році комп'ютерні послуги посіли 3-тє місце серед експорту послуг з України, а за результатами першого півріччя 2018 року обігнали трубопровідний транспорт і стали другою найбільшою галуззю з експорту послуг, займаючи понад 20% від усіх послуг, що експортуються Україною.	+1	2
Рівень інфляції	В останні роки спостерігалось поступове зростання рівня інфляції. Індекс інфляції в Україні у березні 2019 склав 100,9 %	-1	2
Легкість ведення бізнесу	Україна за рік покращила свою позицію в рейтингу легкості ведення бізнесу на 4 позиції, піднявшись з 80 на 76 сходинку.	+1	1
<b>Соціо-культурні:</b>			
Недостатньо якісна підготовка кадрів	Застарілі програми викладання в українських вузах та недостатня увага практичній складовій.	-1	2
Вийзд кваліфікованих	За останні два роки з України в	-1	2

спеціалістів закордон	Європу і США емігрували до 9 тис. ІТ-фахівців і дана тенденція зберігається.		
Загальна демографічна ситуація в країні	Постійне зменшення кількості населення та переважання кількості людей пенсійного віку над молоддю.	-1	1
<b>Технологічні:</b>			
Стабільний розвиток ІТ-сфери в Україні	ІТ-сфера демонструє стабільний розвиток та зростання в Україні вже не останній рік. Зростають представництва іноземних компаній на українському ринку, що в свою чергу сприяє збільшенню кількості робочих місць та обсягів експорту.	+1	3
Рівень використання ІТ в Україні	Низький рівень адаптації до інновацій та застосування нового програмного забезпечення з боку українських підприємств та державних установ.	-1	1

*Джерело: складено на основі [27],[28],[30],[31],[32].*

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2018 р.**

Форма № 1 Код за  
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>II. Необоротні активи</b>		5379	7592
Нематеріальні активи	1000		7592
первісна вартість	1001		4568
Основні засоби	1010	99108	130227
Відстрочені податкові активи	1045	843	487
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	105330	139201
<b>II. Оборотні активи</b>			3310
Запаси	1100	242367	
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102	1008	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74583	124701
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	66826	119711
Гроші та їх еквіваленти	1165	13198	9704
у т.ч. готівка	1166		
рахунки в банках	1167	11550	5880
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1291	54
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	113219	138128
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	218920	277701
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>II. Власний капітал</b>			93873
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	93899	
Капітал у дооцінках	1405	47855	47855
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	2089	2113
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33959	38956
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	178016	182992
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			561

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	590	
Страхові резерви	1530		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	590	561
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2964	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30971	88535
за товари, роботи, послуги	1615	6314	28065
із внутрішніх розрахунків	1645	6379	5612
Інші поточні зобов'язання	1690		2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	40314	94148
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	218920	277701

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2017 р.**

Форма № 1 Код за  
ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>II. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	7298	5379
Основні засоби	1010	65949	99108
Відстрочені податкові активи	1045	1202	843
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	74449	105330
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	16728	242367
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102	6290	1008
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59795	74583
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55090	66826
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	
Гроші та їх еквіваленти	1165	45009	13198
у т.ч. готівка	1166		
рахунки в банках	1167	44100	11550
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	-	1291

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	121543	113219
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	195991	218920
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На початок звітнього періоду
1	2	3	3
<b>II. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	93873	93899
Капітал у дооцінках	1405	19340	47855
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	2089	2089
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33959	33959
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	149378	178016
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	327	590
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	327	590
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		2964
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	40692	30971
за товари, роботи, послуги	1615	10810	6314
із внутрішніх розрахунків	1645	5593	6379
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	46287	40314
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	195991	218920

## Формули для розрахунку показників інноваційного потенціалу

Показник	Формула для розрахунку	Визначення
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю ( $K_{ic}$ )	$\frac{B_i}{A}$	$B_i$ — інтелектуальна власність, грн.; $A_{na}$ — інші позаоборотні активи
Коефіцієнт освоєння нової техніки ( $K_{om}$ )	$\frac{O\Phi_n}{O\Phi_{сер}}$	$O\Phi_n$ — вартість нових введених основних фондів, грн. $O\Phi_{сер}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.
Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{iz}$ )	$\frac{I_{нд}}{I}$	$I_{он}$ — вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.; $I_{заг}$ — загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

## Формули для розрахунку часткових показників інноваційної активності

Показник	Формула для розрахунку	Визначення
Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	$q_{1r} = \frac{Z_m}{Z_{vi}}$	$Z_m$ — витрати на технологічну діяльність; $Z_{vi}$ — витрати на виробництво інновацій
Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	$q_{2r} = \frac{z_{m\text{tex}}}{Z_m}$	$z_{m\text{tex}}$ — поточні витрати на технологічну діяльність; $Z_m$ — витрати на технологічну діяльність
Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	$q_{3r} = \frac{z_{m\text{кат}}}{Z_m}$	$z_{m\text{кат}}$ — капітальні витрати на технологічну діяльність; $Z_m$ — витрати на технологічну діяльність
Інтенсивність проведення технологічної діяльності	$q_{4r} = \frac{z_m}{Q_{ip}}$	$Z_m$ — витрати на технологічну діяльність; $Q_{ip}$ — виручка від реалізації інноваційної продукції
Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	$q_{oy1} = \frac{Z_{oy}}{Z}$	$Z_{oy}$ — витрати на організаційно-управлінську діяльність; $Z$ — витрати на виробництво інновацій
Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	$q_{oy2} = \frac{z_{oy\text{пот}}}{Z_{oy}}$	$z_{oy\text{пот}}$ — поточні витрати на організаційно-управлінську діяльність; $z_{oy}$ — витрати на організаційно-управлінську діяльність
Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	$q_{oy3} = \frac{z_{oy\text{кат}}}{Z_{oy}}$	$z_{oy\text{кат}}$ — капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність; $z_{oy}$ — витрати на організаційно-управлінську діяльність
Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	$q_{oy4} = \frac{z_{oy}}{Q_{ip}}$	$z_{oy}$ — витрати на організаційно-управлінську діяльність; $Q_{ip}$ — виручка від реалізації інноваційної продукції

## Вихідні дані для розрахунку показників інноваційної активності

Вихідні дані	2016	2017	2018
Інтелектуальна власність, тис.грн.	1325	898	927
Інші позаоборотні активи, тис.грн.	3669	3559	2785
Вартість науково-дослідницьких та навчальних проєктів	1987	1658	2459
Загальна вартість інших інвестиційних проєктів	8596	9589	11570
Поточні витрати на технологічну діяльність	310	540	765
Витрати на технологічну діяльність	1310	1425	1990
Капітальні витрати на технологічну діяльність	1000	885	1225
Виручка від реалізації інноваційної продукції	4637	7345	12069
Витрати на організаційно-управлінську діяльність	904	987	1345
Поточні витрати на організаційно-управлінську діяльність	560	650	940
Капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність	344	337	405