

Н. Р. Балук,
к. е. н., доц., доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7014-3152>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.158

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ В ІТ

N. Baluk,
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

DEVELOPMENT OF THE MARKETING MANAGEMENT CONCEPT AND THE POSSIBILITIES OF ITS PRACTICAL APPLICATION IN IT

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад розвитку маркетингової концепції менеджменту та визначенні можливостей її практичного застосування у сфері інформаційних технологій з орієнтацією на створення й підтримання цінності для клієнта у зовнішньому середовищі. Об'єктом дослідження являється процес управління маркетинговою діяльністю в компаніях сфери інформаційних технологій, включно з формуванням ціннісної пропозиції, управлінням шляхом клієнта, сервісною взаємодією та прийняттям рішень на основі даних. В статті розкрито розвиток маркетингової концепції менеджменту як управлінського підходу, що поєднує ринкову орієнтацію, клієнтську цінність і узгодження міжфункціональних рішень у компанії. Показано, що в умовах високої динаміки ринку та швидкого копіювання технологічних переваг у сфері інформаційних технологій ключовим чинником конкурентоспроможності постає здатність компанії системно розуміти потреби цільових сегментів, формувати переконливу ціннісну пропозицію та підтримувати довіру протягом усього життєвого циклу взаємодії з клієнтом. Проаналізовано, як маркетингова концепція менеджменту інтегрується у продуктове управління, ціноутворення, канали залучення, онбординг, клієнтський успіх і сервісну підтримку, разом із цим акцентовано на необхідності узгоджених правил пріоритезації, коли розвиток функціоналу підпорядковується не кількості запитів, а впливу на цінність і утримання. Окрему увагу приділено управлінню на основі даних, де оцінювання результативності здійснюється через показники залучення, активації, монетизації та утримання, а також через показники якості сервісу й прозорості комунікацій.

The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of the development of the marketing management concept and determine the possibilities of its practical application in the field of information technologies with an orientation towards creating and maintaining value for the client in the external environment. The object of the study is the process of managing marketing activities in information technology companies, including the formation of a value proposition, management through the client, service interaction and data-based decision-making. The article reveals the development of the marketing management concept as a management approach that combines market orientation, client value and coordination of cross-functional decisions in the company. It is shown that in conditions of high market dynamics and rapid copying of technological advantages in the field of information technologies, the key factor of competitiveness is the company's ability to systematically understand the needs of target segments, form a convincing value proposition

and maintain trust throughout the entire life cycle of interaction with the client. It analyzes how the marketing concept of management is integrated into product management, pricing, engagement channels, onboarding, customer success and service support, while emphasizing the need for agreed-upon prioritization rules, when the development of functionality is subordinated not to the number of requests, but to the impact on value and retention. Special attention is paid to data-driven management, where performance is assessed through engagement, activation, monetization and retention indicators, as well as through service quality and communication transparency indicators. The practical possibilities of using artificial intelligence-based technologies for personalizing interactions, predicting churn risk, supporting decisions on product priorities and strengthening knowledge processes in the internal environment are reflected, while emphasizing the importance of ethical principles, data privacy and cybersecurity as components of trust. It is substantiated that the effective implementation of the marketing management concept in the field of information technology requires organizational changes, where marketing, product, sales and support work as a single system, and management decisions are based on evidence, regular experiments and customer feedback.

Ключові слова: маркетингова концепція менеджменту, інформаційні технології, ціннісна пропозиція, сегментація, позиціонування, життєвий цикл, управління продуктом, клієнтський досвід, бренд, маркетингова діяльність.

Key words: marketing management concept, information technology, value proposition, segmentation, positioning, life cycle, product management, customer experience, brand, marketing activities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток маркетингової концепції менеджменту постає особливо актуальним у середовищі, де конкурентні переваги все рідше ґрунтуються лише на ціні або технічних характеристиках продукту, а дедалі більше залежать від розуміння потреб клієнта, швидкості реакції на зміни та здатності формувати довгострокову цінність. У сучасній економіці, що характеризується високою прозорістю інформації, низькими бар'єрами входу та глобальною конкуренцією, управління без системного маркетингового бачення не рідко призводить до ситуації, коли компанія створює технологічно сильний продукт, але не знаходить для нього стійкого попиту, не вибудовує позиціонування, або втрачає клієнта на етапі після першої покупки. Відтак, розвиток цієї концепції важливий тому, що вона забезпечує формування підґрунтя для узгодження стратегічних цілей із реальними очікуваннями ринку, надає інструменти для оцінювання ціннісної пропозиції, керування лояльністю, репутацією та довірою, а також для розуміння того, як клієнт сприймає якість сервісу у зовнішньому середовищі. Разом із цим, маркетингова концепція менеджменту переводить увагу з короткострокового продажу на управління життєвим циклом клієнта, де ключовими стають утримання, повторні покупки, рекомендації, зменшення відтоку та системна робота з досвідом взаємодії.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад розвитку маркетингової концепції менеджменту та визначенні можливостей її практичного засто-

сування у сфері інформаційних технологій з орієнтацією на створення й підтримання цінності для клієнта у зовнішньому середовищі. Об'єктом дослідження являється процес управління маркетинговою діяльністю в компаніях сфери інформаційних технологій, включно з формуванням ціннісної пропозиції, управлінням шляхом клієнта, сервісною взаємодією та прийняттям рішень на основі даних.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розглянемо основні науково-практичні публікації по темі нашої статті [1—10]. До прикладу, Болотна О. В., Лісеній Є. В., Тімченко Д. І. [1] розкривають управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств як системний управлінський процес, у якому маркетинг перестає бути суто комунікаційною функцією та постає складовою ухвалення рішень щодо продукту, клієнтських сегментів і сервісної підтримки. Почтовюк А. Б., Білик М. М., Шишлова Ю. В. [2] розглядають маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі у контексті ведення міжнародного бізнесу, підкреслюючи роль адаптації ринкової поведінки компаній до різних умов зовнішнього середовища. Корж М. В., Сова В. П., Фоміченко І. П. [3] фокусуються на маркетинговій стратегії виходу ІТ-компаній на світовий ринок, розкриваючи стратегічний напрям формування присутності та конкурентної позиції у глобальному зовнішньому середовищі. Гончар М., Зеленевиц В. [4] розкривають інтеграцію принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній, акцентуючи, що для сучасних ринків дедалі важливішими стають відповідальність, прозорість і довіра.

Таблиця 1. Еволюція маркетингової концепції менеджменту та управлінські акценти

Етап розвитку	Що в центрі уваги менеджменту	Типові управлінські інструменти
Орієнтація на виробничу ефективність	Оптимізація процесів, собівартості, стабільність якості, масштабування операцій у внутрішньому середовищі	Планування потужностей, стандарти якості, контроль витрат, регламентація процесів розробки
Орієнтація на збут	Збільшення продажів і частки ринку, агресивні канали залучення, акцент на короткому циклі угоди	Сценарії продажів, стимулювання попиту, партнерські канали, акційні пропозиції
Ринкова орієнтація	Потреби клієнтів, сегменти, позиціонування, ціннісна пропозиція, конкурентні альтернативи у зовнішньому середовищі	Дослідження ринку, сегментація, аналіз конкурентів, формування портфеля продуктів, тестування пропозиції
Орієнтація на взаємини і сервісну цінність	Довгострокова лояльність, досвід користувача, підтримка, успіх клієнта, узгодження сервісу та продукту	Управління шляхом клієнта, програми утримання, стандарти сервісу, управління скаргами, розвиток спільнот
Дані, платформи, екосистеми	Рішення на основі даних, персоналізація, партнерства, управління довірою, етика і відповідність регулюванню	Продуктова аналітика, експерименти, моделювання попиту, системи на базі штучного інтелекту для персоналізації, політики приватності

Джерело: сформовано автором.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингова концепція менеджменту являється підходом, який переводить управління від внутрішньої орієнтації на продукт до системного бачення клієнта, ринку та цінності, яку компанія реально надає у зовнішньому середовищі. У класичній траєкторії еволюції ця концепція послідовно розширювала фокус, спочатку від виробничої ефективності до збуту, далі до ринкової орієнтації, а потім до управління взаєминами, сервісної цінності та екосистемної взаємодії. Водночас, сучасний етап характеризується поєднанням даних, поведінкової аналітики та швидких циклів перевірки гіпотез, що змінює не лише інструменти маркетингу, а й управлінські рішення, структуру відпові-

дальності, принципи планування та підходи до розвитку продукту. Разом із цим, маркетингова концепція менеджменту більше не зводиться до комунікацій і просування, вона охоплює формування пропозиції, вибір цільових сегментів, стандарти сервісу, політику ціноутворення, післяпродажну підтримку, а також управління довірою, репутацією та відповідністю етичним і правовим вимогам. Для галузі інформаційних технологій така концепція постає ключовою, тому що цифрові продукти не рідко швидко копіюються, а стійка перевага виникає тоді, коли компанія точніше розуміє потреби користувача, швидше навчається на зворотному зв'язку та перетворює цей зворотний зв'язок на стабільну цінність (табл. 1).

Так, управління починається з вибору цільових сегментів і формування ціннісної пропозиції, де важливо не лише описати функції, а й пояснити вигоду мовою задач клієнта, його ризиків, обмежень і критеріїв успіху. Разом із цим, у галузі інформаційних технологій ключовим стає узгодження маркетингових підходів із продуктово-інженерною логікою, тобто з пріоритезацією задач, плануванням релізів, дизайном користувацького досвіду, моделлю монетизації та стандартами підтримки. Водночас, управління каналами залучення вимагає дисципліни, оскільки канали різняться за якістю лідів, швидкістю конверсії, витратами та чутливістю до репутації. Для рішень на базі застосованих цифрових технологій характерним є те, що перше враження формується через інтерфейс, швидкість налаштування, зрозумілість документації та прозорість політик роботи з даними, а не лише через рекламні повідомлення (табл. 2).

Таблиця 2. Зв'язок маркетингової концепції менеджменту з життєвим циклом ІТ-продукту

Стадія життєвого циклу	Рішення менеджменту, які визначають успіх	Очікуваний результат для бізнесу і клієнта
Виявлення проблеми та ідеї	Вибір сегментів, формулювання проблеми, визначення альтернатив, оцінювання готовності платити	Команда розуміє, яку проблему вирішує, кому саме це потрібно, і чому клієнт обирає цей підхід
Перевірка концепції та прототип	Вибір мінімального набору функцій, пріоритети дизайну, сценарії використання, формування очікувань	Зменшуються витрати на помилки, зростає відповідність реальним потребам, з'являється перший доказ цінності
Запуск і перші продажі	Визначення моделі монетизації, умов договорів, сервісних рівнів, повідомлень позиціонування	Перші клієнти отримують передбачуваний результат, компанія бачить, що саме продається і чому
Активізація та впровадження	Побудова онбордингу, навчання, управління успіхом клієнта, стандарти підтримки	Клієнт швидше досягає результату, зменшується кількість відмов після старту
Масштабування	Вибір каналів зростання, партнерства, локалізація, оптимізація витрат залучення	Зростання стає керованим, компанія не втрачає якість сервісу і контролює витрати
Утримання і розвиток	Управління відтоком, розвиток функцій за цінністю, програми лояльності, робота зі спільнотою	Зростає довгострокова цінність клієнта, підсилюються рекомендації, стабілізується дохід

Джерело: сформовано автором.

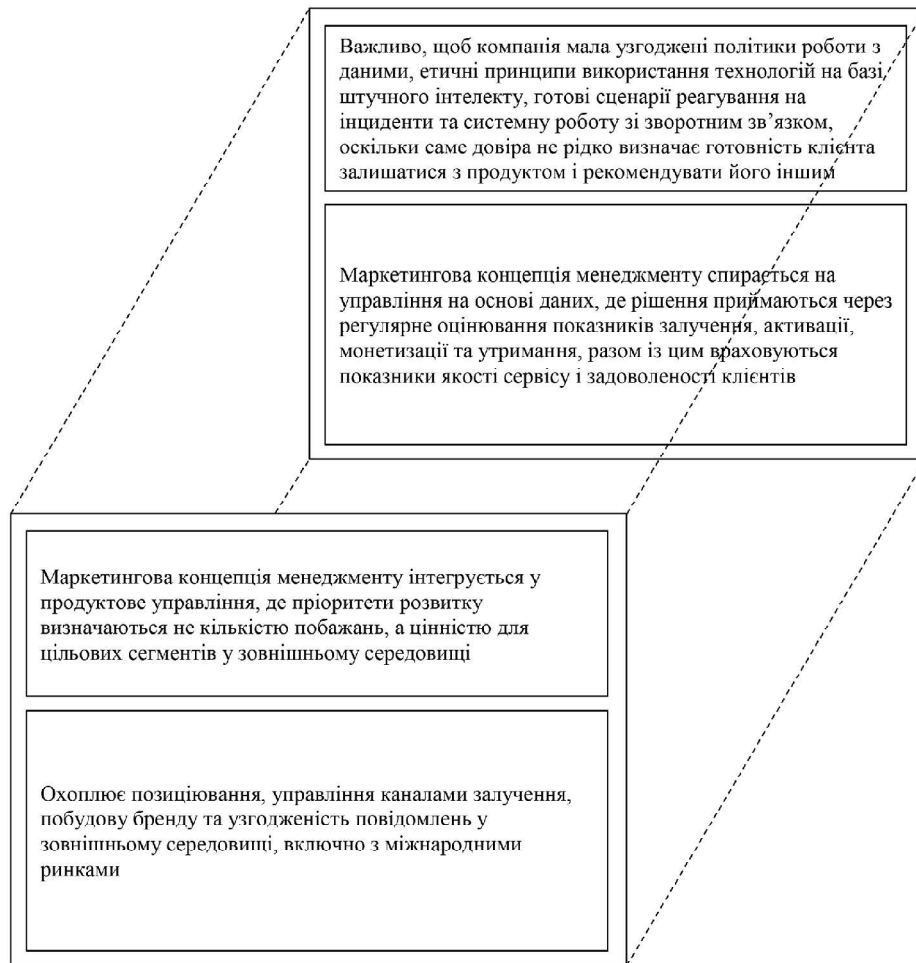


Рис. 1. Модель впровадження маркетингової концепції менеджменту в ІТ-компанії

Джерело: сформовано автором.

У сфері інформаційних технологій це означає, що компанія не просто збирає статистику, а встановлює причинно-наслідкові зв'язки між діями команди та поведінкою користувача. Водночас, ключовим стає управління цінністю в розрізі етапів шляху клієнта, де окремо оцінюються залучення, активація, монетизація, утримання та повторні покупки. Разом із цим, менеджменту важливо відділяти показники, які описують процес, від показників, що описують результат, наприклад швидкість реакції підтримки і зниження кількості відмов від продовження. У практиці також використовується порівняльне тестування двох варіантів інтерфейсу або повідомлень, щоб перевірити гіпотези без руйнівних змін продукту. Окремий напрям являється використанням технологій на базі штучного інтелекту для персоналізації, прогнозування ризику відтоку, підказок у підтримці, а також для підсилення пошуку знань у внутрішньому середовищі. Відтак, маркетингова концепція менеджменту надає спосіб керувати продуктом, сервісом і комунікацією як єдиною системою, де рішення приймаються не інтуїтивно, а через доказовий цикл, спостереження, оцінювання, впровадження і повторну перевірку (рис. 1).

Компанія має узгодити стратегію, структуру ролей, правила прийняття рішень і культуру взаємодії між маркетингом, продажами, продуктом, розробкою та

підтримкою у внутрішньому середовищі. Разом із цим, потрібні зрозумілі процеси, де зворотний зв'язок клієнта перетворюється на конкретні зміни продукту, сервісу і комунікації, а пріоритети визначаються цінністю для цільового сегмента і впливом на довгострокову стабільність доходу. Водночас, зовнішнє середовище для інформаційних технологій включає регулювання приватності даних, очікування щодо безпеки, вимоги до прозорості алгоритмів, а також репутаційні ризики, які не рідко виникають через непередбачені оновлення або некоректні обіцянки в комунікаціях. Тому впровадження має включати політики роботи з даними, етичні принципи використання технологій на базі штучного інтелекту, стандарти взаємодії з користувачами, механізми реагування на інциденти, а також навчання команд. Відтак, маркетингова концепція менеджменту стає системою управління цінністю, де стратегія зростання, якість сервісу, безпека та довіра працюють в одному напрямку, а не конкурують між собою за ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Можливості практичного застосування маркетингової концепції менеджменту в галузі інформаційних технологій є особливо широкими, оскільки саме тут

цінність продукту не рідко формується на перетині функціональності, зручності, сервісної підтримки та комунікації з користувачем. У сфері програмних продуктів і сервісів критично важливими стають точне сегментування аудиторій, побудова клієнтських сценаріїв, управління продуктом на основі даних, персоналізація взаємодії та вибудовування каналів залучення, які працюють у глобальному зовнішньому середовищі. Таким чином, концепція надає практичні підходи до синхронізації роботи менеджменту, продуктового розвитку, продажів і підтримки, коли рішення щодо функціоналу, ціноутворення, оновлень і сервісних рівнів приймаються з опорою на поведінку користувача, його очікування та бар'єри впровадження. Водночас, галузь інформаційних технологій має додаткові виклики, пов'язані з довірою до обробки даних, інформаційною безпекою, етичністю використання технологій на базі штучного інтелекту та відповідністю регуляторним вимогам, тому маркетингова концепція менеджменту стає не лише способом просування, а й інструментом управління ризиками репутації та підтримання прозорих взаємин з клієнтами. Разом із цим, її застосування надає можливість підсилити конкурентну позицію через сервіс-дизайн, розвиток спільнот користувачів, партнерські екосистеми та системне управління цінністю, яка відчувається клієнтом у кожній точці контакту.

Література:

1. Болотна О. В., Лісеній Є. В., Тімченко Д. І. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств. Випуск 69, 2024. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5123/5069/>
2. Почтовіук А. Б., Білик М. М., Шишлова Ю. В. Маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі в контексті ведення міжнародного бізнесу. № 4, 2024. Modeling the Development of the Economic Systems. С. 104—111.
3. Корж М. В., Сова В. П., Фоміченко І. П. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок. № 6(125), 2022. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. С. 37—54.
4. Гончар М., Зеленевиц В. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній. Том 338, № 1, 2025. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. С. 505—513.
5. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Ринок ІТ-послуг України, маркетингові стратегії суб'єктів. Том 7, № 2, 2025. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення та проблеми розвитку. С. 175—183.
6. Ревенець Д. В. Сегментація регіонального ринку ІТ-послуг, маркетинговий аналіз та інструменти впливу. № 2(93), Частина 1, 2025. Вісник ХНТУ. С. 317—323.
7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Bolotna, O. V., Lisenyi, Ye. V., & Timchenko, D. I. (2024), "Management of marketing activities of IT enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5123/5069> (Accessed 05 Feb 2026).
2. Pochtoviuk, A. B., Bilyk, M. M., & Shyshlova, Yu. V. (2024), "Marketing management of IT industry enterprises in the context of conducting international business", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 4, pp. 104—111.
3. Korzh, M. V., Sova, V. P., & Fomichenko, I. P. (2022), "Marketing strategy for Ukrainian IT companies entering the global market", *Zovnishnia torhivlia, ekonomika, finansy, pravo*, vol. 6 (125), pp. 37—54.
4. Honchar, M., & Zelenevych, V. (2025), "Integration of sustainable development principles into marketing strategies of IT companies", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 338, no. 1, pp. 505—513.
5. Kosar, N. S., & Kuzo, N. Ye. (2025), "The market of IT services of Ukraine, marketing strategies of entities", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, etapy stanolvleniia ta problemy rozvytku*, vol. 7, no. 2, pp. 175—183.
6. Revenets, D. V. (2025), "Segmentation of the regional IT services market, marketing analysis and instruments of influence", *Visnyk KhNTU*, vol. 2 (93), no. 1, pp. 317—323.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk*, Chernivtsi, Ukraine.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10(38), pp. 190-201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.02.26

Професійовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26