

9. Podgornyj, A.Z. (2016), Statistical methods in the management of regional development: Monograph [*Statystychni metody v upravlinni rozvytkom regionu: monografiya*], FOP Gulyayeva V. M., Odessa, Ukraine.

10. Global Innovation Index – 2018 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.globalinnovationindex.org>

21.06.2019

УДК 338.462

JEL Classification: L 860

Горбатенко Артур

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

Стаття присвячена аналізу проблем конкурентної боротьби на ринках послуг, де не так явно використовуються закони маркетингу та менеджменту. Особливо важливо розглянути це питання у зв'язку з активним ростом ринку аутсорсингових ІТ-послуг в Україні. Сьогодні цей ринок забезпечує нашій країні активний розвиток та займає третину всього експорту. Принципи сучасної управлінської науки не так однозначні в умовах міжнародної глобалізації галузі послуг та потребують адаптації до кожної галузі окремо. ІТ-галузь, не зважаючи на активний розвиток та ненасиченість ринку ІТ-послуг, має деякі проблеми, які фактично стримають розвиток підприємств в галузі. Таке положення зумовлено недоліками роботи підприємств на ринку послуг, які не повною мірою розуміють принципи функціонування цих ринків. На ринках ІТ-послуг наявна проблема неможливості подальшого розвитку підприємств, зумовлена нестачею спеціалістів, здатних виконувати поставлені завдання.

У статті проаналізовано розвиток ІТ-галузі України та визначено тенденції її розвитку на основі даних держкомстату та відкритих джерел інформації. Особливістю цих ринків являється посередницька роль ІТ-компаній між замовником

послуг та кінцевим виконавцем. Саме розуміння ролі ІТ-компаній на ринку аутсорсингових послуг, є ключем для формування правильної стратегії розвитку на ринку послуг, яким і є цей ринок. Визначивши підхід до аналізу ринку, проведено класифікацію споживачів послуг, які надаються аутсорсинговими компаніями по розробці програмного забезпечення. Фактично ці компанії являються посередниками між розробниками програмного забезпечення та замовниками і надають саме комісійні послуги, забезпечуючи їх плідну співпрацю. Цей факт підтверджено, як юридично, оформлюючи розробників на незалежних виконавців – ФОП, так і організаційно, відсутністю будь якої організаційної структури підтримки цієї співпраці, виділивши розробників в окремі sum-команди, напряду співпрацюючи с замовником. Відповідно розробка стратегії зміщається в площину маркетингу, та пропонується застосування маркетингу партнерських відносин з розробниками програмного забезпечення.

Ключові слова: маркетинг, маркетинг послуг, sum-команди, маркетинг партнерських відношень, маркетингові стратегії, ланцюжок створення вартості.

Gorbatenko Artur

FEATURES OF MARKETING STRATEGY FORMATION IN THE IT SERVICES MARKET

The article is devoted to the problems analysis of competition in the services markets, where marketing and management laws are not so explicitly used. It is especially important to consider this question in connection with the active growth of the outsourcing IT services market in Ukraine. Today this market provides to our country active development and occupies a third of all export. The principles of modern management science are not so unambiguous in the conditions of international globalization of the services sector and need to be adapted to each industry separately.

The IT industry, despite the active development and unsaturation of the IT services market, has some problems that actually constrain the

active development of enterprises in the industry. Actually such situation is caused by shortcomings of work of the enterprises in the services market which not fully understand the principles of functioning of these markets. In the IT services markets, there is the problem of the impossibility of enterprises further development, due to the lack of specialists capable of performing the tasks.

The article analyzes the development of the IT industry in Ukraine and identifies trends in its development based on data from the State Statistics Committee and open sources of information. The peculiarity of these markets is the intermediary role of IT companies between the customer and the ultimate executor. Understanding of a role of the IT companies in the market of outsourcing services, is a key for formation of the correct development strategy in the market of services which this market is. Having defined approach to the analysis of the market, classification of consumers of services which are provided by the outsourcing companies on software development is carried out. In fact these companies are intermediaries between software developers and customers and provide commission services, ensuring their effective cooperation. This fact is confirmed how legally, registering developers on independent performers, and organizationally, lack of any organizational structure of support of this cooperation, having allocated developers in separate srum-teams, directly cooperating with the customer. Respectively development of strategy is displaced in the marketing plan, and application of partnership marketing with software developers is offered.

Key words: marketing, marketing of services, srum-teams, partnership marketing, marketing strategy, value creation chain.

Горбатенко Артур

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ

Статья посвящена анализу проблем конкурентной борьбы на рынках услуг, где не так явно используются законы маркетинга и менеджмента. Особенно важно рассмотреть этот вопрос в связи с активным ростом рынка аутсорсинговых ИТ-услуг в Украине. Сегодня этот рынок обеспечивает нашей стране активное развитие и составляет треть всего экспорта.

Принципы современной управленческой науки не так однозначны в условиях международной глобализации отрасли услуг и требуют адаптации отдельно, к каждой отрасли. ИТ-отрасль, не смотря на активное развитие и насыщенность рынка ИТ-услуг, имеет некоторые проблемы, которые фактически сдерживают развитие предприятий в отрасли. Такое положение предопределенно недостатками работы предприятий на рынке услуг, которые не в полной мере понимают принципы функционирования этих рынков. На рынках ИТ-услуг, существующая проблема невозможности дальнейшего развития предприятий, обусловлена недостатком специалистов, способных выполнять поставленные задания.

В статье проанализировано развитие ИТ-отрасли Украины и определены тенденции ее развития на основе данных госкомстата и открытых источников информации. Особенностью этих рынков является посредническая роль ИТ-компаний между заказчиком услуг и конечным исполнителем. Понимание роли ИТ-компаний на рынке аутсорсинговых услуг, является ключом для формирования правильной стратегии развития на рынке услуг, которым и является этот рынок. Определив подход к анализу рынка, проведена классификация потребителей услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями по разработке программного обеспечения. Фактически эти компании являются посредниками между разработчиками программного обеспечения и заказчиками и предоставляют именно комиссионные услуги, обеспечивая их плодотворное сотрудничество. Это подтверждено, как юридически, оформлением разработчиков, как независимых исполнителей - ФЛП, так и организационно, отсутствием будь какой организационной структуры поддержки этого сотрудничества, выделив разработчиков в отдельные *group* - команды, напрямую сотрудничающие с заказчиком. Соответственно разработка стратегии смещается в плоскость маркетинга, и предлагается внедрение маркетинга партнерских отношений по отношению к разработчикам программного обеспечения.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинг услуг, team - команды, маркетинг партнерских отношений, маркетинговые стратегии, цепочка создания стоимости.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-73-93

Постановка проблеми у загальному вигляді. Українські ІТ-компанії, вийшовши на мирові ринки, зіткнулися з сильною конкуренцією, як за нові проекти, так і за ІТ-спеціалістів, в якій використовуються всі відомі досягнення в менеджменті та маркетингу. Володіючи досить сильним професійним потенціалом, їм не завжди вдається успішно конкурувати, а досить часто приходиться миритися з відтоком «мозків» за кордон.

Саме організація маркетингової діяльності в цих компаніях повинна забезпечити стабільний їх ріст на світових ринках. Існують роками напрацьовані методики управління діяльністю компаній на ринку. Однак, останніми роками на ринках проходять суттєві зміни, пов'язані, як з загальною глобалізацією, так і зі збільшенням сфери послуг. Ці тенденції потребують удосконалення теоретичних основ і практичної адаптації маркетинг-менеджменту до реалій ринку.

Особливо актуальним даний аспект стає для підприємств, які працюють на ринку послуг, пропонуючи сучасні інформаційно – комунікаційні технології. Такі сучасні ринки формують особливі ніші, доповнюють і збагачують старі послуги та потребують удосконалення, чи навіть повного перегляду управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема аналізу ринків послуг стає з кожним роком все більш актуальною. Публікації з принципів роботи на ринках послуг сьогодні видаються майже щороку, як окремими авторами так і загальні дослідження галузей послуг. Так окремої уваги заслуговує дослідження ІТ-галузі підготовлене за ініціативою Асоціації «ІТ Ukraine» спільно з Офісом ефективного регулювання (BRDO), авторами Олександром Шелестом, Ярославом Кутовим, Ігорем Самоходським [1]. У дослідження

визначено основні проблеми галузі IT-послуг в Україні та перспективи розвитку на міжнародних ринках.

Значних досягнень у сфері розвитку теорії маркетингу послуг досягли такі вітчизняні та зарубіжні фахівці, як Л.О.Іванова, Б.Б.Семак, О.М.Вовчанська, Демченко Е.В., Маркова В.Д., Тультаєв Т.А.[2-5]Так Л.О.Іванова приділяє особливу увагу маркетинговому інструментарію у сфері послуг[2,4]. Е.В. Демченко, Т.А. Тультаєв [3,5] зосереджуються на особливостях маркетингової діяльності в окремих галузях і сферах послуг.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При великому різноманітті підходів до аналізу маркетингу послуг практично не один повною мірою не описує галузь IT-послуг Проблеми, виникаючі у IT-галузі сучасні фахівці практично не розглядають. Саме ці проблеми визначають неможливість подальшого розвитку цієї галузі на міжнародному ринку, при наявності значного потенціалу у українських фахівців. Будь яка проблема потребує для свого вирішення детального всебічного аналізу. Тому ми вважаємо необхідність, у першу чергу, сформуванню стратегію розвитку, як галузі, так і підприємств, які в ній працюють.

Мета дослідження. Розробка принципів формування маркетингової стратегії українських IT-компаній, яка б забезпечила їм успішне просування на міжнародних ринках аусорсингових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зовсім недавно не можна було представити, що українські IT-компанії будуть розробляти програмне забезпечення для відоміших світових корпорацій, представлених у списку найуспішніших компаній «FORTUNE 500». Більше сотні компаній з цього списку являються замовниками послуг IT-аутсорсингу в Україні. Відносно молода галузь, фактично ровесниця незалежної України, зробила відомою нашу країну у всьому світі. Все це стало можливим завдяки рокам кропіткої праці декількох поколінь фахівців у сфері інформаційних технологій.

Українська IT-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень,

сприяє підтримці курсу гривни. Роста і значущість ІТ-услуг в структурі експорту. У 2017 році комп'ютерні послуги зайняли 3-є місце серед експорту послуг з України після переробки товарів в країні і трубопровідного транспорту. А за результатами першого півріччя 2018 обігнали трубопровідний транспорт і стали другою найбільшою галуззю по експорту послуг[6].

Сьогодні постає задача закріплення досягнутого успіху та подальший розвиток на світовому ринку ІТ-технологій. Українські ІТ-компанії, вийшовши на мирові ринки, зіткнулися з сильною конкуренцією, як за нові проекти, так і за ІТ-спеціалістів, в якій використовуються всі відомі досягнення в менеджменті та маркетингу. Володіючи досить сильним професійним потенціалом, їм не завжди вдається успішно конкурувати, а досить часто приходиться миритися з відтоком «мозків» за кордон.

За підсумками 2018 року об'єми загальносвітових витрат на продукти і послуги у сфері інформаційних технологій складають \$3,7 трлн. і продемонструють ріст на 6,2% в порівнянні з минулим роком. Це навіть вище за темпи росту світового ВВП. Разом із загальним ростом ринку, збільшується і доля ІТ-аутсорсингу - послуг з розробки програмного забезпечення, створення інфраструктурних рішень для замовників. Об'єм виручки цього сегменту за підсумками 2017 року склав \$64,3 млрд. Подальший розвиток сегменту стимулюється стабільно високим попитом, який і надалі буде рости завдяки всюдисущій «цифровій трансформації», яка все активніше проникає як в приватний, так і в державному сектори.

Розвиток ІТ-індустрії в Україні значно випереджає середні темпи розвитку сегменту у світі, вважають дослідники. Галузь показувала стабільний ріст на 11-26% щорічно. Загальний ріст ІТ - галузі в Україні - близько 20% у рік.

За неофіційними даними, в Україні - близько 4000 компаній, більшість з яких мають до 80 співробітників. Проте багато фахівців працюють на фірмах, що налічують більше 80 чоловік персоналу. За офіційними даними Держкомстату, на кінець I півріччя 2018 року в Україні було 12 634 ІТ-компаній (рис.1).

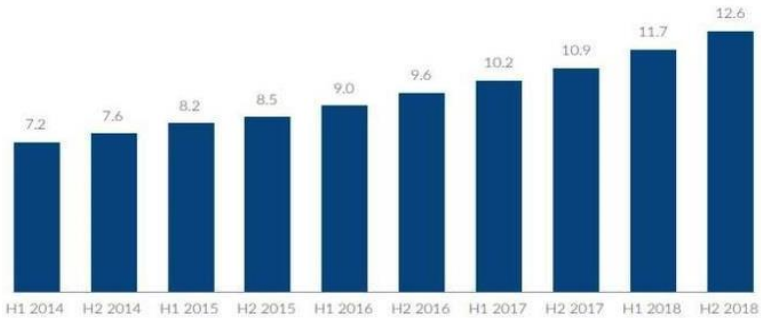


Рис.1. Кількість зареєстрованих в Україні ІТ-компаній, тис. одиниць [1]

Дослідники уточнюють, що на обліку Держкомстату знаходяться і ліквідовані компанії. Тому кількість тих, що реально функціонують може бути значно менша. При цьому, одна компанія може мати декілька юридичних осіб, що також впливає на офіційну статистику.

За офіційними даними, близько половини підприємств зареєстрована в Києві. Значне представництво мають також Харків, Дніпро, Львів і Одеса (рис.2).

Усього в топ-5 працює 23 865 спеціалістів, що складає 41% від загальної кількості топ-50. Можна говорити о високому ступеню диференціації ІТ-компаній. Пов'язано це в першу чергу з не насиченістю ринку аутсорсингових послуг у сфері ІТ-технології. Тому, поки на ринку уживаються багато компанії, як малих так і великих.

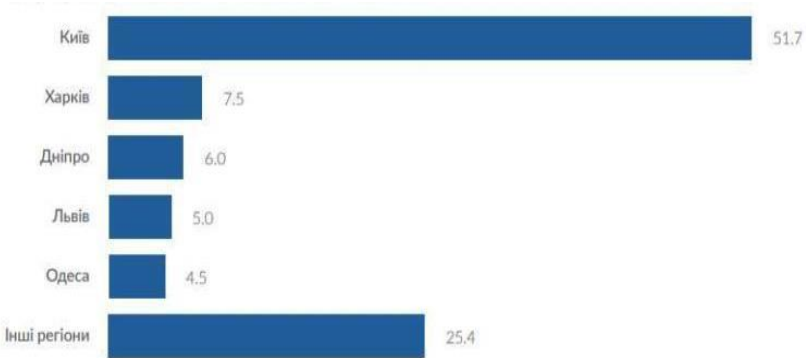


Рис.2. Географія ІТ-компаній в Україні [1]

П'ятірка лідерів ринку представлена на рисунку 3.

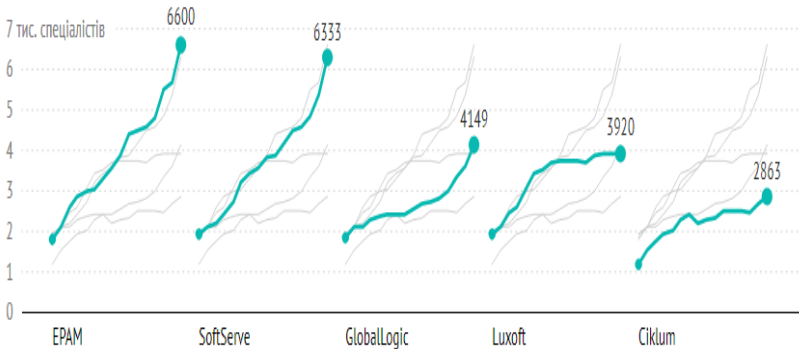


Рис.3. Динаміка росту топ-5 компаній за період з серпня 2018р. по січень 2019р. [1]

ІТ в Україні – це переважно експортно-орієнтований аутсорсинг. Тобто українські компанії виконують роботу для іноземних замовників, які вже випускають програмний продукт під своїм брендом. Провідна міжнародна організація Global Sourcing Association відмітила Україну в якості найкращої країни-постачальниці ІТ-услуг у Великобританії. Динаміка експорту ІТ-послуг представлено на рисунку 4.

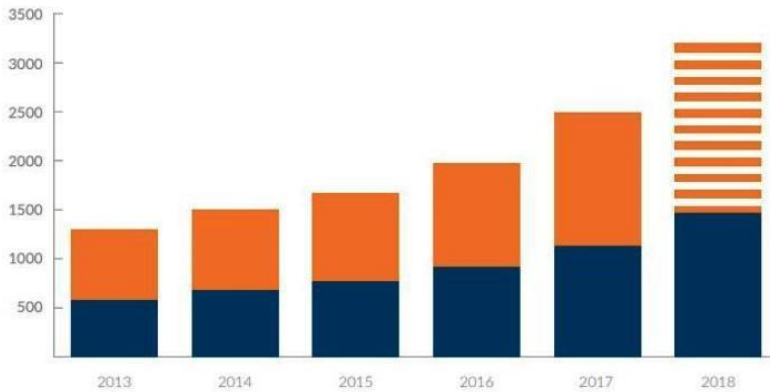


Рис.4. Експорт комп'ютерних послуг у 2013-2018 рр., млн.дол.[6]

Абсолютна більшість доходів мають іноземне походження. Більше половини поступає із США, на другому місці – Великобританія. Українські фірми також тривалий час співпрацюють з представниками Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції, Швейцарії.

Український ринок, незважаючи на позитивну динаміку, поки не може похвалитися значною долею замовлень. Станом на сьогодні, вартість внутрішнього ринку ІТ-послуг в Україні є в багато разів меншою за експортну частку. Тож, якщо ми говоримо про подальший стрімкий розвиток галузі інформаційних технологій, ми просто не можемо ігнорувати проблему внутрішнього попиту.

Так склалося, що інтерес до продуктів вітчизняного виробництва в Україні слабкий. І ще слабший він на ІТ-послуги, оскільки для більшості локальних гравців цифровізація є питанням далеко не першого порядку. Щоб змінити такий стан речей, представники ІТ-індустрії мають зробити перший крок, надаючи свої послуги локальним організаціям чи установам та розглядаючи свою роботу на вітчизняному ринку, як корпоративну соціальну відповідальність, інвестицію у майбутнє.

За збереження поточних умов темпи росту ІТ-галузі в найближчі роки становитимуть 20-25%. Звичайно, це непогано. Але потенціал України у сфері ІТ-продуктів та послуг значно більший. Світовий попит на технологічні рішення зростає і тільки набирає обертів.

Таким чином вплив замовників ІТ-послуг досить великий, так компанії працюють в тісній взаємодії з розробниками продукції. Однак він значно нівелюється за рахунок нестачі виконавців. Якщо проаналізувати потребу у виконавцях незадоволені «Вакансії в Україні» (рис.5), можна визначити її постійний зріст.

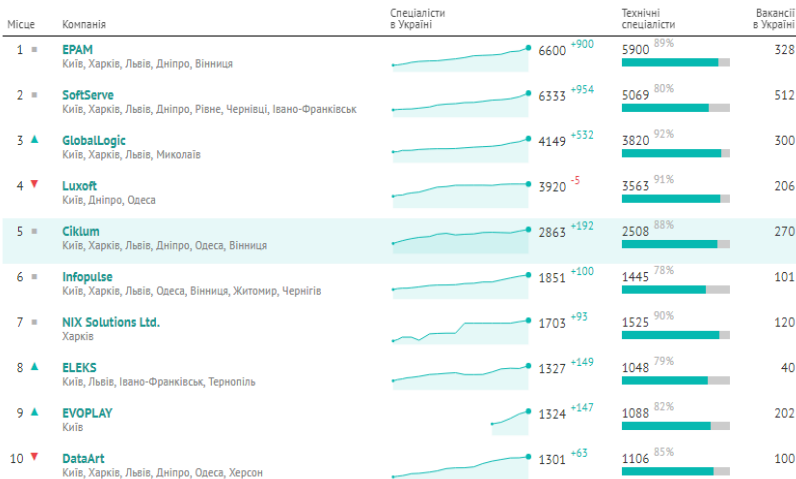


Рис. 5. Показники росту та потреби у спеціалістах ТОП-10 ІТ-компаній [1]

Звичайно, спеціалістів, які виконують замовлення у компанії відносять до внутрішнього фактору, та розглядають вплив зовнішнього фактору «Постачальники», до яких слід віднести ВНЗ де готують відповідних спеціалістів.

Однак, у випадку ІТ-компаній слід розглянути специфіку їх роботи.

Нині більшість розробників в Україні співпрацюють з компаніями як фізичні особи-підприємці на підставі господарських договорів. Абсолютна більшість таких ФОП

сплачують податки за третьою групою спрощеної системи оподаткування. Держава, та взагалі і більшість підприємців розглядають це, як можливість уникнення податків, однак це не зовсім вірно.

За даними Асоціації IT Ukraine за 2018 рік, в Україні налічується 127 000 програмістів. З них близько 90% оформлені як ФОП (фізичні особи - підприємці). ФОП виконують роботу на підставі договорів підряду з українською юридичною особою - власне IT -компанією. Як правило, ця юрособа має форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Іноді юрособ декілька.

Наприклад, у найбільшій в Україні аутсорсингової IT -компанії ЕРАМ - дві юридичні особи - ТОВ «Епам Системз» і ТОВ «Епам Рішення». Вони, у свою чергу, належать офшорним компаніям Eram Systems (Cyprus) Limited і Eram Systems Inc (США, штат Делавер). У компанії також є офіційно зареєстровані філії у Вінниці, Дніпрі, Харкові і Львові.

Однак юридичне оформлення виконавця таким чином приводить до певних як юридичних так психологічних наслідків. Так виконавець заключає договір на виконання певної роботи, на певний проміжок часу, та не зобов'язаний співпрацювати з компанією в подальшому. Фактично він купує замовлення. Таким чином IT-компанія виступає, як посередник між споживачами її послуг, «торгівельним центром», чи хабом, за що отримує винагороду. Слід зазначити, що більшість IT-компаній не спроможна забезпечити повний цикл розробки програмного забезпечення, а перекладає його на кінцевого виконавця, звівши його напряму з замовником у рамках так званих scrum-команд.

Scrum - набір принципів, цінностей, політик, ритуалів, артефактів, на яких будується процес SCRUM - розробки, що дозволяє в жорстко фіксовані і невеликі за часом ітерації, що називаються спрінтами(sprints), надавати кінцевому користувачеві працюючий продукт з новими бізнес-можливостями.

Склад scrum-команди наведено на прикладі організаційної структури HYS Enterprise. Організаційна структура представлено на рисунку 6.

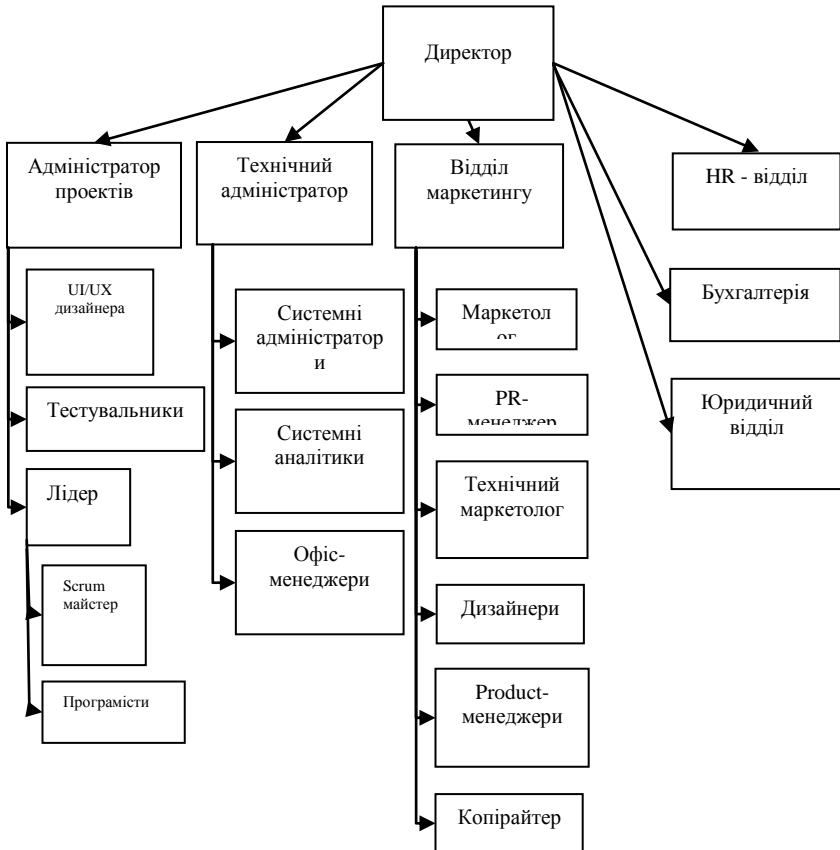


Рис.6. Організаційна структура HYS Enterprise [8,9]

Аналізуючи організаційну структуру можна відзначити, що основні робітники організовані у невеликі проектні команди, підпорядковані Адміністратору усіх проектів. У кожній команді є лідер та Scrum-майстер, які очолюють діяльність команди програмістів, задіяних у кожному окремому проекті. Як поставлені процеси розробки, дуже залежить від команди і клієнта. Десь зразковий «скрам» і «аджайл», десь ручне управління програмістами з боку клієнта [7].

Фактично ця команда працює відособлено від IT-компанії, як організаційно, так юридично, зв'язана тільки

проектом, який виконує для конкретного замовника, який також в обхід ІТ-компанії напряму співпрацює з цією командою.

Таким чином ми вважаємо великою помилкою для ІТ-компанії зосереджувати свої маркетингові зусилля на пошуку замовників і не застосовувати вже добре апробовані маркетингові інструменти до залучених спеціалістів. Перспективи росту ринкової долі ІТ-компанії сьогодні обмежені не браком замовлень, а саме нестачею спеціалістів, які б їх виконували.

Для залучення цих спеціалістів можуть бути використано можливості, наявні у підприємств галузі, які доцільно визначити за допомогою методики SWOT-аналізу (табл. 1).

Аналіз матриці SWOT-аналізу виявив гарні перспективи для розвитку компаній на ринку ІТ-аутсорсингу, які стримаються нестачею фахівців, здатних виконати замовлення. Співпраця зі ІТ-спеціалістами на принципах найму на роботу привела до ситуації, коли вони володіючи достатньою свободою, прагнуть отримати максимальну винагороду з мінімальними зусиллями. Конкуренція за спеціалістів на принципах цінового демпінгу приводить до плинності їх від фірми до фірми. Не маючи реальних механізмів впливу на них, ІТ-компанії безсилі, і як слідство втрачають можливість залучення нових заказів. Така ситуація на ринку всюди, кожна ІТ-компанія потребує ІТ-спеціалістів.

Змінити ситуацію можливо, тільки перевівши взаємовідносини у іншу площину, визнавши їх не робітниками компанії, а споживачами посередницьких послуг компанії, якими вони фактично і є. Це дозволить співпрацювати з ними на принципах маркетингу, використовуючи всі його інструменти для формування їх лояльності. Так свого часу, такий інструмент запропонував Філіп Котлер – маркетинг партнерських відношень.

Таблиця 1

SWOT- аналіз

Можливості	Загрози
------------	---------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання нових заказів 2. Розширення географії заказів 3. Підвищення народжуємості 4. Податкові пільги 5. Зменшення вимог до рівня винагороди 6. Ненасичений ринок ІТ-послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача ІТ-спеціалістів на ринку праці 2. Зменшення доходів населення 3. Виїзд спеціалістів за кордон 4. Сильні конкуренти 5. Політична нестабільність в державі
Сильні сторони	Сил. М	Сил. З
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікація персоналу 2. Гарна репутація 3. Наявність інвестиційних можливостей 4. Представництва у різних країнах 5. Потужний виробничий потенціал 6. Високий рівень організації виробничого процесу 	<p>Вихід на ринки інших країн Нарощування об'єму заказів</p>	<p>Створення системи підтримки спеціалістів</p>
Слабкі сторони	Сл. М	Сл. З
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача ІТ-спеціалістів 2. Нестача управлінських кадрів 3. Текучість кадрів 4. Висока незалежність робочих команд 5. Недостатня робота з залучення спеціалістів 	<p>Залучення спеціалістів з ВНЗ</p>	<p>Формування комплексної системи роботи зі ІТ-спеціалістами на принципах маркетингу партнерських відношень</p>

Саме застосування принципів маркетингу партнерських відношень зобов'язує фірму бути обізнаним у всіх потребах споживача. Незважаючи на велику кількість ІТ-компаній на ринку України, умови співпраці з ними практично однакові. Це приводить до постійної міграції ІТ-спеціалістів з однієї до іншої компанії. Залучення або переманювання їх за рахунок цінової конкуренції, негативно впливає на відношення з замовниками, які змушені покривати ці додаткові витрати. Слід шукати нецінові методи конкурентної боротьби. На підставі вищевикладеного, основним методом підвищення конкурентоспроможності стане застосування маркетинг

партнерських відношень саме до залучених спеціалістів з ІТ-технології.

Результати будуть досягнуті завдяки автоматизації і реорганізації процесів, спрямованих на залучення й утримання найбільш вигідних ІТ-спеціалістів (використання CRM-технологій); персоналізація взаємин із ними. На сьогодні керування взаєминами з ІТ-спеціалістами є одними із основних напрямів у частині ефективності ІТ-компанії.

Однак серед зареєстрованих враховують також ФОП, ліквідовані за весь час існування реєстру. Якщо не брати до уваги такі «мертві душі», йтиметься вже про 80 тис. осіб. Відповідно, сумарна кількість працевлаштованих та ФОП буде надзвичайно близька до експертної оцінки ринку рисунку 7.

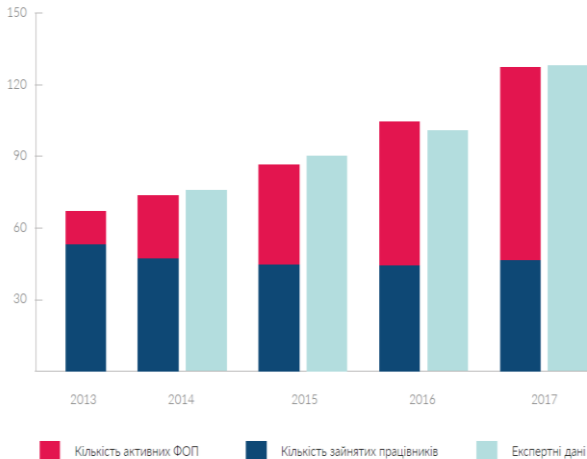


Рис.7. Кількість зайнятих у ІТ-галузі осіб, тис. ос.[1]

Головною цінністю для ІТ-компаній є люди, тож кількість зайнятих у галузі є одним із головних питань. Як офіційна статистика, так і експертні оцінки підтверджують, що за останні роки кількість працівників значно збільшилася. Згідно з неофіційними даними ринок зростав щороку в середньому на 19% і на кінець 2017 року налічував 127 тис. осіб, тоді як, за офіційними даними, – лише 46 тис.

Однак логічним буде врахувати також факт, що більшість ІТ-спеціалістів співпрацюють з компаніями на умовах ФОП. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців на кінець 2017 року становила 94 тис.

В країні існує проблема з відтоком кадрового капіталу в ІТ-сфері. В ІТ-галузі, як і в будь-якій іншій, є приблизно 85% «рядових» фахівців і 15% «зірок», провідних спеціалістів, які є основними локомотивами бізнесу.

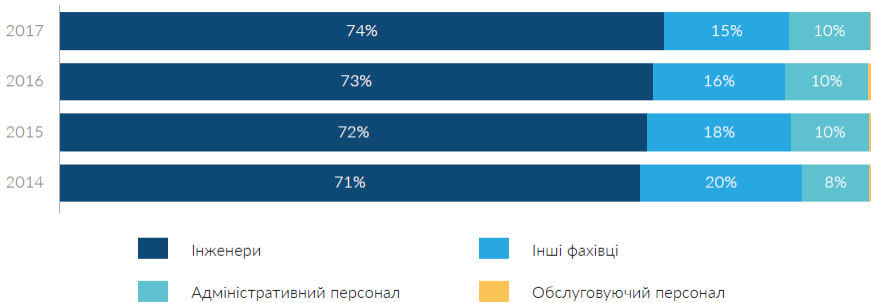


Рис.8. Спеціалізація співробітників ІТ-компаній [6]

Важливо відзначити, що в ІТ-галузі працюють не лише програмісти або вузькоспеціалізовані технічні фахівці. На ринку знаходять роботу представники інших сфер: дизайну, фінансів, управління персоналом тощо. Також ІТ-компанії потребують додатковий персонал з обслуговування, хоча зазвичай наймають зовнішніх постачальників послуг з охорони, прибирання і т.і. Згідно з проведеним опитуванням понад чверть співробітників компаній – нетехнічні працівники.

Слід визнати, що свідомо полишають країну найчастіше саме представники другої групи, тобто ми втрачаємо найкращих, тих, хто вів за собою більшість, був основою бізнесу.

Один з факторів, який сприяє «відтоку мізків» — активізація компаній, які роблять бізнес на постачанні кадрів для закордонних R&D центрів. Таке «інтелектуальне обкрадання», на жаль, сьогодні має системний характер.

Релокацію за останній рік здійснили 3-4% українських спеціалістів. Здається, що така кількість не є критичною, але, в

пошуках стабільних умов життя та широких перспектив, виїжджають якраз найкращі.

Таким чином, крім визначення цільової групи ІТ-спеціалістів, необхідно запропонувати їм більш гарні умови для співпраці. При цьому засновуватися на матеріальному фактору не приводить до успіху, як вже це визначено роками досвіду.

Тому пропонуємо надати їм перспективи для саморозвитку, створивши центр Розвитку, який буде працювати, як для спеціалістів вищого рівня, так і для звичайних програмістів, які бажають підвищити рівень своєї кваліфікації [10].

Центр Розвитку буде працювати за наступними напрямками:

- project –менеджмент;
- маркетинг;
- командні комунікації;
- дизайнер UI/UX;
- front-end и Back-end розробник.

Також пропонується запуск автоматизованої CRM-системи роботи з ІТ-спеціалістами, яка буде базуватися на сучасних досягненнях в галузі штучного інтелекту.

Висновки. Саме організація маркетингової діяльності в цих компаніях повинна забезпечити стабільний їх ріст на світових ринках. Існують роками напрацьовані методики управління діяльністю компаній на ринку. Однак, останніми роками на ринках проходять суттєві зміни, пов'язані, як з загальною глобалізацією, так і зі збільшенням сфери послуг. Ці тенденції потребують удосконалення теоретичних основ і практичного застосування маркетинг-менеджменту.

Особливо актуальним даний аспект стає для підприємств, які працюють на ринку послуг, пропонуючи сучасні інформаційно – комунікаційні технології. Такі сучасні ринки формують особливі ніші, доповнюють і збагачують старі послуги та потребують удосконалення, чи навіть повного перегляду управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Нами проаналізовано розвиток ринку аутсорсингу ІТ-послуг в Україні. Особливу увагу приділено аналізу роботи компаній з ІТ-спеціалістами, потребі в них та перспективам

співпраці з ними. Запропоновано, відповідно реаліям організації роботи з ними в Україні, а також специфіки організації роботи них з замовниками напряму, віднести їх до споживачів посередницьких послуг ІТ-компанії, якими вони являються, як юридично, так і фактично. Ці положення доведено на прикладі компанії HYS Enterprise. Такий шаг дозволяє, а навіть і вимагає застосування до них всього комплексу маркетингу для плідної співпраці на умовах маркетингу партнерських відношень.

Аналіз можливостей для застосування таких заходів, за допомогою SWOT-аналізу, визначив перспективність роботи в цьому напрямку та спроможність ІТ-компаній налагодити плідну співпрацю з залученими ІТ-спеціалістами на базі впровадження CRM-системи та створення Центру розвитку.

Література

1. Шелест О., Кутовий Я., Самоходський І. Розвиток української ІТ-індустрії, за ініціативою Асоціації «ІТ Ukraine» спільно з Офісом ефективного регулювання (BRDO). – Київ, 2018. – 68 с.
2. Іванова Л.О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л.О. Іванова, Б.Б. Семак, О.М. Вовчанська. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с
3. Демченко Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Демченко, О. М. Маклакова. – Минск : БГУ, 2009. – 195 с.
4. Маркова В. Д. Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 360 с.
5. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг: учебник / Т. А. Тультаев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
6. Пошли на прорыв: украинский ИТ-рынок растет быстрее мирового [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/publications/20189963-poshli-na-proyuv-ukrainskij-it-rynok-rastet-bystree-mirovogo>
7. DOU Ревізор в Одесі: суто робочий простір HYS Enterprise [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-revisor-hys-enterprise/>

8. HYS Enterprise Infopack [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hys-enterprise.com>

9. HYS Development Showcase 2018_ 23 October [Електронний ресурс].. – Режим доступу: <https://www.hys-enterprise.com>

10. Горбатенко А.В. Можливості застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вісник Одеського національного економічного університету – 2017. – №5(247). – с.5-19.

1. Shelest, O., Kutovy, Ya., Samokhodsky, I. (2018) Development of the Ukrainian IT Industry, initiated by the IT Ukraine Association in association with the Office of Effective Regulation (BRDO). Kyiv.

2. Ivanova, L. O., Semak B. B., Volchansk, O. M. (2018) *Marketynh posluh [Marketing of services]*. Lviv.

3. Demchenko, E. V., Maklakova, O.M. (2009) *Marketynh usluh [Marketing services]*. BSU, Minsk

4. Markova, V. D. (2002) *Marketynh usluh [Marketing of services]* Finances and statistics. Moscow.

5. Tultaev, T. A. (2012) *Marketynh usluh [Marketing of services]*. YNFRA-M. Moscow.

6. We made a breakthrough: the Ukrainian IT market is growing faster than the world (n.d.) *mind.ua*. Retrieved from: <https://mind.ua/ru/publications/20189963-poshli-na-proryv-ukrainskij-it-rynok-rastet-bystree-mirovogo> [in Ukrainian].

7. DOU Revizor v Odesi: cuto robochyi prostir HYS Enterprise (n.d.) *dou.ua* Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-revisor-hys-enterprise/> [in English].

8. HYS Enterprise Infopack (n.d.) *hys-enterprise.com*. Retrieved from: <https://www.hys-enterprise.com> [in English].

9. HYS Development Showcase 2018_ 23 October (n.d.) *hys-enterprise.com*. Retrieved from: <https://www.hys-enterprise.com> [in English].

10. Gorbatenko, A. V. (2017) Possibilities of application of international standards in management systems of domestic enterprises. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho*

УДК 338.482.2

JEL Classification: L 830

Гулієв Руслан

**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ
АЗЕРБАЙДЖАНУ**

У статті розглядається значення інновацій на підприємствах лікувально-оздоровчого туризму Азербайджану, їх актуальність і ефективність. Автор підкреслює, що на сучасному етапі розвитку, в умовах підвищення конкуренції, туристичні компанії змушені виробляти і пропонувати інноваційні туристичні продукти, модернізуючи сферу туристичних послуг. Виходячи з цього, автором запропоновано основні пріоритети стратегічного розвитку підприємств лікувально-оздоровчого туризму в Азербайджані.

Відзначається, що процес інновації в сфері туризму з сучасної точки зору досить специфічний. Інновації в сфері туризму – це цілеспрямовані, неминучі, керовані і практичні зміни і нововведення, які плануються на рівні держав і