



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра маркетингу та аналітичної економіки**

Допустити до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.екон.н. Дацишин М. Б.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування довіри в B2B-маркетингу ІТ-компаній на прикладі  
A2 Software)»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи МТ-41з  
спеціальності 075 «Маркетинг»

**Сидорук Уляна Михайлівна**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Олійник Андрій Михайлович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**кандидат економічних наук, доцент**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**?**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**?**

*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування довіри в B2B-маркетингу ІТ-компаній.....	6
1.1. Сутність B2B-маркетингу та його особливості в ІТ-секторі.....	6
1.2. Поняття довіри та її роль у взаємодії між бізнес-клієнтами.....	12
1.3. Інструменти та механізми формування довіри в цифровому середовищі...	17
Висновки до I розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. Аналіз практики формування довіри в B2B-маркетингу ІТ-компанії A2 Software.....	25
2.1. Загальна характеристика компанії A2 Software та її ринкової позиції.....	25
2.2. Аналіз цільової B2B-аудиторії та поведінки корпоративних клієнтів.....	32
2.3. Оцінка маркетингових інструментів формування довіри, що використовуються компанією.....	38
Висновки до II розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення системи формування довіри в B2B-маркетингу ІТ-компанії A2 Software.....	44
3.1. Удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу.....	44
3.2. Впровадження інструментів підвищення клієнтської довіри (кейси, відгуки, експертність).....	48
3.3. Розвиток довгострокових B2B-відносин та системи лояльності клієнтів.....	53
Висновки до III розділу.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики* зумовлена стрімкою трансформацією ринку інформаційних технологій, де конкурентна боротьба дедалі більше змістилась з площини цінових переваг у сферу нематеріальних чинників (репутації та довіри). У B2B-сегменті IT-послуг прийняття рішень клієнтами характеризувалося високим рівнем ризику, тривалими циклами угод і значною залежністю від експертності постачальника. За таких умов довіра стала не просто супровідним елементом взаємодії, а ключовим ресурсом, яким визначено можливість укладення контрактів, розвитку довгострокових партнерств і збереження клієнтської бази. Водночас динамічність технологічного середовища, поява нових бізнес-моделей і посилення глобалізації ускладнили процес формування довірчих відносин, що наразі потребує глибшого наукового осмислення та систематизації відповідних підходів у межах маркетингової діяльності.. У зв'язку з цим дослідження процесів формування довіри в B2B-маркетингу IT-компаній набуло особливої актуальності, оскільки потрібно більш розгорнуте теоретичне підґрунтя для підвищення ефективності маркетингової політики та зміцнення конкурентних позицій підприємств на міжнародному ринку.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми* полягають у необхідності пояснення механізмів формування довіри між IT-компаніями та їхніми корпоративними клієнтами в умовах складних, багаторівневих і довготривалих B2B-взаємодій. На практиці укладення контрактів у сфері інформаційних технологій супроводжується високим рівнем невизначеності щодо результатів співпраці, технічної якості рішень і надійності постачальника. За таких обставин довіра виступає визначальним чинником прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на ефективність комерційної діяльності компаній. Водночас відсутність чітко структурованого підходу до формування довірчих відносин у маркетинговій діяльності зумовлює потребу у

глибшому дослідженні цієї проблематики з урахуванням специфіки IT-ринку, цифрового середовища та змін у поведінці бізнес-клієнтів.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі* свідчать про наявність значної кількості досліджень, присвячених загальним аспектам B2B-маркетингу, управління взаємовідносинами з клієнтами та формування ділової репутації. Разом із тим, питання довіри розглядається переважно фрагментарно, без комплексного врахування технологічних, комунікаційних і поведінкових чинників, характерних саме для IT-сфери. Окремі наукові підходи зосереджуються на ролі бренду, контент-маркетингу чи сервісної якості, проте не формують цілісної моделі побудови довіри у B2B-взаємодії [4, 15]. Така ситуація зумовила необхідність систематизації наявних теоретичних напрацювань і розвитку методичних підходів до формування довіри, що відповідають сучасним умовам функціонування IT-компаній і специфіці їхнього позиціонування на ринку.

*Об'єктом дослідження бакалаврської роботи* є процеси B2B-маркетингу в IT-компаніях у сфері взаємодії з корпоративними клієнтами.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти формування довіри в B2B-маркетингу IT-компаній.

*Мета кваліфікаційної роботи* полягає у дослідженні та обґрунтуванні підходів до формування довіри в B2B-маркетингу IT-компаній і розробленні рекомендацій щодо її підвищення на прикладі компанії A2 Software.

Для досягнення мети, сформовано наступні завдання:

- дослідити сутність B2B-маркетингу та його особливості в IT-секторі;
- розглянути поняття довіри та її роль у взаємодії між бізнес-клієнтами;
- описати інструменти та механізми формування довіри в цифровому середовищі;
- надати загальну характеристику компанії A2 Software та її ринкової позиції;

- провести аналіз цільової B2B-аудиторії та поведінки корпоративних клієнтів;
- оцінити маркетингові інструменти формування довіри, що використовуються компанією;
- описати порядок удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу;
- вказати шляхи впровадження інструментів підвищення клієнтської довіри (кейси, відгуки, експертність);
- розглянути розвиток довгострокових B2B-відносин та системи лояльності клієнтів.

*Методи дослідження.* У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, а також методи маркетингового аналізу та спостереження для оцінки інструментів формування довіри.

*Джерела дослідження.* Інформаційною базою стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали, а також дані діяльності компанії A2 Software та відкриті інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення маркетингової політики ІТ-компаній, зокрема в частині формування довіри та розвитку довгострокових відносин із B2B-клієнтами. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути застосовані при розробленні комунікаційних стратегій, оптимізації контент-маркетингу, підвищенні прозорості діяльності компанії та посиленні її експертного позиціонування на ринку. Окрім цього, результати дослідження доцільно використовувати для впровадження практичних інструментів підвищення довіри, таких як кейси, відгуки клієнтів, демонстрація реалізованих проєктів і формування професійного іміджу.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що забезпечують логічну послідовність дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В B2B- МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ

#### 1.1. Сутність B2B-маркетингу та його особливості в ІТ-секторі

Сутність B2B-маркетингу та його особливості в ІТ-секторі доцільно розглядати крізь призму трансформації сучасних економічних відносин, у межах яких ключову роль відведено не лише обміну товарами чи послугами, а й формуванню довгострокових партнерських зв'язків між суб'єктами господарювання. B2B-маркетинг (business-to-business) охопив систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб організацій-клієнтів, які використовують придбані продукти або послуги для здійснення власної господарської діяльності [1]. На відміну від B2C-сегменту, де акцент зроблено на емоційній складовій споживчої поведінки, у B2B-маркетингу домінують раціональні мотиви прийняття рішень, обґрунтовані економічною доцільністю, технічною ефективністю та стратегічною відповідністю запропонованого рішення.

Сутність B2B-маркетингу у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до розуміння ролі взаємодії між підприємствами, характеру створення цінності та особливостей прийняття управлінських рішень у діловому середовищі [2, с. 277]. Узагальнення позицій провідних дослідників дозволило визначити B2B-маркетинг як складну систему управління відносинами між суб'єктами господарювання, у межах якої поєднуються процеси виявлення потреб, розроблення пропозицій, комунікації та забезпечення довгострокової співпраці. Водночас кожен автор акцентував увагу на окремих аспектах цього явища - від інструментів впливу на попит до стратегічного партнерства, що наразі потребує систематизації наявних підходів: (табл. 1.1)

**Підходи до визначення сутності B2B-маркетингу різними авторами\***

№	Автор	Визначення сутності B2B-маркетингу	Ключовий акцент	Особливості підходу
1	Устьян О.Ю.	Система організації маркетингової діяльності, спрямована на задоволення потреб організацій-клієнтів	Орієнтація на потреби	Класичний підхід, акцент на ринкових потребах
2	Гуріна О.	Процес створення цінності для бізнес-клієнтів через комплекс маркетингових інструментів	Створення цінності	Поєднання брендингу та B2B
3	Цибко Н.	Управління взаємовідносинами між підприємствами з метою досягнення комерційної ефективності	Взаємовідносини	Орієнтація на довгострокову співпрацю
4	Ярош – Дмитренко Л.О.	Процес взаємодії між організаціями у сфері обміну товарами та послугами	Обмін	Фокус на транзакційній складовій
5	Внук С.	Система прийняття рішень у межах організаційних закупівель	Прийняття рішень	Увага до поведінки buying center
6	Червінська Н.	Управління відносинами з клієнтами з урахуванням їхньої довгострокової цінності	CRM-підхід	Орієнтація на життєвий цикл клієнта
7	Карандін О.В.	Формування стратегічних партнерств між компаніями	Партнерство	Акцент на стратегічній взаємодії
8	Склякіна Г.Ю.	Координація діяльності підприємств у межах бізнес-мереж	Мережевий підхід	Розгляд ринку як системи зв'язків
9	Хлуп'янець Д.І.	Процес управління попитом на ринку організаційних споживачів	Попит	Аналітичний підхід до ринку
10	Афанасьєва О.П.	Інтерактивна система відносин між суб'єктами бізнесу	Інтеракція	Акцент на взаємодії та довірі

\*Джерело: [3 - 12]

Узагальнення наведених підходів підтвердило факт, що сутність B2B-маркетингу не обмежується лише процесами просування або збуту продукції. Більшість авторів розглядають його як багатовимірну систему, у якій поєднуються економічні, управлінські та комунікаційні аспекти. Водночас спільною рисою лишається орієнтація на задоволення потреб організацій-

клієнтів, якою визначено стратегічний характер маркетингової діяльності та її спрямованість на досягнення взаємної вигоди.

Відповідно до домінування відносного підходу, передбачено формування та розвиток довгострокових зв'язків між підприємствами. У цьому контексті B2B-маркетинг виражено інструментом не лише залучення клієнтів, а й підтримання стабільної взаємодії, що базується на довірі, взаєморозумінні та спільних інтересах. Такий підхід особливо актуальний у складних галузях, де рішення мають довгострокові наслідки та потребують високого рівня координації між сторонами.

Зростання ролі інтеграції маркетингових функцій із загальною стратегією підприємства теж не менш важлива, адже більшістю сучасних підходів до B2B-маркетингу передбачено його тісний зв'язок із процесами управління клієнтським досвідом, інноваційною діяльністю та цифровими технологіями - це свідчить про трансформацію маркетингу з функціонального інструменту у комплексну систему управління взаємодією з ринком [13, с. 8].

Ми вважаємо, що сутність B2B-маркетингу потрібно визначати як інтегровану систему управління взаємовідносинами між суб'єктами господарювання, спрямовану на створення, комунікацію та реалізацію цінності для бізнес-клієнтів із урахуванням їхніх стратегічних потреб, особливостей прийняття рішень та умов функціонування ринку. У такий спосіб буде поєднано класичні та сучасні концепції маркетингу та враховано динаміку бізнес-середовища.

У структурі B2B-маркетингу ключовим елементом виражено процес формування цінності для клієнта, яким передбачено не лише створення продукту, а й забезпечення його відповідності конкретним бізнес-потребам замовника – цим зумовлено необхідність глибокого аналізу галузевих особливостей клієнта, його бізнес-моделі, внутрішніх процесів і стратегічних цілей [14, с. 210]. У такому контексті маркетингова діяльність набула характеру інтегрованого процесу, яким поєднано дослідження ринку, розроблення продукту та післяпродажне обслуговування. Важливою особливістю

представлена також наявність складного процесу прийняття рішень, у якому бере участь декілька осіб або підрозділів (так званий buying center), що вимагає диференційованого підходу до комунікації з різними стейкхолдерами.

Умови функціонування ІТ-сектору суттєво впливають на специфіку реалізації B2B-маркетингу [15, с. 7]. Інформаційні технології характеризуються високою динамічністю, швидкими темпами інновацій та постійною зміною технологічних стандартів, тобто продукти та послуги ІТ-компаній мають короткий життєвий цикл, а їхня конкурентоспроможність визначається здатністю до швидкої адаптації та впровадження нових рішень. У таких умовах маркетинг не може обмежуватися традиційними інструментами просування, а має інтегруватися у процеси розроблення продукту: (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

### Систематизація особливостей B2B-маркетингу в ІТ-секторі\*

№	Характеристика	Зміст	Прояв у діяльності ІТ-компаній	Вплив на маркетингову діяльність
1	Складність продукту	Високий рівень технічної насиченості та індивідуалізації рішень	Розроблення програмного забезпечення під конкретні бізнес-процеси клієнта	Необхідність консультаційного підходу та залучення технічних спеціалістів до комунікації
2	Індивідуалізація пропозиції	Орієнтація на унікальні потреби кожного клієнта	Створення кастомізованих ІТ-рішень і сервісів	Формування персоналізованих маркетингових повідомлень і пропозицій
3	Тривалість циклу угоди	Значний період прийняття рішення	Багатоетапні переговори, тестування продукту, узгодження умов	Орієнтація на довгострокову взаємодію та підтримку клієнта на всіх етапах
4	Багаторівневність прийняття рішень	Участь кількох осіб або підрозділів у виборі постачальника	Взаємодія з технічними, фінансовими та управлінськими представниками клієнта	Необхідність адаптації комунікації до різних цільових груп
5	Контент-маркетинг	Використання професійного контенту для інформування клієнтів	Публікація кейсів, аналітики, технічних матеріалів, проведення вебінарів	Формування експертного іміджу та підвищення довіри

6	Цифровізація взаємодії	Перехід комунікацій у онлайн-середовище	Використання сайтів, CRM-систем, email-маркетингу, соціальних мереж	Автоматизація маркетингу та підвищення ефективності комунікацій
7	Персоналізація комунікації	Адаптація взаємодії до конкретного клієнта	Індивідуальні пропозиції, таргетований контент	Підвищення релевантності маркетингових повідомлень
8	Інтеграція маркетингу і продажів	Узгодження дій різних підрозділів компанії	Спільне планування кампаній і використання CRM	Підвищення ефективності залучення та утримання клієнтів
9	Орієнтація на довгострокові відносини	Фокус на тривалій співпраці	Підтримка клієнтів після продажу, розвиток партнерства	Формування стабільної клієнтської бази
10	Високий рівень ризику	Невизначеність результатів впровадження IT-рішень	Оцінка ефективності, тестування, гарантії якості	Підвищення ролі довіри та репутації компанії
11	Роль довіри	Ключовий фактор вибору постачальника	Демонстрація досвіду, кейсів, відгуків клієнтів	Формування лояльності та зниження бар'єрів до співпраці
12	Інноваційність	Постійне оновлення технологій і рішень	Впровадження нових продуктів і сервісів	Необхідність постійного оновлення маркетингових стратегій

\*Джерело: [16]

Визначальною характеристикою B2B-маркетингу в IT-секторі представлено високий рівень складності продукту. IT-рішення часто мають індивідуалізований характер, створюються з урахуванням специфічних вимог клієнта та потребують детального технічного обґрунтування. Така особливість зумовила необхідність використання консультативного підходу до продажів (consultative selling), за якого маркетингова функція тісно пов'язана з технічною експертизою. У такій моделі взаємодії представники компанії виражені не лише продавцями, а й консультантами, які допомагають клієнту визначити оптимальне рішення для досягнення його бізнес-цілей.

Наступна особливість базується на тривалості циклу угоди. У B2B-сегменті IT-рішень процес від першого контакту до укладення контракту може

тривати від декількох місяців до року і більше - це пов'язано з необхідністю проведення переговорів, тестування продукту, погодження умов співпраці та оцінки ризиків. У зв'язку з цим маркетингова діяльність має орієнтуватись на підтримку довгострокової взаємодії з потенційним клієнтом, поступове формування довіри та демонстрацію цінності запропонованого рішення на кожному етапі взаємодії.

Особливого значення в ІТ-секторі набув контент-маркетинг як інструмент формування експертного іміджу компанії. Потенційні клієнти прагнуть отримати не лише комерційну пропозицію, а й глибоке розуміння того, як саме продукт або послуга можуть вирішити їхні бізнес-завдання. У цьому контексті компанії активно використовують аналітичні матеріали, кейси, технічні статті, вебінари та інші форми контенту, які дозволяють продемонструвати компетентність і практичний досвід.

Цифрове середовище також суттєво змінює механізми реалізації B2B-маркетингу в ІТ-секторі. Значна частина взаємодії з клієнтами відбувається онлайн, такою особливістю передбачено використання цифрових каналів комунікації, автоматизацію маркетингових процесів і застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових заходів. Водночас у такий спосіб формуються нові виклики (пов'язані з необхідністю забезпечення персоналізації комунікації, захисту даних і підтримання високого рівня взаємодії з клієнтами у цифровому просторі).

Інтеграція маркетингу та продажів у межах єдиної стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами теж дуже вагома, адже в B2B-сегменті ІТ-компаній ці функції не можуть існувати окремо, оскільки ефективність залучення та утримання клієнтів залежить від узгодженості дій усіх підрозділів, що взаємодіють із клієнтом [17, с. 5]. Представленою особливістю передбачено використання CRM-систем, спільне планування маркетингових кампаній і продажів, а також обмін інформацією про потреби та поведінку клієнтів.

Окремої уваги заслуговує роль довіри як ключового чинника успішної реалізації B2B-маркетингу в ІТ-секторі. Високий рівень невизначеності,

пов'язаний із впровадженням технологічних рішень, змушує клієнтів орієнтуватися не лише на технічні характеристики продукту, а й на репутацію постачальника, його досвід і здатність виконати зобов'язання. За цих обставин, формування довіри відбувається через послідовну демонстрацію професійності, відкритість у комунікації, надання достовірної інформації та виконання обіцянок.

У підсумку варто підкреслити, B2B-маркетинг у IT-секторі виражений складною багаторівневою системою взаємодії між компанією та її клієнтами, яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб ринку, інтеграції маркетингових і технічних функцій та орієнтації на довгострокову співпрацю. Тоді як його ефективність визначається здатністю компанії не лише створювати конкурентоспроможні продукти, а й формувати довіру, забезпечувати прозорість взаємодії та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

## **1.2. Поняття довіри та її роль у взаємодії між бізнес-клієнтами**

Довіра у системі економічних взаємовідносин представлена базовою категорією, якою визначено рівень готовності одного суб'єкта покладатися на дії, обіцянки або компетентність іншого суб'єкта в умовах невизначеності та ризику. У науковій літературі більшість вчених її розглядають як багатовимірне явище, яким поєднано психологічні, соціальні та економічні аспекти взаємодії між учасниками ринку [18]. У бізнес-середовищі довіра не виражена абстрактним поняттям, а виступає практичним інструментом, який впливає на прийняття рішень щодо укладання контрактів, вибору постачальників, формування довгострокових партнерств та інвестиційних рішень.

З позиції економічної теорії довіра зменшує транзакційні витрати, що виникають у процесі укладання та виконання угод, адже у такий спосіб знижується потреба у надмірному контролі, юридичному захисті та складних механізмах гарантування виконання зобов'язань. У результаті формується більш

ефективна модель взаємодії між бізнес-агентами, у якій ресурси спрямовуються не на контроль, а на розвиток співпраці та створення доданої вартості.

У соціологічному контексті довіра розглядається як результат стабільних очікувань щодо поведінки іншої сторони, що формується на основі попереднього досвіду, репутації та соціальних сигналів [19]. У маркетинговій площині вона набула ще більш прикладного значення, оскільки визначила рівень сприйняття бренду, готовність клієнта до взаємодії та швидкість проходження етапів купівельного циклу.

У рамках бізнес-взаємодії довіра має багатокомпонентну структуру, яка складається із когнітивного, емоційного та поведінкового рівнів. Когнітивний рівень базується на раціональній оцінці компетентності партнера, його професійності, досвіду та здатності виконувати заявлені функції. Емоційний рівень пов'язаний із суб'єктивним сприйняттям надійності та комфортності взаємодії, тоді як поведінковий рівень відображає фактичні дії сторін у процесі співпраці.

У B2B-середовищі особливо найбільш важливий саме когнітивний компонент, оскільки корпоративні клієнти приймають рішення на основі аналізу даних, економічної доцільності та оцінки ризиків. Водночас емоційний компонент також не втрачає значення, оскільки навіть у формалізованих відносинах між компаніями важливу роль відіграє рівень комунікації, прозорість процесів та стабільність взаємодії.

Ключова функція довіри у взаємодії між бізнес-клієнтами полягає у зниженні рівня невизначеності [20]. Умови сучасного ринку характеризуються високою динамічністю, технологічними змінами та зростанням складності продуктів і послуг, що особливо характерно для IT-сектору. У таких умовах повна інформація про контрагента та кінцевий результат співпраці в більшості випадків - недоступна або обмежена, через що створюється ситуація інформаційної асиметрії.

Довіра виконує роль компенсаторного механізму, який дозволяє приймати рішення навіть за умов неповної інформації. Іншими словами - вона базується на

очікуванні, що інша сторона діятиме відповідно до узгоджених правил, професійних стандартів та попередніх домовленостей. Тобто, довіра стає альтернативою надмірному контролю та юридичному регулюванню, забезпечуючи більш гнучку модель взаємодії.

У більшості досліджень, довіра також розглядається як інституційне явище, яке формується під впливом ринкових структур, правового середовища та корпоративних практик. Інституційна довіра пов'язана з вірою у стабільність правил гри на ринку, ефективність правового захисту та передбачуваність економічної системи. Організаційний аспект довіри, у свою чергу, формується всередині конкретних компаній та між ними. Він охоплює внутрішні процеси комунікації, управління проєктами, взаємодію між відділами, а також зовнішні зв'язки з партнерами та клієнтами. У B2B-маркетингу цей рівень є дуже вагомий, оскільки рішення про співпрацю часто приймаються не однією особою, а групою осіб, кожна з яких оцінює ризики та переваги з власної професійної позиції.

Для систематизації викладених положень доцільно узагальнити основні механізми формування довіри у взаємодії між бізнес-клієнтами в структурованому вигляді, щоб чітко виділити їхню специфіку та роль у B2B-середовищі: (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

### Механізми формування довіри у взаємодії між бізнес-клієнтами\*

№	Механізм	Сутність	Основні інструменти прояву	Результат впливу
1	Репутаційний	Формування довіри на основі попереднього досвіду діяльності компанії на ринку	Кейси, відгуки клієнтів, брендова історія, публічна репутація	Зниження сприйнятого ризику співпраці
2	Компетентнісний	Оцінка професійного та технічного рівня компанії	Технічна експертиза, портфоліо проєктів, інноваційні рішення	Підтвердження здатності вирішувати бізнес-завдання клієнта

3	Комунікаційний	Забезпечення якісної та прозорої взаємодії між сторонами	Переговори, цифрові канали зв'язку, бізнес-контент	Зменшення невизначеності та узгодження очікувань
4	Поведінковий	Формування довіри через реальні дії компанії	Виконання договорів, дотримання термінів, підтримка клієнтів	Закріплення довіри на основі практичного досвіду

\*Джерело: [21]

Формування довіри у B2B-взаємодії має багаторівневий характер і його не варто зводити до одного окремого чинника. Кожен із механізмів виконує специфічну функцію у загальному процесі взаємодії між бізнес-клієнтами, і в такий спосіб забезпечується поступове накопичення позитивного досвіду співпраці та зниження рівня невизначеності. У практичній площині ці механізми функціонують не ізольовано, а в комплексній взаємодії. Репутаційна складова створює початкову основу довіри, компетентнісна - підтверджує професійну спроможність, комунікаційна - забезпечує узгодженість очікувань, а поведінкова - закріплює сформовані уявлення через реальні результати співпраці. Саме така взаємодія формує стійку систему довіри між бізнес-клієнтами.

Можна стверджувати, що довіра у B2B-середовищі представлена результатом послідовного проходження декількох взаємопов'язаних етапів взаємодії, а її формування базується на поєднанні раціональної оцінки компанії, досвіду комунікації та фактичних результатів співпраці. Відповідно, ефективне управління довірою у B2B-маркетингу передбачає цілеспрямоване використання кожного з механізмів, їх узгодження в межах єдиної стратегії взаємодії з клієнтами та постійне підсилення через практичні результати діяльності компанії.

Цифровізація бізнес-процесів суттєво змінила характер формування довіри у B2B-сегменті, особливо в IT-індустрії. Якщо раніше значна частина довіри формувалася через особисті зустрічі, офлайн-презентації та довготривалі переговори, то сьогодні основна взаємодія відбувається у цифровому просторі - це означає, що компанії змушені формувати довіру через онлайн-канали: вебсайти, професійні платформи, соціальні мережі, email-комунікацію та

віртуальні демонстрації продуктів. У такому середовищі ключовими стають елементи цифрової присутності: якість контенту, прозорість інформації, доступність кейсів та відкритість технічної документації.

Особливе значення має контент як інструмент довіри. Аналітичні матеріали, технічні гідди, кейс-стаді та демонстраційні проекти виступають доказом експертності компанії. У B2B IT-маркетингу контент використовується як «віртуальний досвід», який дозволяє клієнту оцінити компетентність постачальника ще до початку співпраці [22].

Попри те, що довіра вважається якісною категорією, у сучасному маркетингу здійснюються спроби її часткового вимірювання через систему непрямих індикаторів. До таких індикаторів належать:

- тривалість циклу прийняття рішення;
- рівень повторних замовлень;
- частка довгострокових контрактів;
- показники залученості клієнтів у комунікацію;
- кількість рекомендацій і рефералів.

У сукупності ці параметри дозволяють оцінити, наскільки ефективно в компанії формується довіра у своїх бізнес-клієнтів. Варто зауважити, що жодного з цих показників окремо не достатньо, оскільки довіра має комплексний характер і проявляється через взаємопов'язані поведінкові патерни клієнтів.

Довіра у B2B-середовищі формується поступово, проте втрачається значно швидше, оскільки базується на сукупності очікувань щодо надійності партнера та передбачуваності його дій [23]. Порухення договірних зобов'язань, навіть часткове, підриває основу співпраці, адже ставить під сумнів здатність компанії виконувати взяті на себе обіцянки. Не менш критичним чинником є низька якість продукту або сервісу, що безпосередньо впливає на результати діяльності клієнта та може спричинити фінансові або репутаційні втрати.

Вагомим фактором руйнування довіри виступає також відсутність прозорості та системної комунікації. Несвоєчасне інформування про зміни, ігнорування запитів або недостатнє пояснення причин відхилень від плану

формують відчуття невизначеності та ризику. Додатково негативний ефект посилюється у випадку затримок у реалізації проєктів, коли порушуються терміни виконання робіт і виникає розрив між запланованими та фактичними результатами. У таких умовах навіть технічно коректне рішення може втратити свою цінність через несвоєчасність.

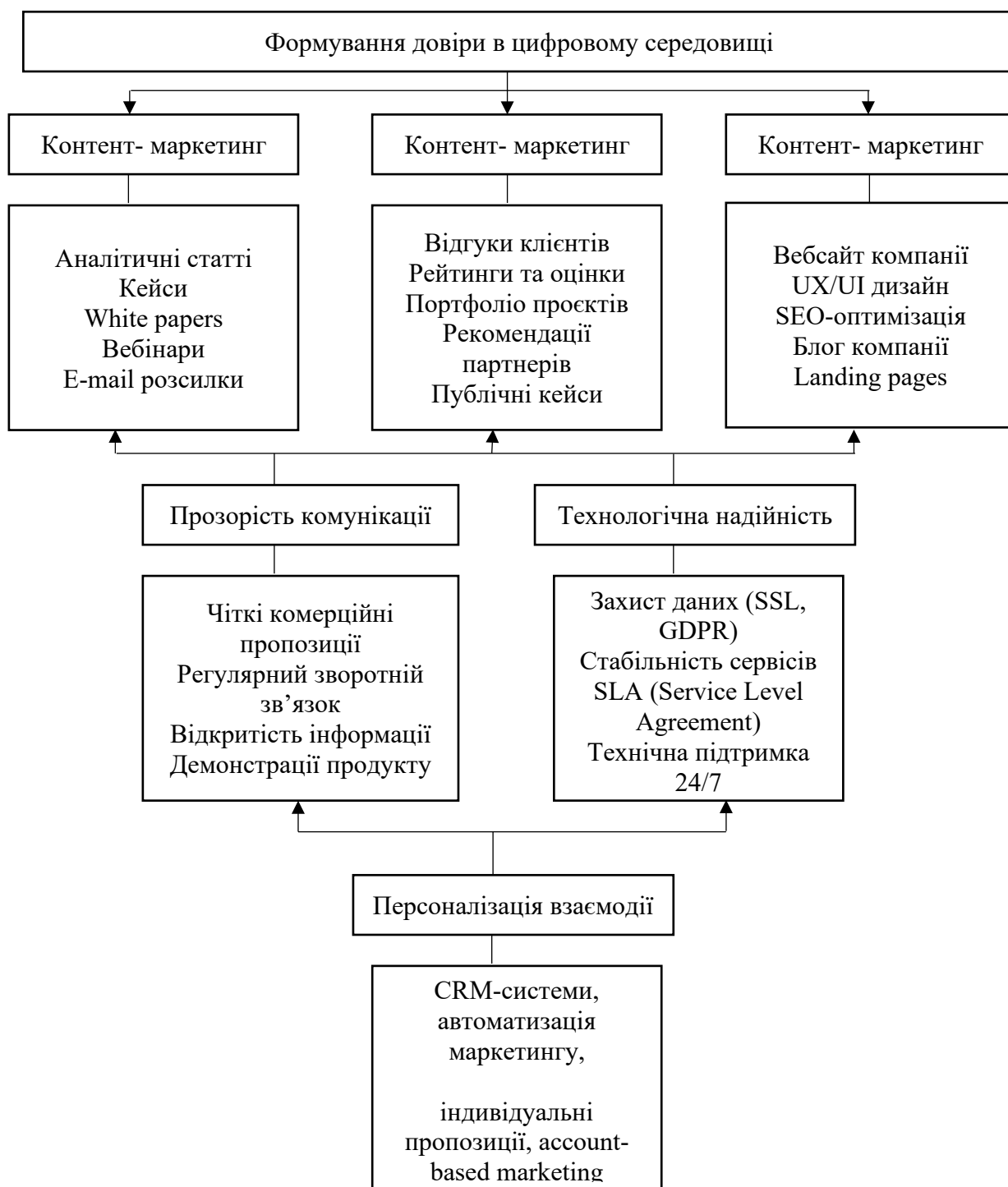
У сфері інформаційних технологій особливої ваги набув фактор технологічної надійності, оскільки помилки або збої у функціонуванні програмних продуктів здатні призводити до суттєвих втрат для клієнта. У разі втрати довіри процес її відновлення вимагає значних ресурсів і часу, а також передбачає не лише усунення недоліків, а й перегляд підходів до взаємодії, підвищення рівня прозорості та підтвердження змін через практичні результати. Саме тому запобігання таким ситуаціям вважається більш ефективною стратегією, ніж подальше відновлення втрачених партнерських відносин.

Отже, довіра у взаємодії між бізнес-клієнтами представлено багаторівневим явищем, яке поєднує репутаційні, поведінкові, комунікаційні та цифрові компоненти, бо вона виконує функцію зниження невизначеності, оптимізації прийняття рішень і забезпечення стабільності бізнес-відносин. У B2B-маркетингу довіра фактично стала стратегічним ресурсом компанії, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та здатність утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

### **1.3. Інструменти та механізми формування довіри в цифровому середовищі**

Умови функціонування B2B-ринків у цифровій економіці зумовлюють необхідність системного підходу до формування довіри, оскільки прийняття рішень у сфері ІТ супроводжується високим рівнем ризику, значними фінансовими витратами та довгостроковими наслідками для бізнесу клієнта. Саме тому довіра не виникає спонтанно, а формується як результат комплексної взаємодії інструментів, що охоплюють інформаційний, комунікаційний,

технологічний і поведінковий аспекти. Узагальнення таких інструментів у межах єдиної структурованої моделі дозволяє не лише виявити їхню функціональну роль, але й простежити логіку їхнього взаємозв'язку, що критично важливо для побудови ефективної маркетингової стратегії в цифровому середовищі: (рис. 1.1)



**Рис. 1.1. Інструменти формування довіри в цифровому середовищі\***

\*Джерело: [24]

Формування довіри в B2B IT-секторі виражено багаторівневим процесом, у якому кожен інструмент виконує чітко визначену функцію, а їх поєднання створює цілісний механізм впливу на сприйняття компанії з боку клієнта. Насамперед, контент-маркетинг виступає базовим елементом, який закладає інтелектуальне підґрунтя довіри. Його роль полягала не просто у поширенні інформації, а у створенні доказової бази компетентності компанії. Аналітичні матеріали, технічні статті, кейси та спеціалізовані дослідження дозволяють клієнту не лише ознайомитися з пропозицією, але й оцінити глибину розуміння постачальником галузевих проблем. В умовах складних IT-продуктів клієнт не завжди здатний одразу перевірити якість рішення, тому він змушений покладатися на непрямі сигнали, серед яких саме якісний контент є одним із найвагоміших.

Блок соціального підтвердження трансформує індивідуальне сприйняття в колективно підтверджену оцінку. У B2B-сегменті клієнти, як правило, уникають експериментів і надають перевагу перевіреним постачальникам, тому наявність відгуків, кейсів та рекомендацій виступає критичним фактором зниження ризиків. Особливу роль відіграють детально описані проекти, які демонструють не лише кінцевий результат, а й процес досягнення цілей, включаючи складнощі та способи їх подолання.

Цифрова присутність компанії, представлена через вебсайт, пошукову оптимізацію та інші онлайн-канали, фактично виражена «інфраструктурою довіри», яка забезпечує доступ до всієї необхідної інформації, вона також формує перше враження, яке часто вважається визначальним у подальшому прийнятті рішення [25]. Якщо вебресурс є незручним, неінформативним або виглядає застарілим, це автоматично знижує рівень довіри, незалежно від реальної якості продукту. Водночас сучасний, структурований і наповнений релевантним контентом сайт створює відчуття професійності та системності.

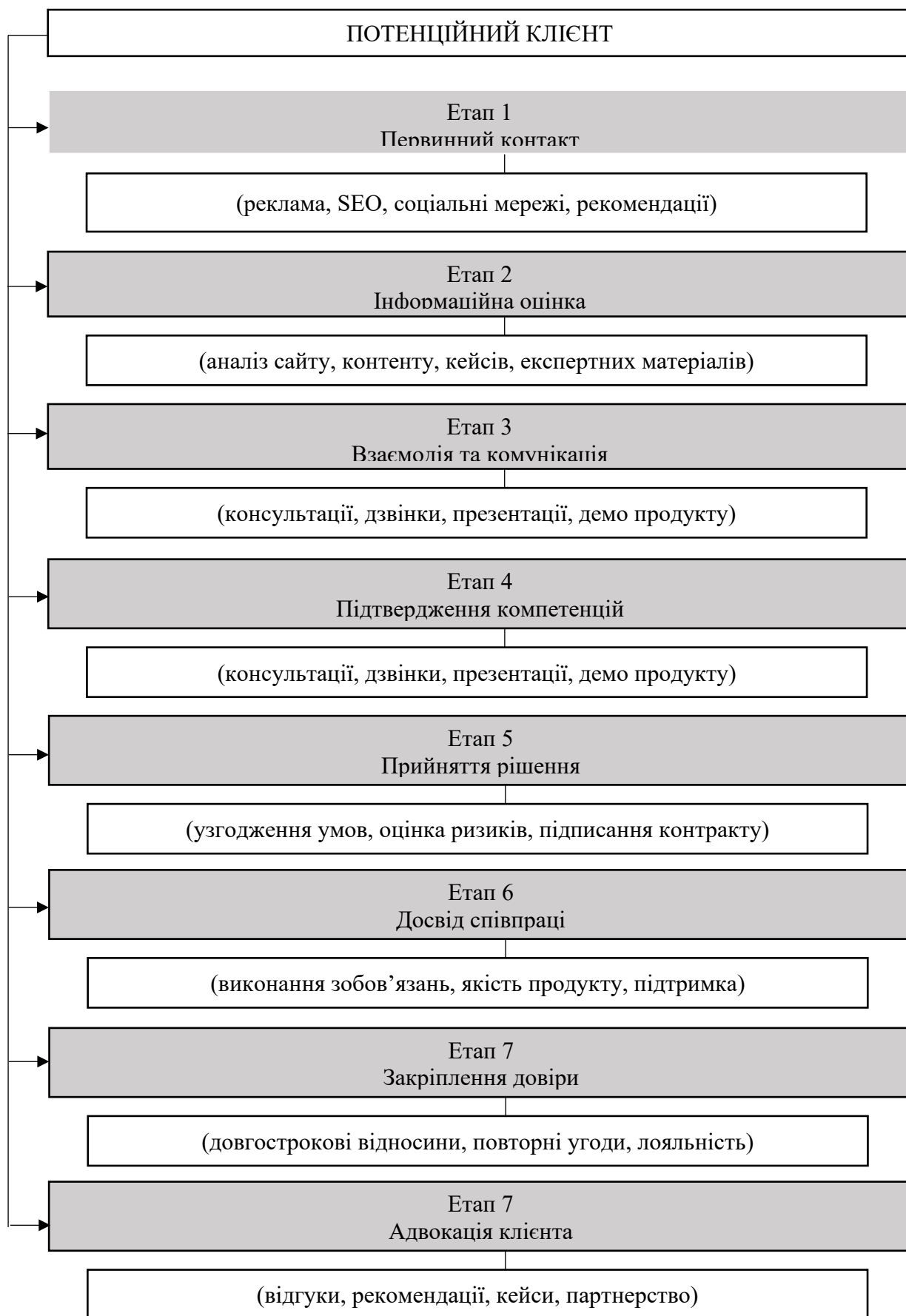
Прозорість комунікації, забезпечує узгодження очікувань між сторонами. У B2B-взаємодії критично важливо, щоб клієнт чітко розумів умови співпраці, можливі ризики та очікувані результати. Будь-яка невизначеність або прихована

інформація може стати джерелом недовіри, навіть якщо фактичні результати співпраці позитивні. Саме тому регулярний зворотний зв'язок, відкритість у питаннях вартості та термінів, а також здатність компанії пояснювати складні технічні аспекти доступною мовою формують основу ефективної комунікації. У цьому контексті комунікація перестає бути лише каналом передачі інформації і набуває стратегічного значення як інструмент управління довірою.

Технологічна надійність, забезпечує практичне підтвердження заявлених характеристик і обіцянок. У сфері ІТ будь-які збої, проблеми з безпекою або невідповідність заявленим параметрам можуть мати критичні наслідки для клієнта, в тому числі фінансові втрати та репутаційні ризики. Тому наявність сертифікованих систем безпеки, гарантій рівня сервісу (SLA), стабільної технічної підтримки та безперебійної роботи продукту є ключовими факторами формування довіри на практичному рівні [26]. Цей компонент не може бути компенсований жодними маркетинговими інструментами, бо навіть найкраща комунікація не здатна замінити відсутність технологічної надійності.

Інтегруючим елементом усієї системи представлена персоналізація взаємодії, якою забезпечено адаптацію комунікації та пропозицій до конкретного клієнта. У B2B-сегменті рішення приймаються з урахуванням індивідуальних потреб бізнесу, тому універсальні підходи втрачають ефективність. Використання CRM-систем, аналітики поведінки клієнтів та автоматизованих маркетингових інструментів дозволяє формувати індивідуальні сценарії взаємодії, що підвищує релевантність пропозицій і, відповідно, рівень довіри [27]. Персоналізація також сприяє формуванню довгострокових відносин, оскільки клієнт відчуває, що його потреби враховуються на всіх етапах співпраці. Ефективність системи залежить не лише від наявності окремих інструментів, а від ступеня їх інтеграції. Розрізнене використання контенту, комунікації чи технологічних рішень не здатне забезпечити стабільний результат, оскільки клієнт сприймає компанію як цілісну систему.

Механізми формування довіри в цифровому середовищі представлені на рисунку 1.2:



**Рис. 1.2. Механізми формування довіри в цифровому середовищі\***

\*Джерело: [28, 29]

Розглянутий механізм поетапного формування довіри у цифровій B2B-взаємодії дозволяє зробити обґрунтований висновок, що довіра є не статичним станом, а динамічним процесом, який розвивається послідовно та підпорядковується чіткій логіці переходу від первинного ознайомлення до партнерських відносин. Кожен із етапів виконує окрему функцію в системі зниження невизначеності для клієнта та водночас формує підґрунтя для наступного рівня взаємодії. На початковій стадії ключову роль відіграє видимість компанії в інформаційному просторі, оскільки саме через канали залучення формується перше уявлення про постачальника. Однак сам факт контакту не створює довіри, а лише відкриває можливість для її подальшого формування. Вирішальним стає те, наскільки релевантною та професійною виглядає компанія у свідомості потенційного клієнта вже на цьому етапі.

Подальший перехід до інформаційної оцінки свідчить про активізацію раціональної складової прийняття рішення. Клієнт починає аналізувати доступні джерела інформації, співставляти заявлені компетенції з реальними доказами та формувати первинне судження щодо надійності компанії. Саме на цьому етапі критичним вважається зміст і якість контенту, оскільки він виконує функцію заміщення особистого досвіду взаємодії. Якщо інформація є поверхневою або не відповідає очікуванням, процес формування довіри припиняється ще до початку прямого контакту. Водночас глибокий, структурований і практично орієнтований контент здатний перевести клієнта на наступний рівень взаємодії.

Етап безпосередньої комунікації виражений переломним моментом, оскільки саме тут відбувається трансформація абстрактного уявлення про компанію в конкретний досвід взаємодії [30]. Важливий не лише зміст комунікації, а й її стиль, швидкість, відкритість та здатність компанії адаптуватися до запитів клієнта. Недостатня увага до деталей, затримки у відповідях або нечіткість формулювань можуть зруйнувати попередньо сформоване позитивне враження. Натомість професійна, структурована і орієнтована на вирішення проблем клієнта комунікація значно підвищує рівень довіри та створюються передумови для поглиблення співпраці.

Підтвердження компетенцій через пілотні проекти або тестування представлено етапом, на якому довіра переходить із теоретичної площини у практичну. Клієнт отримує можливість оцінити реальні можливості компанії, її підхід до роботи, дотримання термінів і якість результату. Саме цей етап критичний для прийняття остаточного рішення, оскільки він дозволяє мінімізувати ризики та перевірити відповідність заявлених характеристик фактичним. Будь-яка невідповідність на цьому рівні має значно більший негативний ефект, ніж на попередніх етапах, оскільки клієнт уже інвестував час і ресурси у взаємодію.

Етап прийняття рішення характеризується максимальною концентрацією уваги на ризиках і умовах співпраці. Тут довіра проявляється у готовності клієнта взяти на себе зобов'язання та укласти контракт. Навіть незначні сумніви можуть відтермінувати або зірвати угоду, тому прозорість умов, чіткість домовленостей і відсутність прихованих аспектів мають вирішальне значення. У цьому контексті довіра представлено фактором, що знижує сприйнятий ризик і полегшує прийняття рішення.

Подальший етап досвіду співпраці визначає, чи перетвориться первинна довіра на стійке партнерство. Виконання зобов'язань, якість продукту, дотримання термінів і рівень підтримки формують реальне сприйняття компанії. Якщо очікування клієнта підтверджуються або перевищуються, довіра посилюється і переходить у більш глибоку форму, яка вже базується на власному досвіді. У протилежному випадку навіть незначні недоліки призводять до втрати довіри, оскільки вони безпосередньо впливають на бізнес-процеси клієнта.

На етапі закріплення довіри демонструється, що ефективна взаємодія має довгостроковий характер і виходить за межі однієї угоди. Повторні контракти, розширення співпраці та формування лояльності підтверджують те, що компанія змогла не лише задовольнити потреби клієнта, але й інтегруватися у його бізнес-процеси як надійний партнер.

Завершальний етап адвокації клієнта виражено найвищим рівнем розвитку довіри, коли клієнт починає виконувати функцію неформального промоутера

компанії. Рекомендації, позитивні відгуки та готовність ділитися досвідом співпраці свідчать про повну впевненість у надійності постачальника - це не лише підсилює репутацію компанії, а й створюється ефект мультиплікації довіри (коли нові клієнти отримують підтвердження якості ще до початку власної взаємодії).

Таким чином, представлений механізм доводить, що довіра у B2B-середовищі формується як результат послідовного проходження взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власну функціональну роль і рівень впливу на прийняття рішення. Її стійкість визначається узгодженістю дій компанії на всіх стадіях взаємодії, а також здатністю забезпечити відповідність між очікуваннями клієнта та фактичними результатами співпраці.

### **Висновки до I розділу**

B2B-маркетинг в IT-секторі виступає не лише інструментом просування, а комплексною системою управління взаємовідносинами, орієнтованою на створення цінності та довгострокову співпрацю. Його специфіка визначається високою складністю продукту, тривалістю прийняття рішень і необхідністю інтеграції маркетингових, технічних та комунікаційних функцій.

Дослідження сутності довіри підтвердило її ключову роль як економічного та поведінкового механізму зниження невизначеності у взаємодії між бізнес-клієнтами. Встановлено, що довіра формується через поєднання репутаційних, компетентнісних, комунікаційних і поведінкових чинників та безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень і стабільність партнерських відносин.

Аналіз інструментів і механізмів формування довіри в цифровому середовищі засвідчив, що її забезпечення потребує системного та поетапного підходу, який охоплює весь цикл взаємодії з клієнтом. Ефективність цього процесу визначається узгодженістю маркетингових інструментів та здатністю компанії трансформувати первинний інтерес у довгострокову лояльність і адвокацію клієнта.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В B2B-МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЇ A2 SOFTWARE

#### 2.1. Загальна характеристика компанії A2 Software та її ринкової позиції

Товариство з обмеженою відповідальністю «A2 Software» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій на території України. Підприємство було зареєстроване 10 лютого 2025 року та функціонує у правовому полі держави, що підтверджує його легітимність і відповідність чинному законодавству. Станом на 26 квітня 2026 року юридичний статус компанії визначається як «зареєстровано», що свідчить про активну господарську діяльність та відсутність ознак припинення.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 45881613 забезпечує однозначну ідентифікацію підприємства в державних реєстрах та дозволяє здійснювати перевірку його діяльності через відкриті аналітичні системи.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю передбачає розподіл відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу, розмір якого становить 85 958,40 гривень. Така модель управління мінімізує ризики для засновників та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Кінцеві бенефіціарні власники підприємства здійснюють вплив на діяльність компанії відповідно до структури власності, визначеної у державних реєстрах. Подібна модель є типовою для підприємств у сфері ІТ та сприяє прозорості бізнесу, що є важливим фактором у формуванні довіри з боку контрагентів у B2B-сегменті.

Управління підприємством здійснюється керівником – Андреасеном Алланом Кіркебю, який є уповноваженою особою юридичної особи. Його роль

полягає у забезпеченні стратегічного розвитку компанії та координації її операційної діяльності.

Основним видом діяльності компанії є КВЕД 62.01 – комп'ютерне програмування. Це передбачає розроблення програмного забезпечення, створення цифрових продуктів, а також впровадження ІТ-рішень для бізнесу. Враховуючи значну кількість суб'єктів господарювання, що працюють за цим видом діяльності (понад 182 тисячі), компанія функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключовими факторами успіху є інноваційність, технічна експертиза та здатність швидко адаптуватися до змін ринку.

Додаткові види діяльності компанії розширюють її функціональні можливості та формують комплексний підхід до обслуговування клієнтів. Зокрема, неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90) дозволяє здійснювати постачання продукції або рішень, видання іншого програмного забезпечення (КВЕД 58.29) – створювати власні цифрові продукти, а консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02) – надавати експертну підтримку клієнтам у сфері цифрової трансформації. Така диверсифікація діяльності підсилює позиції компанії як комплексного ІТ-партнера.

Юридична особа функціонує в умовах динамічного розвитку ІТ-ринку України, який характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими технологічними змінами. У цьому контексті важливим є здатність компанії пропонувати актуальні рішення, забезпечувати якість послуг та ефективну комунікацію з клієнтами.

Підприємство перебуває на обліку в органах державної статистики та податкової служби, що підтверджує його відповідність регуляторним вимогам. Відсутність негативної інформації у відкритих джерелах сприяє формуванню позитивної ділової репутації компанії.

Загалом ТОВ «А2 УКРАЇНА» можна охарактеризувати як молодого, проте перспективного учасника ІТ-ринку з чітко визначеною спеціалізацією у сфері програмування та цифрових рішень. Компанія має потенціал до розвитку завдяки

поєднанню технічної експертизи, диверсифікованих напрямів діяльності та орієнтації на потреби бізнес-клієнтів.

З позиції B2B-взаємодії підприємство має передумови для формування довіри, зокрема через прозорість діяльності, відповідність законодавству та комплексний підхід до надання послуг. Водночас рівень його конкурентоспроможності залежить від якості продуктів, технологічної надійності та ефективності комунікації з партнерами.

Проведення SWOT-аналізу компанії (табл. 2.1) дозволяє системно оцінити її внутрішні можливості та обмеження, а також визначити зовнішні фактори впливу, що є необхідним для формування стратегічних напрямів розвитку в умовах сучасного IT-ринку.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз компанії A2 Software\***

Складова	Фактор	Конкретизація прояву	Причинно-наслідковий механізм	Вплив на діяльність
S	Тривалий період діяльності	13+ років роботи на ринку	Накопичення досвіду, кейсів, відпрацьованих процесів	Зменшення операційних помилок, підвищення якості
	Глибока ІТ-спеціалізація	Фокус на розробці ПЗ	Концентрація компетенцій → підвищення експертності	Висока якість технічних рішень
	Комплексність послуг	Розробка + підтримка + інфраструктура	Клієнт отримує повний цикл послуг	Зниження витрат клієнта на координацію
	Гнучкість управління	Невелика структура власності	Швидке прийняття рішень без бюрократії	Оперативна реакція на зміни

Продовж. табл. 2.1

	Географічне розташування	Київ	Доступ до талантів, клієнтів, інвесторів	Підвищення якості кадрів
W	Обмежений масштаб	Відсутність великої команди/ресурсів	Неможливість вести кілька великих проектів паралельно	Втрата великих контрактів

	Слабкий бренд	Відсутність глобальної впізнаваності	Клієнти обирають відомі компанії	Збільшення витрат на залучення клієнтів
	Проектна модель доходу	Немає стабільних SaaS-продуктів	Нерівномірність грошових потоків	Фінансова нестабільність
	Залежність від ключових спеціалістів	Вузькі експертні ролі	Втрата 1 спеціаліста = втрата компетенції	Порушення проєктів
О	Глобальний попит на аутсорсинг	Західні компанії шукають дешевші ресурси	Україна = конкурентна ціна + якість	Зростання експортних контрактів
	Цифрова трансформація бізнесу	Автоматизація процесів у всіх галузях	Попит на кастомні IT-рішення	Розширення ринку
	Розвиток AI та automation	Нові технологічні ніші	Можливість створення нових продуктів	Зростання маржі
	Партнерські моделі	Інтеграція з іншими IT-компаніями	Спільні проєкти → масштабування	Вихід на нові ринки
Т	Перенасичення IT-ринку	Велика кількість компаній	Демпінг цін	Зниження прибутковості
	Відтік кадрів	Міграція спеціалістів	Дефіцит ресурсів	Зростання зарплат
	Геополітичні ризики	Воєнний стан	Обмеження роботи з іноземними клієнтами	Зниження довіри
	Технологічне старіння	Швидка зміна стеків	Необхідність постійного навчання	Додаткові витрати

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Ключові сильні сторони компанії мають системний характер і взаємно підсилюють одна одну. Тривалий досвід діяльності сформував основу для накопичення експертизи, яка, у поєднанні з глибокою спеціалізацією у сфері програмної розробки, трансформується у здатність створювати якісні та адаптовані під клієнта рішення. Водночас комплексність послуг дозволяє компанії контролювати повний цикл створення цінності, що знижує залежність клієнта від зовнішніх підрядників і підвищує його лояльність. Гнучкість управлінської структури забезпечила оперативну реакцію на зміни ринку, що особливо важливо в умовах високої динамічності IT-сфери. Проте ці переваги частково нівелюються внутрішніми обмеженнями, серед яких визначальними вважаються обмежений масштаб діяльності та залежність від ключових спеціалістів. Саме ці фактори стримують можливість одночасної реалізації

великих проєктів і підвищують операційні ризики, що теж ускладнює перехід компанії до більш високого рівня ринкової присутності.

Зовнішнє середовище сформуvalo для компанії як значні можливості, так і суттєві загрози, причому їхній вплив взаємопов'язаним. Зростання глобального попиту на аутсорсингові ІТ-послуги та активна цифровізація бізнесу створюють об'єктивні передумови для розширення клієнтської бази і виходу на міжнародні ринки. Додатковим стимулом виступає розвиток новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та автоматизації, що відкриває можливості для формування нових продуктів із вищою доданою вартістю. Водночас ці можливості реалізуються в умовах жорсткої конкуренції, де значна кількість гравців призводить до цінового тиску і зниження маржинальності. Посилюють негативний вплив і макрофактори (геополітична нестабільність та відтік кваліфікованих кадрів), які безпосередньо вплинули на здатність компанії забезпечувати стабільність та якість виконання проєктів.

PESTEL-аналіз (табл. 2.2) проведено з метою системного оцінювання впливу макросередовища на діяльність компанії A2 Software (через політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники), які формують зовнішні умови функціонування ІТ-бізнесу.

Таблиця 2.2

**PESTEL-аналіз\***

Фактор	Підфактор	Конкретний прояв	Механізм впливу	Наслідки	Рівень впливу
Р	Воєнний стан	Ризики для бізнесу	Обмеження інвестицій	Зменшення контрактів	Високий
	Державні ІТ-програми	Дія.City	Податкові пільги	Зниження витрат	Середній
Е	Валютна залежність	Доходи в USD	Курсові коливання	Нестабільність прибутку	Високий
	Інфляція	Зростання зарплат	Підвищення витрат	Зниження маржі	Високий

Продовж. табл. 2.2

S	Освіта	Сильна школа	ІТ-Потік кадрів	Підвищення якості	Середній
---	--------	--------------	-----------------	-------------------	----------

	Міграція	Виїзд спеціалістів	Дефіцит кадрів	Зростання конкуренції за персонал	Високий
Т	AI/Automation	Нові технології	Необхідність адаптації	Інвестиції в навчання	Високий
	Кібербезпека	Зростання атак	Витрати на захист	Підвищення витрат	Середній
Е	Енергетика	Відключення світла	Зупинка процесів	Зниження продуктивності	Високий
L	GDPR	Вимоги до даних	Необхідність комплаєнсу	Юридичні витрати	Середній
	Податки	Зміни законодавства	Вплив на модель бізнесу	Ризики	Середній

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

найбільш критичний вплив на діяльність компанії мають політичні та економічні фактори, які безпосередньо визначають стабільність ведення бізнесу. Воєнний стан створює комплексний ризик, що охоплює як обмеження інвестиційної активності, так і зниження довіри з боку іноземних клієнтів. У поєднанні з валютною залежністю це формує нестійке фінансове середовище, у якому навіть за наявності контрактів компанія стикається з коливаннями прибутковості. Інфляційні процеси додатково посилюють тиск через зростання витрат на оплату праці, що є ключовою статтею витрат у ІТ-сфері. Водночас державні ініціативи, такі як Дія.City, частково компенсують ці ризики за рахунок податкових стимулів, однак їхній вплив залишається обмеженим у порівнянні з масштабом загроз.

Соціальні та технологічні фактори формують одночасно як можливості, так і обмеження для розвитку компанії. Наявність сильної освітньої бази в Україні забезпечує постійний приплив кваліфікованих кадрів, що підтримує конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Проте міграційні процеси нівелюють цей потенціал, створюючи дефіцит спеціалістів і підвищуючи конкуренцію за персонал. Технологічний блок, зокрема розвиток штучного інтелекту та автоматизації, вимагає від компанії постійних інвестицій у навчання та оновлення компетенцій, що збільшує витрати, але водночас відкриває доступ до нових ринкових ніш. Кібербезпека також набуває

стратегічного значення, оскільки зростання кількості атак прямо впливає на необхідність додаткових інвестицій у захист інфраструктури та даних клієнтів.

Екологічні та правові фактори, хоча і мають менш очевидний вплив, формують операційну стабільність компанії. Проблеми з енергопостачанням безпосередньо впливають на безперервність бізнес-процесів, що критично для ІТ-компаній, які працюють у режимі постійної доступності сервісів. Правове середовище, зокрема вимоги GDPR та зміни податкового законодавства, визначають рамки функціонування компанії на міжнародних ринках. Необхідність дотримання цих вимог створює додаткові витрати, але водночас виступає фактором підвищення довіри з боку клієнтів, оскільки підтверджує відповідність компанії міжнародним стандартам. У сукупності результати PESTEL-аналізу демонструють, що діяльність A2 Software значною мірою залежить від зовнішнього середовища, а її стратегічна стійкість визначається здатністю адаптуватися до комплексного впливу різнорідних факторів.

## **2.2. Аналіз цільової B2B-аудиторії та поведінки корпоративних клієнтів**

Формування цільової B2B-аудиторії компанії A2 Software відбувається в умовах висококонкурентного ринку ІТ-послуг, де ключовим фактором виступає не масовість клієнтів, а їхня якість, платоспроможність та відповідність профілю компетенцій компанії. З огляду на спеціалізацію у сфері розробки програмного забезпечення, компанія орієнтується переважно на корпоративних замовників, діяльність яких пов'язана з цифровізацією бізнес-процесів, автоматизацією операцій та створенням індивідуальних ІТ-рішень. У структурі такої аудиторії домінують підприємства середнього та частково великого бізнесу, які вже мають сформовану ІТ-інфраструктуру, але потребують її вдосконалення та масштабування. Водночас стартапи також залишаються важливим сегментом, однак їхня частка поступово скорочується через підвищений рівень ризику та нестабільність фінансування. Географічно цільова аудиторія формується

переважно за рахунок клієнтів із країн Європейського Союзу та Північної Америки, що обумовлено орієнтацією на експорт ІТ-послуг і використанням моделі аутсорсингу як основної форми взаємодії.

Поведінка корпоративних клієнтів у взаємодії з A2 Software характеризується зростанням раціоналізації прийняття рішень та підвищенням вимог до прозорості співпраці. На відміну від попередніх періодів, коли ключову роль могла відігравати ціна, сучасні B2B-клієнти приділяють значно більше уваги досвіду компанії, її репутації, наявності підтверджених кейсів і здатності працювати в умовах невизначеності - це проявляється у збільшенні тривалості циклу угоди, зростанні кількості комунікаційних контактів та обов'язковому проведенні етапів тестування або пілотних проєктів перед укладенням контракту. Водночас позитивною тенденцією стало зростання частки повторних звернень і рекомендацій, через накопичення довіри та перехід взаємодії з транзакційної моделі до партнерської.

У структурі клієнтського портфеля A2 Software за типом клієнтів (табл. 2.3) відображено пріоритети компанії у виборі цільової аудиторії та трансформацію підходів до формування замовлень у B2B-сегменті. Аналіз розподілу клієнтів за 2023–2025 рр. проведено з метою оцінки зміни у співвідношенні різних категорій бізнесу, визначення тенденцій зміщення фокусу співпраці та виявлення стратегічних орієнтирів розвитку компанії.

Таблиця 2.3

**Структура клієнтського портфеля A2 Software за типом клієнтів  
за 2023–2025 рр.\***

Тип клієнтів	2023, %	2024, %	2025, %	Абсолютне відхилення 2025/2023 (+/-)	Відхилення 2025/2023 (%)
Малий бізнес (стартапи)	38	34	30	-8	-21,1
Середній бізнес	42	45	48	6	14,3
Великі компанії	20	21	22	2	10,0
Разом	100	100	100	-	-

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Відбулось поступове зниження частки малого бізнесу (стартапів) у клієнтському портфелі - з 38% у 2023 році до 30% у 2025 році. Представлена динаміка зумовлена високим рівнем ризиків, характерних для цього сегмента, зокрема нестабільністю фінансування, частими змінами бізнес-моделей та підвищеною ймовірністю припинення проєктів на ранніх стадіях. Відповідно, компанія переорієнтовує ресурси на більш передбачувані сегменти, що забезпечують стабільніші грошові потоки та довготривалі контракти. Водночас варто зазначити, що повністю відмовлятися від стартапів недоцільно, оскільки саме вони можуть виступати джерелом інноваційних проєктів і потенційно масштабуватися у середній або великий бізнес.

Паралельно спостерігається зростання частки середнього бізнесу, який стає ключовим сегментом клієнтської бази A2 Software. Збільшення цього показника з 42% до 48% свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на клієнтів, які вже мають сформовану операційну діяльність, стабільні фінансові ресурси та потребу у системній цифровізації. Такі клієнти забезпечують оптимальний баланс між масштабом проєктів і рівнем ризику. Помірне зростання частки великих компаній також підтверджує підвищення рівня довіри до компанії як до надійного постачальника складних ІТ-рішень. У сукупності ці зміни вказують на перехід A2 Software від фрагментованої клієнтської моделі до більш структурованого портфеля, орієнтованого на довгострокову співпрацю та підвищення економічної ефективності взаємодії.

У географічній структурі клієнтів A2 Software представлено зовнішньоекономічну орієнтацію компанії та її здатність адаптуватися до змін міжнародного ІТ-ринку: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Географічна структура клієнтів (на основі фактичних трендів ІТ-аутсорсингу України)\***

Регіон	2023, %	2024, %	2025, %	Відхилення 2025/2023 (абс., п.п.)	Відхилення 2025/2023 (%)
ЄС	46	50	54	8	17,4

США	32	29	26	-6	-18,8
Україна	14	13	12	-2	-14,3
Інші (Канада, Азія)	8	8	8	-	-
Разом	100	100	100	-	-

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Ми підкреслили чітку тенденцію до посилення позицій компанії на ринку Європейського Союзу (частка клієнтів зростає з 46% у 2023 році до 54% у 2025 році). Представлена динаміка пояснюється географічною близькістю, спрощеною комунікацією, схожістю правового поля та активною інтеграцією українських ІТ-компаній у європейський бізнес-простір. Європейські замовники дедалі частіше обирають партнерів з України як компроміс між якістю та вартістю послуг. Водночас зниження частки клієнтів зі США вказувало на певну переорієнтацію компанії з більш віддалених і конкурентних ринків на більш доступні та стабільні в умовах поточної геополітичної ситуації.

Скорочення частки внутрішнього ринку України стало логічним наслідком обмеженого платоспроможного попиту та загальної економічної нестабільності. Українські компанії частіше відкладають інвестиції в ІТ або обирають менш затратні рішення, що лиш знизило привабливість цього сегменту для A2 Software. Водночас стабільність частки інших регіонів (Канада, Азія) підтвердило наявність диверсифікаційних спроб, проте їх масштаб залишався обмеженим. У цілому географічна структура клієнтів підтвердила стратегічний курс компанії на експорт ІТ-послуг із фокусом на європейський ринок як найбільш перспективний і передбачуваний у коротко- та середньостроковій перспективі.

Поведінкові характеристики корпоративних клієнтів A2 Software відобразили специфіку прийняття рішень у B2B-сегменті ІТ-послуг, де вибір постачальника супроводжується високим рівнем ризику та потребує багаторівневої оцінки. Аналіз динаміки показників за 2023–2025 рр. допоміг простежити, як змінюється логіка взаємодії клієнтів із компанією, зокрема у

частині тривалості переговорного процесу, інтенсивності комунікації та рівня довіри: (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

### Поведінка корпоративних клієнтів A2 Software\*

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Середній цикл угоди, днів	90	100	110	20	22,2
Кількість контактів до підписання договору	5	6	7	2	40,0
Частка повторних клієнтів, %	45	50	55	10	22,2
Частка клієнтів через рекомендації, %	25	30	35	10	40,0
Частка клієнтів, що вимагають демо/пілот	60	68	75	15	25,0

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Відбулось суттєве ускладнення процесу прийняття рішень клієнтами. Збільшення середнього циклу угоди з 90 до 110 днів і зростання кількості контактів перед підписанням договору з 5 до 7 підтвердили підвищення вимог до постачальників та більш глибоку перевірку їхніх компетенцій. Клієнти дедалі частіше прагнуть мінімізувати ризики, що проявляється у необхідності проведення додаткових консультацій, презентацій та узгоджень. Особливо показовим було зростання частки клієнтів, які вимагають демо або пілотні проєкти, через перехід від довіри на основі репутації до довіри, підтвердженої практичним досвідом взаємодії.

Позитивною тенденцією було зростання частки повторних клієнтів і клієнтів, залучених через рекомендації – цим підкреслено поступове накопичення довіри до A2 Software та підвищення рівня задоволеності результатами співпраці. Рекомендаційний канал став джерелом нових замовлень, адже дозволив знижувати витрати на залучення клієнтів і підвищувати їхню якість.

Економіка взаємодії з клієнтами виражена елементом ефективності діяльності ІТ-компанії, оскільки визначає не лише рівень доходності проєктів,

але й стабільність довгострокових партнерських відносин. Для A2 Software особливе значення мають показники, що характеризують середній бюджет проєкту, тривалість співпраці, структуру контрактів, а також співвідношення витрат на залучення клієнтів і їхню життєву цінність. Аналіз цих параметрів було проведено з метою оцінки якості клієнтського портфеля та ефективності бізнес-моделі компанії: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

### Економіка взаємодії з клієнтами A2 Software\*

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Середній бюджет проєкту, тис. дол.	35	40	48	13	37,1
Середня тривалість співпраці, міс.	7	9	11	4	57,1
Частка довгострокових контрактів, %	30	36	42	12	40,0
Вартість залучення клієнта (CAC), тис. дол.	6	6,8	7,5	1,5	25,0
Співвідношення LTV/CAC	3,0	3,3	3,7	0,7	23,3

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Ми підкреслили позитивну динаміку розвитку клієнтських взаємин A2 Software у 2023–2025 роках. Зокрема, середній бюджет проєкту зріс із 35 до 48 тис. дол., що вказує на перехід компанії до більш масштабних і фінансово вигідних контрактів. Також спостерігається збільшення середньої тривалості співпраці з 7 до 11 місяців та зростання частки довгострокових контрактів із 30% до 42%, що свідчить про підвищення рівня довіри клієнтів і стабільності бізнес-взаємодії.

Водночас ефективність залучення клієнтів також покращується, незважаючи на зростання вартості САС з 6 до 7,5 тис. дол. Показник LTV/CAC зріс із 3,0 до 3,7, що свідчить про підвищення рентабельності клієнтської бази та ефективніше використання маркетингових і продажних ресурсів. Загалом отримані результати підтверджують посилення економічної ефективності взаємодії з клієнтами та зміцнення позицій A2 Software на ринку.

### 2.3. Оцінка маркетингових інструментів формування довіри, що використовуються компанією

Компанія A2 Software функціонує в умовах висококонкурентного ринку IT-послуг, де довіра клієнтів виражена основним фактором прийняття рішення про співпрацю. Для B2B-сегменту, у якому працює компанія, характерні довгі цикли угод, висока вартість контрактів і значна залежність від репутації постачальника. Тому формування довіри відбувається не одномоментно, а через системну комунікацію, підтвердження експертності та демонстрацію реальних результатів діяльності.

У цих умовах маркетингові інструменти A2 Software спрямовані на створення стійкого позитивного іміджу та зниження ризиків сприйняття з боку потенційних клієнтів. Особливе значення мають контент-маркетинг, кейс-стаді, соціальні мережі, email-комунікації та відгуки клієнтів, які формують доказову базу компетентності компанії. Сукупне використання цих інструментів потрібне для поступового вибудовування довгострокових відносин з корпоративними замовниками та підвищення рівня довіри до бренду A2 Software.

Контент-маркетинг у діяльності A2 Software виражено стратегічним інструментом формування довіри та довгострокових відносин із корпоративними клієнтами. У B2B-сегменті, де рішення про співпрацю приймаються на основі раціонального аналізу, доказової бази та репутаційних факторів, саме якісний контент відіграє ключову роль у зниженні невизначеності та формуванні експертного іміджу компанії: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

#### Ефективність контент-маркетингу як інструменту формування довіри A2 Software\*

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Кількість експертних статей, од.	24	30	38	14	58,3

Середній час взаємодії з контентом, хв	2,8	3,4	4,2	1,4	50,0
Частка повторних переглядів, %	31	37	45	14	45,2
Конверсія з контенту у ліди, %	4,5	5,8	7,2	2,7	60,0

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Проведений аналіз ефективності контент-маркетингу A2 Software за 2023–2025 рр. свідчить про його стабільне посилення як інструменту формування довіри. Зростання кількості експертних публікацій супроводжується підвищенням залученості аудиторії, що проявляється у збільшенні середнього часу взаємодії з контентом та частки повторних переглядів. Отриманий результат вказував на те, що контент компанії став більш релевантним, корисним та таким, щоб відповідати інформаційним потребам цільової аудиторії. Зростання показників залученості свідчило не лише про кількісне розширення аудиторії, а й про підвищення якості взаємодії з брендом.

Окремо варто підкреслити позитивну динаміку конверсії контенту у ліди, що демонструє перехід контент-маркетингу з інформаційно-репутаційної функції до безпосередньо комерційно-результативної - це означало, що контент A2 Software поступово виконував роль «точки входу» у воронку продажів і впливає на прийняття рішень потенційними клієнтами. У сукупності отримані результати підтвердили, що контент-маркетинг у компанії виражено не допоміжним, а стратегічним інструментом, який забезпечив одночасне формування довіри та зростання бізнес-ефективності.

Соціальні мережі у діяльності A2 Software представлені каналом цифрової комунікації, що безпосередньо впливає на формування довіри до бренду та зміцнення його репутації в онлайн-середовищі. У сучасних умовах B2B-ринку соціальні платформи виконують не лише інформаційну функцію, а й є інструментом взаємодії з аудиторією, формування експертного іміджу та підтримки постійного контакту з потенційними і діючими клієнтами. Саме через соціальні мережі у межах компанії демонструється їх відкритість, оперативність комунікації та здатність реагувати на потреби ринку: (табл. 2.8)

**Ефективність соціальних мереж у формуванні довіри\***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Кількість підписників, осіб	18 000	23 500	30 000	12000	66,7
Рівень залученості (ER), %	3,1	4,0	5,2	2,1	67,7
Кількість взаємодій (лайки/коментарі), тис.	42	55	78	36	85,7
Частка позитивних згадок бренду, %	72	78	86	14	19,4

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

За останні 3 роки спостерігалось стабільне зростання аудиторії, що відображається у збільшенні кількості підписників, а також підвищенні рівня залученості користувачів. Отриманий результат вказував про те, що контент компанії став більш цікавим, релевантним і таким, що стимулює активну взаємодію з брендом. Зростання кількості лайків, коментарів та інших форм взаємодії підтвердило підвищення рівня залучення аудиторії та формування більш тісного емоційного зв'язку з компанією.

Збільшення частки позитивних згадок бренду підтвердило покращення загального сприйняття компанії в цифровому середовищі - це стало індикатором ефективності комунікаційної стратегії, спрямованої на формування позитивного іміджу та зміцнення репутації. У сукупності отримані результати демонстрували, що соціальні мережі для A2 Software виконують не лише функцію інформаційного каналу, а й стають потужним інструментом формування довіри, підвищення впізнаваності бренду.

Email-комунікації в A2 Software виконують роль «прямого каналу довіри», через який компанія підтримує регулярний контакт із зацікавленою аудиторією та поступово формує відчуття стабільності й надійності бренду. У B2B-середовищі, де рішення приймаються не імпульсивно, а після тривалого аналізу, саме email-розсилки дозволяють компанії бути присутньою у полі уваги клієнта, підсилувати експертність і супроводжувати його інформаційно на різних етапах вибору: (табл. 2.9)

**Ефективність email-маркетингу як інструменту довіри\***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Розмір бази підписників, осіб	12500	15800	20400	7900	63,2
Open Rate, %	18	22	28	10	55,6
Click-Through Rate (CTR), %	2,6	3,4	4,8	2,2	84,6
Рівень відписок, %	4,5	3,8	2,9	-1,6	-35,6

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Було якісне зміцнення email-маркетингу як одного з найбільш керованих та результативних каналів взаємодії A2 Software із цільовою аудиторією. Збільшення бази підписників відображає не лише розширення охоплення, а й зростання інтересу до контенту компанії, що й сформувало основу для подальшої комунікації. Підвищення Open Rate демонструвало, що отримувачі частіше довіряють бренду настільки, щоб відкривати його повідомлення.

Ще більш показовою стала динаміка CTR, яка відображає перехід від пасивного споживання інформації до активної взаємодії з пропозиціями компанії - це означало, що email-комунікації починають виконувати не лише інформаційну, а й поведінкову функцію, впливаючи на рішення користувачів. Зниження рівня відписок додатково підтвердило підвищення якості сегментації та точності контенту, що й зробило комунікацію менш нав'язливою і більш ціннісною для аудиторії.

У практиці A2 Software кейс-стаді та клієнтські відгуки формують найбільш переконливий рівень доказовості результатів діяльності компанії. На відміну від рекламних повідомлень, вони ґрунтуються на реальному досвіді впровадження рішень і фактичних результатах співпраці з замовниками. Такий формат комунікації дозволяє потенційним клієнтам оцінювати не обіцянки, а конкретні приклади реалізованих проєктів, що особливо важливо для B2B-сегменту з високою вартістю рішень та тривалим циклом прийняття рішень: (табл. 2.10)

**Ефективність кейс-стаді та відгуків клієнтів\***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (абс.)	Відхилення 2025/2023 (%)
Кількість опублікованих кейсів, од.	10	14	20	10	100,0
Кількість клієнтських відгуків, од.	35	48	67	32	91,4
Рівень довіри за опитуваннями (індекс, %)	68	74	83	15	22,1
Конверсія після перегляду кейсів, %	6,1	7,5	9,3	3,2	52,5

\*Джерело: складено автором за даними компанії A2 Software

Використання кейсів і відгуків у A2 Software набуло дедалі більшої ваги у структурі формування довіри. Збільшення кількості кейсів свідчить про активніше документування практичного досвіду компанії та його трансформацію у маркетинговий актив. Паралельно зростання кількості відгуків клієнтів вказувало на підвищення рівня задоволеності співпрацею та готовності клієнтів публічно підтверджувати свій досвід, що теж підсилило репутаційну стійкість бренду.

Водночас зростання індексу довіри за результатами опитувань показало, що такі матеріали формують не лише інформаційний ефект, а й змінюють загальне сприйняття компанії на ринку. Найбільш показовим було підвищення конверсії після перегляду кейсів, яке вказувало про їхню роль як «точки переконання» у процесі прийняття рішення. Таким чином, кейси та відгуки в A2 Software фактично працювали як інструмент переведення абстрактної довіри в конкретну готовність до співпраці.

Загалом, у компанії A2 Software сформовано довіру до бренду не через один окремих інструмент, а через їхнє поєднання та взаємне підсилення. Контент, соціальні мережі, email-розсилки, кейси та відгуки працюють як єдина система: одні створюють перше враження й залучення, інші - підтверджують досвід і знімають сумніви перед прийняттям рішення. Зростання ключових показників по всіх напрямках підтвердили що така багатоканальна стратегія не

лише підтримує інтерес аудиторії, а й поступово переводить його у довіру та готовність до співпраці.

## **Висновки до II розділу**

Проведений у розділі аналіз дозволив комплексно охарактеризувати діяльність A2 Software як учасника B2B-сегменту IT-ринку та визначити ключові особливості її функціонування. Встановлено, що компанія має стабільну організаційно-правову структуру, багаторічний досвід роботи та диверсифіковану модель послуг, що охоплює розробку програмного забезпечення, технічну підтримку та суміжні IT-напрями. Водночас її ринкове середовище характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від зовнішніх економічних і політичних факторів.

Аналіз цільової B2B-аудиторії та поведінки корпоративних клієнтів показав перехід до більш раціональної моделі прийняття рішень, де визначальними стають довіра, підтверджений досвід, якість рішень і довгострокова вигода. Спостерігається ускладнення процесу укладання угод, зростання кількості комунікаційних контактів та підвищення вимог до демонстрації результатів через пілотні проекти і кейси. Одночасно посилюється роль повторних клієнтів і рекомендацій, що свідчить про накопичення довіри та поступовий перехід до партнерської моделі взаємодії.

Оцінка маркетингових інструментів формування довіри засвідчила, що A2 Software використовує цілісну багатоканальну систему комунікацій, у якій контент-маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки, кейси та відгуки взаємно підсилюють ефект один одного. Їхня спільна дія забезпечила одночасно інформаційне охоплення, емоційне залучення та доказову підтримку рішень клієнтів. Динаміка ключових показників підтвердила зростання рівня довіри, залученості та конверсійної ефективності, через результативність обраної маркетингової стратегії та її відповідність специфіці B2B-ринку IT-послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В B2B-МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЇ A2 SOFTWARE

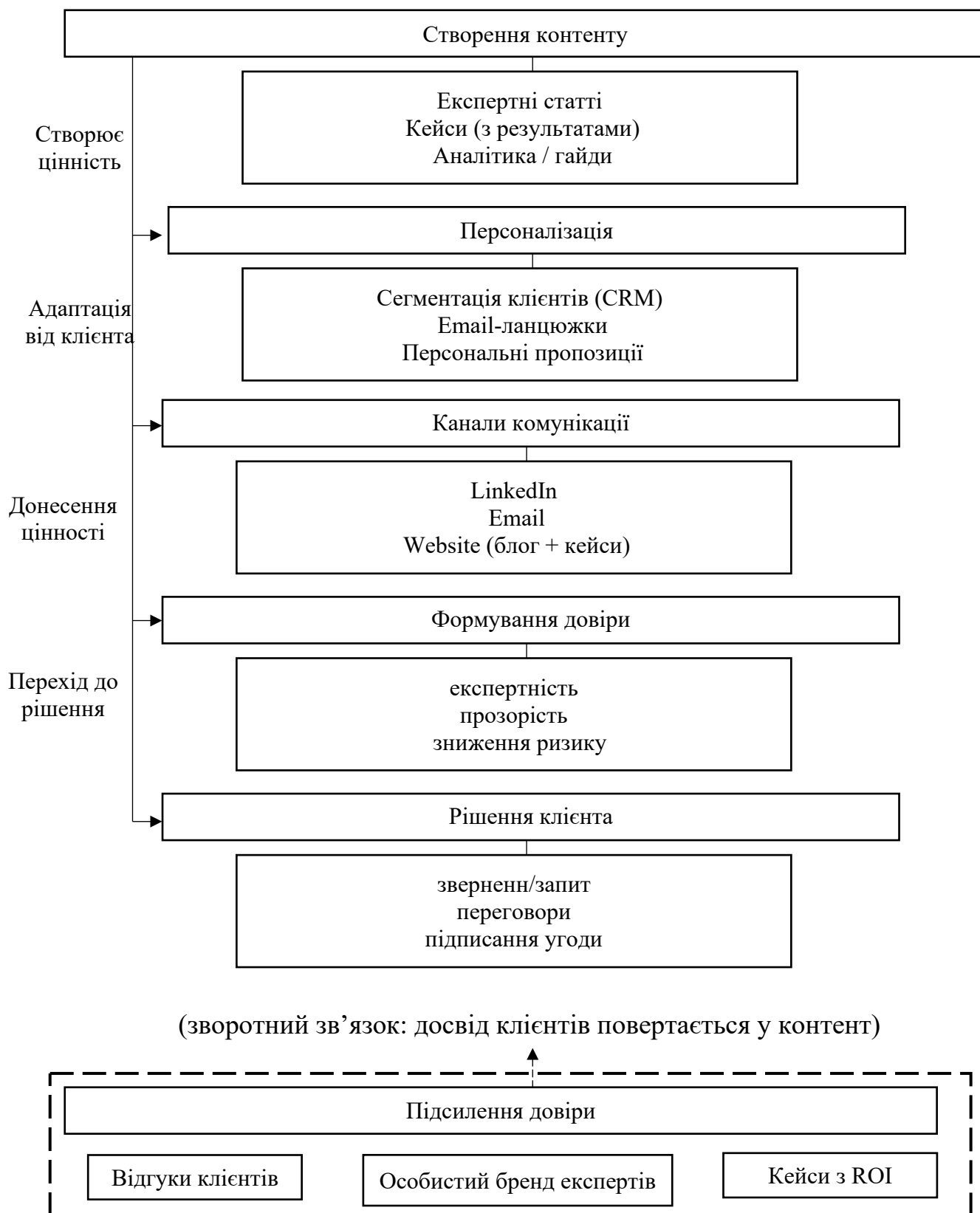
#### 3.1. Удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу

У процесі проведеного аналізу маркетингових інструментів формування довіри в компанії A2 Software було виявлено низку системних недоліків, які стримують підвищення ефективності комунікаційної діяльності та обмежують потенціал залучення нових клієнтів. Незважаючи на позитивну динаміку ключових показників (контент-маркетинг, соціальні мережі, email-комунікації та кейс-стаді), їх розвиток має переважно кількісний характер, тоді як якісна інтеграція між інструментами залишається недостатньою - це призвело до ситуації, коли окремі канали демонстрували зростання, але не формували єдиного цілісного ефекту довіри.

Однією з ключових проблем була відсутність чіткої системності у створенні та використанні контенту. Хоча компанія активно нарощує кількість експертних матеріалів, їх використання не завжди пов'язане із конкретними етапами клієнтського шляху. Контент часто не структурований відповідно до логіки прийняття рішення B2B-клієнтом, що лиш знизило його здатність впливати на конверсію. Відсутність чіткої прив'язки між контентом і бізнес-результатами обмежує його роль як інструменту формування довіри.

Додатково було встановлено недостатній рівень персоналізації комунікацій. Незважаючи на зростання показників email-маркетингу, комунікація все ще частково носить узагальнений характер і не повністю враховує специфіку різних сегментів клієнтів - це знизило релевантність повідомлень і, відповідно, уповільнює процес прийняття рішення клієнтом.

Саме вище перелічені проблеми зумовили необхідність розробки удосконаленої моделі комунікаційної стратегії, яку більш детально визначено на рисунку 3.1:



### ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ

**Рис. 3.1 Удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу в компанії A2 Software \***

\*Джерело: власна розробка автора

Запропонована модель удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу в компанії A2 Software у перспективі буде спрямована на формування цілісної системи управління довірою в B2B-сегменті, де саме довіра виступатиме ключовим фактором прийняття рішень. На відміну від поточного стану, де окремі маркетингові інструменти функціонують відносно автономно, впровадження даної моделі забезпечить їх інтеграцію в єдиний логічний ланцюг взаємодії з клієнтом. У результаті кожен елемент - від створення контенту до фінального укладення угоди - буде виконувати чітко визначену функцію у формуванні довіри та поступовому зниженні невизначеності для потенційного клієнта. Це дозволить трансформувати комунікаційну діяльність із допоміжної функції у стратегічний інструмент управління продажами та розвитком бізнесу.

Реалізація моделі у короткостроковому періоді (до 12 місяців) передбачатиме структурну перебудову підходів до контент-маркетингу та комунікацій. Буде впроваджено системне планування контенту відповідно до етапів клієнтського шляху (*awareness, consideration, decision*), що забезпечить підвищення його релевантності та практичної цінності для різних сегментів аудиторії. Персоналізація комунікацій на основі CRM-даних дозволить адаптувати повідомлення до потреб конкретних клієнтів, що, у свою чергу, сприятиме зростанню показників залученості. Очікується, що конверсія контенту у ліди зросте на 30–40%, рівень відкриваності email-розсилок досягне 30–35%, а CTR збільшиться до 5,5–6,5%. Паралельно підвищиться ефективність соціальних мереж як каналу взаємодії, що проявиться у зростанні рівня залученості (ER) та кількості якісних контактів.

У середньостроковій перспективі (12–24 місяці) ключовий ефект буде пов'язаний із трансформацією довіри у конкретні економічні результати. Завдяки системному використанню кейсів, відгуків клієнтів та експертного контенту буде знижено бар'єри входу для нових клієнтів, що дозволить скоротити середній цикл угоди орієнтовно на 10–20%. Водночас підвищиться якість лідів, що зменшить витрати на їх обробку та підвищить загальну ефективність продажів. Очікується зростання частки повторних клієнтів до 60–

65%, а також збільшення частки контрактів, укладених через рекомендації. Це сприятиме переходу компанії від транзакційної моделі взаємодії до партнерської, що є критично важливим для B2B-сегменту IT-послуг.

З фінансової точки зору впровадження запропонованої моделі потребуватиме чітко структурованих інвестицій. Основні витрати будуть спрямовані на розробку контент-стратегії (2 000–3 000 USD), системне виробництво контенту (12 000–18 000 USD на рік), впровадження та оптимізацію CRM і автоматизації маркетингу (5 000–8 000 USD), а також просування контенту та розвиток каналів комунікації (6 000–10 000 USD на рік). Додатково передбачатимуться витрати на аналітику та оптимізацію (2 000–3 000 USD), що забезпечить можливість постійного вдосконалення стратегії. Загальний обсяг інвестицій у перший рік становитиме орієнтовно 27 000–42 000 USD, що є економічно обґрунтованим з урахуванням потенційного ефекту.

Очікуваний економічний ефект від впровадження моделі буде проявлятися поступово, однак матиме стійкий характер. У межах 12–18 місяців прогнозується досягнення точки беззбитковості за рахунок зростання кількості нових контрактів та підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами. За умови залучення додатково 15–25 клієнтів на рік і збереження середнього бюджету проєкту на рівні 40–50 тис. дол., додатковий дохід може становити 150 000–300 000 USD. Це забезпечить перевищення інвестицій у 3–6 разів, що свідчатиме про високу рентабельність впровадження комунікаційної стратегії.

У довгостроковій перспективі (понад 24 місяці) основний ефект буде пов'язаний із формуванням стійкого нематеріального активу - довіри до бренду A2 Software. Саме цей фактор визначатиме здатність компанії утримувати клієнтів, залучати нові сегменти ринку та знижувати залежність від цінової конкуренції. Зростання показника LTV клієнтів на 25–40% забезпечить підвищення загальної рентабельності бізнесу, тоді як системна комунікація дозволить зменшити витрати на залучення нових клієнтів у відносному вимірі. Таким чином, запропонована модель не лише вирішуватиме поточні проблеми комунікаційної діяльності, але й створюватиме фундамент для довгострокового

стратегічного розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення позицій на міжнародному IT-ринку.

### **3.2. Впровадження інструментів підвищення клієнтської довіри (кейси, відгуки, експертність)**

У сучасному B2B-сегменті IT-послуг рівень конкуренції є надзвичайно високим, а процес прийняття рішення клієнтом часто затягується через необхідність перевірки надійності та компетентності постачальника. Потенційні замовники орієнтуються не лише на комерційні пропозиції, а й на реальні підтвердження ефективності попередніх проєктів, що ускладнює швидке формування довіри. У зв'язку з цим компанії, які не мають достатньо структурованого та переконливого представлення своїх результатів, втрачають частину потенційних угод ще на етапі оцінювання.

У діяльності A2 Software така проблема проявляється у недостатній доказовості експертизи, оскільки клієнтам складно об'єктивно оцінити рівень виконаних проєктів без наочних прикладів і вимірюваних результатів - це призвело до збільшення тривалості переговорів і зниження конверсії на етапі прийняття рішення. Саме тому впровадження системного підходу до формування кейсів розглядається як інструмент підсилення довіри та підвищення ефективності продажів: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

#### **Впровадження кейс-стаді як інструменту підвищення клієнтської довіри в компанії A2 Software\***

Показник	Значення
Основна проблема	Недостатня доказовість результатів, складність оцінки компетентності компанії клієнтом
Суть заходу	Системне створення кейсів із чіткими бізнес-результатами (ROI, ефективність, KPI)
Конкретні дії	Збір даних по проєктах, оформлення кейсів, публікація на сайті та в LinkedIn

Одноразові витрати, USD	2000 (розробка шаблонів, структури)
Річні витрати, USD	6000–9000 (створення 12–18 кейсів)
Очікуваний ефект	Зростання конверсії на етапі прийняття рішення
Прогноз приросту конверсії	+20–30%
Вплив на цикл угоди	Скорочення на 10–15%
Додаткові доходи, USD/рік	60000 – 120000
Термін окупності	6–10 місяців
Яку проблему усуває	Невизначеність клієнта, недовіра до результатів, складність вибору постачальника

\*Джерело: власна розробка автора

У разі впровадження системи кейс-стаді компанія A2 Software поступово сформує структуровану базу реальних прикладів реалізованих проєктів, що дозволить більш наочно демонструвати власну експертизу. Зазначене нововведення сприятиме тому, що потенційні клієнти зможуть швидше оцінювати рівень компетентності компанії та приймати рішення на основі конкретних результатів, а не лише загальних описів послуг.

У майбутньому очікується, що процес прийняття рішень клієнтами стане більш прогнозованим і скороченим у часі. Завдяки цьому компанія зможе зменшити тривалість переговорного циклу, що позитивно вплине на швидкість укладання угод і загальну ефективність роботи відділу продажів - це також дозволить менеджерам зосереджуватися на більш перспективних лідах.

Також передбачається, що рівень довіри до бренду A2 Software зростатиме за рахунок регулярної публікації підтверджених результатів діяльності. Клієнти сприйматимуть компанію як більш прозору та орієнтовану на результат, що підвищить ймовірність повторних звернень і довгострокового співробітництва.

У довгостроковій перспективі впровадження кейс-стаді стане одним із факторів зростання доходів компанії, оскільки збільшення конверсії та скорочення циклу угоди призведе до розширення клієнтської бази. Таким чином, даний інструмент не лише вирішуватиме проблему недостатньої довіри, але й формуватиме додаткову конкурентну перевагу на ринку ІТ-послуг.

У процесі розвитку сучасного ринку IT-послуг значну роль починає відігравати не лише якість продукту чи послуги, а й рівень довіри, який формується навколо компанії. Потенційні клієнти дедалі частіше приймають рішення, орієнтуючись на досвід інших користувачів, оскільки це знижує їхні ризики та невизначеність. У таких умовах соціальний доказ у вигляді відгуків стає важливим інструментом впливу на вибір постачальника послуг.

Для компанії A2 Software наявна проблема полягає у недостатньо систематизованому використанні клієнтських відгуків у комунікації з ринком. Навіть за умови високої якості виконаних проєктів, відсутність структурованого представлення думок клієнтів знижує рівень довіри з боку потенційних замовників. Саме тому виникла потреба у впровадженні цілісної системи збору та використання відгуків як інструменту підсилення репутації: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Впровадження системи клієнтських відгуків як інструменту довіри\*

Показник	Значення
Основна проблема	Низький рівень соціального доказу, обмежене підтвердження репутації
Суть заходу	Системний збір і використання відгуків клієнтів у маркетингових комунікаціях
Конкретні дії	Автоматизація збору відгуків, публікація на сайті, інтеграція у презентації та email
Одноразові витрати, USD	1500 (налаштування процесу, інтеграції)
Річні витрати, USD	3000 – 5000
Очікуваний ефект	Підвищення рівня довіри та позитивного сприйняття бренду
Приріст лідів	+15–25%
Вплив на конверсію	+10–20%
Додаткові доходи, USD/рік	40000 – 90000
Термін окупності	5–8 місяців
Яку проблему усуває	Недостатня репутаційна підтверженість, сумніви клієнтів, відсутність соціального доказу

\*Джерело: власна розробка автора

У разі впровадження системного підходу до збору та використання клієнтських відгуків компанія A2 Software зможе сформувати більш переконливий образ на ринку. Потенційні клієнти матимуть змогу ознайомлюватися з реальними прикладами досвіду співпраці, що сприятиме

зменшенню сумнівів і підвищенню рівня довіри ще на початкових етапах взаємодії.

У майбутньому очікується, що маркетингові та продажні процеси стануть більш ефективними завдяки інтеграції відгуків у всі ключові канали комунікації - це дозволить посилити вплив комерційних пропозицій, презентацій і цифрових комунікацій, оскільки вони будуть підкріплені реальним досвідом клієнтів.

Також прогнозується, що зростання кількості позитивних відгуків поступово сформує стійкий репутаційний ефект і підвищить впізнаваність бренду та зміцнить його позиції на ринку, оскільки нові клієнти будуть частіше орієнтуватися на вже сформовану історію задоволених замовників.

У довгостроковій перспективі така система сприятиме стабільному зростанню лідів і конверсії, оскільки рівень довіри стане одним із ключових конкурентних факторів. У результаті компанія отримає не лише фінансовий ефект, але й стратегічну перевагу у вигляді більш сильної та підтверженої репутації на ринку.

У сфері IT-послуг конкуренція поступово зміщується від суто технічних характеристик до рівня довіри та авторитету компанії на ринку. Для потенційного клієнта вже недостатньо просто бачити перелік послуг - значно важливішим стає розуміння, хто саме стоїть за рішеннями, чи має компанія вплив у професійному середовищі та чи визнається її досвід іншими учасниками ринку. Через це експертність починає відігравати роль самостійного активу, який безпосередньо впливає на комерційні результати.

У випадку A2 Software помітною стала ситуація, коли сильна технічна база не повністю підкріплена публічним професійним позиціонуванням - це створило певний розрив між фактичною якістю роботи та її сприйняттям зовнішньою аудиторією. Відсутність системної присутності експертів у професійному інформаційному просторі знижує швидкість формування довіри, тому виникає потреба у цілеспрямованому розвитку особистих брендів як інструменту посилення ринкових позицій компанії.

**Розвиток експертності та особистого бренду як інструменту довіри\***

Показник	Значення
Основна проблема	Слабке позиціонування компанії як експерта на ринку
Суть заходу	Формування особистих брендів експертів компанії та їх публічної активності
Конкретні дії	Публікації в LinkedIn, виступи, авторський контент, участь у профільних заходах
Одноразові витрати, USD	2500 (розробка стратегії, навчання)
Річні витрати, USD	8000 – 12000
Очікуваний ефект	Підвищення впізнаваності та довіри до компанії
Приріст аудиторії	+30–50%
Вплив на ліди	+20–35%
Додаткові доходи, USD/рік	70000 – 150000
Термін окупності	9–14 місяців
Яку проблему усуває	Низька впізнаваність, слабка експертність, складність диференціації від конкурентів

\*Джерело: власна розробка автора

У разі реалізації заходів з розвитку експертності компанія поступово змістить акцент у сприйнятті з виконавця технічних завдань на рівень професійного консультанта та галузевого гравця. Це відбуватиметься через накопичення публічної активності, яка формуватиме у зовнішньої аудиторії стійке уявлення про глибину компетенцій команди.

З часом присутність експертів у професійному середовищі почне виконувати роль додаткового каналу залучення клієнтів. Нові контакти виникатимуть не лише через маркетингові інструменти, а й через особисту впізнаваність фахівців, що розширить можливості для органічного зростання без прямого рекламного тиску.

Окремо варто очікувати зміни якості комунікації з потенційними замовниками. Рівень початкової довіри підвищиться, оскільки клієнти заздалегідь матимуть уявлення про експертизу команди, що дозволить зменшити кількість етапів переконання та пришвидшити перехід до предметного обговорення проєктів.

### 3.3. Розвиток довгострокових B2B-відносин та системи лояльності клієнтів

У сучасному B2B-сегменті IT-ринку поступово змінюється сама логіка взаємодії між компаніями та клієнтами. Якщо раніше основний акцент робився на реалізації окремого проєкту, то зараз усе більшої ваги набуває безперервність співпраці, коли постачальник послуг фактично стає частиною бізнес-процесів клієнта - це зумовлено тим, що цифрові рішення рідко представлені одноразовими - вони потребують супроводу, масштабування, інтеграцій та постійного вдосконалення.

У випадку A2 Software спостерігається ситуація, коли після завершення проєктів взаємодія з частиною корпоративних клієнтів суттєво зменшується або фактично припиняється - це обмежило потенціал компанії щодо отримання додаткових доходів від уже залученої клієнтської бази та змушує постійно інвестувати ресурси у пошук нових замовників. У таких умовах логічним кроком стане формування системи стратегічного B2B-партнерства, яка дозволить перетворити разові проєкти на довгострокові взаємовигідні відносини: (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

#### Впровадження системи стратегічного B2B-партнерства з ключовими клієнтами A2 Software\*

Показник	Значення
Основна проблема	Відсутність довгострокової системної взаємодії з ключовими корпоративними клієнтами
Суть заходу	Формування стратегічних партнерств із пріоритетними B2B-клієнтами
Конкретні дії	Персональні менеджери, регулярні бізнес-рев'ю, спільне планування розвитку проєктів
Одноразові витрати, USD	3000 (розробка моделі, CRM-налаштування)
Річні витрати, USD	10000–15000
Очікуваний ефект	Збільшення повторних контрактів і довгострокових угод
Приріст утримання клієнтів	+20–35%
Скорочення відтоку клієнтів	-15–25%

Додаткові доходи, USD/рік	80000–160000
Термін окупності	8–12 місяців
Яку проблему усуває	Втрата клієнтів після завершення проєктів, низька повторюваність угод

\*Джерело: власна розробка автора

У разі впровадження системи стратегічного B2B-партнерства компанія A2 Software поступово змінить характер взаємодії зі своїми ключовими клієнтами. Від епізодичної проєктної співпраці вона перейде до більш структурованої моделі довгострокового супроводу, у якій кожен клієнт розглядатиметься як партнер із постійним потенціалом розвитку - це дозволить сформувати більш передбачувану та стабільну систему взаємовідносин.

У майбутньому очікується, що завдяки регулярним бізнес-рев'ю, персоналізованому супроводу та спільному плануванню розвитку проєктів рівень залученості клієнтів суттєво зросте. Клієнти отримуватимуть не лише технічні рішення, а й стратегічну підтримку у розвитку власних цифрових продуктів, що підвищуватиме цінність співпраці для них.

Також передбачається, що показник утримання клієнтів зростатиме, оскільки більш тісна взаємодія та постійна комунікація зменшуватимуть ймовірність переходу до конкурентів. Водночас зниження відтоку клієнтів позитивно вплине на загальну стабільність доходів і дозволить зменшити залежність компанії від нових продажів.

У довгостроковій перспективі така модель партнерства сприятиме формуванню ядра стратегічних клієнтів, які забезпечуватимуть основну частину виручки компанії. У такий спосіб буде створено основу для більш прогнозованого розвитку бізнесу, дозволить ефективніше планувати ресурси та інвестиції, а також посилить позиції A2 Software як надійного довгострокового партнера на ринку IT-послуг.

У B2B-сегменті IT-послуг ключовим фактором розвитку компанії є не лише залучення нових замовників, а й здатність утримувати вже існуючих

клієнтів та поступово розширювати співпрацю з ними. На практиці часто спостерігається ситуація, коли після завершення проєкту взаємодія з клієнтом суттєво зменшується або повністю припиняється, навіть якщо результати співпраці були позитивними - це сформує проблему втрати потенційного доходу, оскільки повторні продажі в подібному бізнесі зазвичай менш витратні порівняно з первинним залученням нового клієнта.

Корпоративні замовники у сфері розробки програмного забезпечення приймають рішення не лише на основі технічних характеристик, а й з урахуванням рівня сервісу, гнучкості та вигідності подальшої взаємодії. За відсутності системних стимулів до повторного звернення навіть задоволені клієнти можуть переходити до інших підрядників у пошуках кращих умов. У зв'язку з цим виникла необхідність формування спеціальної програми лояльності, яка б закріплювала співпрацю та створювала економічно доцільні мотиви для продовження партнерства з A2 Software: (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

### **Впровадження програми клієнтської лояльності для B2B-сегмента A2 Software\***

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
Основна проблема	Відсутність системних стимулів для повторних звернень клієнтів
Суть заходу	Створення програми лояльності для довгострокових B2B-клієнтів
Конкретні дії	Знижки на повторні проєкти, бонуси за обсяг, пріоритетна підтримка
Одноразові витрати, USD	2500 (розробка програми та політик)
Річні витрати, USD	7000–12000
Очікуваний ефект	Підвищення рівня повторних продажів
Приріст повторних продажів	+25–40%
Зростання середнього чека	+10–18%
Додаткові доходи, USD/рік	60000–130000
Термін окупності	6–10 місяців
Яку проблему усуває	Низька мотивація клієнтів до повторної співпраці

\* Джерело: власна розробка автора

У процесі реалізації запропонованої програми клієнтської лояльності очікується поступове формування більш стійкої моделі взаємодії з B2B-клієнтами. За рахунок впровадження системи знижок, бонусів та пріоритетного обслуговування компанія зможе створити додаткову цінність для повторних звернень, що підвищить зацікавленість клієнтів у довгостроковій співпраці. Дане впровадження сприятиме переходу від разових проєктів до більш прогнозованих і стабільних контрактних відносин.

У подальшому очікується зростання частки повторних продажів, що позитивно впливатиме на загальну фінансову стійкість підприємства. Оскільки витрати на утримання клієнта нижчі, ніж на його залучення, компанія отримає можливість більш ефективно використовувати маркетинговий бюджет. Окремо варто відзначити, що формування системної лояльності сприятиме зменшенню відтоку клієнтів після завершення проєктів. У перспективі це дозволить A2 Software зміцнити свої позиції серед корпоративних замовників та сформуванню довший життєвий цикл взаємодії з кожним клієнтом.

У діяльності B2B-компаній, що працюють у сфері розробки програмного забезпечення, важливу роль відіграє якість супроводу клієнтів після підписання контракту. На практиці часто застосовується стандартизований підхід до обслуговування, коли всі замовники отримують подібний рівень сервісу незалежно від масштабу проєкту чи специфіки бізнесу. Така модель дозволила спростити внутрішню організацію роботи, однак не завжди враховуються індивідуальні потреби клієнтів, що може знижувати ефективність взаємодії.

Окрім цього, корпоративні замовники очікують більш гнучкого реагування на свої запити та глибшого розуміння їхніх бізнес-процесів. Відсутність персоналізованого підходу призводить до того, що навіть технічно якісні рішення сприймаються як недостатньо адаптовані під конкретні умови роботи клієнта. У результаті виникла необхідність у впровадженні системи персоналізованого супроводу, яка дозволить підвищити якість обслуговування та рівень довіри до компанії: (табл. 3.6)

**Впровадження системи персоналізованого B2B-супроводу клієнтів A2  
Software\***

Показник	Значення
Основна проблема	Уніфікований підхід до клієнтів без персоналізації взаємодії
Суть заходу	Побудова індивідуального супроводу ключових B2B-клієнтів
Конкретні дії	Аналіз потреб клієнтів, індивідуальні пропозиції, SLA-рівні сервісу
Одноразові витрати, USD	4000 (аналітика, CRM-інтеграція)
Річні витрати, USD	12000–18000
Очікуваний ефект	Підвищення задоволеності та довгострокової лояльності
Ріст рівня задоволеності	+20–30%
Зменшення часу реакції підтримки	-30–40%
Додаткові доходи, USD/рік	90000–180000
Термін окупності	7–11 місяців
Яку проблему усуває	Стандартизований сервіс без урахування специфіки клієнта

\*Джерело: власна розробка автора

У результаті впровадження системи персоналізованого B2B-супроводу буде сформовано більш індивідуалізований підхід до кожного ключового клієнта A2 Software, яке дозволить краще враховувати особливості діяльності замовників, їхні вимоги до сервісу та рівень критичності окремих завдань. Внаслідок цього взаємодія між компанією та клієнтами стане більш структурованою та передбачуваною.

Надалі очікується покращення швидкості реагування на звернення завдяки запровадженню різних рівнів сервісного обслуговування і забезпечить більш ефективний розподіл ресурсів підтримки та дозволить оперативніше вирішувати критичні питання клієнтів. У свою чергу, це позитивно вплине на загальну якість сервісу. Також передбачається підвищення рівня задоволеності клієнтів, оскільки індивідуальний підхід формуватиме відчуття більш уважного ставлення з боку компанії - це сприятиме зміцненню довгострокових відносин і зменшенню ймовірності переходу клієнтів до конкурентів.

### **Висновки до III розділу**

У результаті проведеного дослідження в межах третього розділу було обґрунтовано та систематизовано напрями вдосконалення системи формування довіри в B2B-маркетингу IT-компанії A2 Software. Встановлено, що ключові обмеження поточної моделі пов'язані з недостатньою інтеграцією маркетингових інструментів, слабкою персоналізацією комунікацій, обмеженим рівнем соціального доказу та недостатньо розвиненою системою довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Запропоновані заходи охоплюють комплексний підхід: удосконалення комунікаційної стратегії, впровадження кейс-стаді, системи відгуків та розвитку експертності, а також формування програм лояльності, персоналізованого супроводу й стратегічних B2B-партнерств. Усі перелічені інструменти спрямовані на підсилення довіри на різних етапах взаємодії з клієнтом і формування цілісної системи її управління.

Очікується, що реалізація запропонованих рішень забезпечить зростання конверсії, скорочення циклу угод, підвищення рівня утримання клієнтів та збільшення частки повторних продажів. Окремо варто відзначити формування більш прогнозованої клієнтської бази та зниження залежності від разових угод, що є критично важливим для стабільності B2B-IT бізнесу.

У довгостроковій перспективі впроваджені заходи сприятимуть трансформації A2 Software у компанію з високим рівнем ринкової довіри, сильною експертною репутацією та розвиненою системою партнерських відносин - це дозволить не лише підвищити економічну ефективність діяльності, а й сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку IT-послуг.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи формування довіри в B2B-маркетингу IT-компаній. Узагальнено сутність B2B-маркетингу як системи управління взаємовідносинами між підприємствами, орієнтованої на створення довгострокової цінності для бізнес-клієнтів, та визначено його специфіку в IT-секторі, що полягає у складності продуктів, індивідуалізації рішень, тривалому циклі угод і високій ролі цифрових комунікацій.

Встановлено, що довіра є ключовим чинником ефективної B2B-взаємодії, знижує рівень невизначеності та транзакційні витрати, а також забезпечує стабільність партнерських відносин. Проаналізовано її основні компоненти (когнітивний, емоційний, поведінковий) і доведено домінування раціональної складової у прийнятті рішень бізнес-клієнтами.

Систематизовано механізми формування довіри (репутаційний, компетентнісний, комунікаційний, поведінковий) та інструменти її забезпечення в цифровому середовищі, зокрема контент-маркетинг, соціальні докази, цифрову присутність, прозору комунікацію, технологічну надійність і персоналізацію. Встановлено, що їх ефективність визначається комплексною інтеграцією.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз практики формування довіри в B2B-маркетингу IT-компанії A2 Software. Досліджено загальну характеристику підприємства, його організаційну структуру, ринкову позицію та конкурентне середовище із застосуванням SWOT- і PESTEL-аналізу, що дозволило виявити ключові фактори впливу на діяльність і розвиток компанії.

Проаналізовано цільову B2B-аудиторію, структуру клієнтського портфеля, географію замовників і поведінкові особливості корпоративних клієнтів, зокрема динаміку прийняття рішень, рівень довіри та економіку взаємодії (LTV, CAC, тривалість співпраці, бюджет проєктів). Встановлено тенденцію до ускладнення

процесу укладання угод і водночас зростання ролі довгострокових партнерських відносин.

Оцінено ефективність маркетингових інструментів формування довіри (контент-маркетинг, соціальні мережі, email-комунікації, кейси та відгуки), що підтвердило їх системний вплив на підвищення репутації, залученості аудиторії та конверсії у ліди. Узагальнено, що формування довіри в A2 Software здійснюється через інтегровану багатоканальну маркетингову стратегію, яка забезпечує зміцнення конкурентних позицій компанії на B2B-ринку.

У роботі розроблено та запропоновано напрями вдосконалення системи формування довіри, які охоплюють удосконалення комунікаційної стратегії та контент-маркетингу, впровадження інструментів підвищення довіри (кейс-стаді, клієнтські відгуки, розвиток експертності), а також формування системи довгострокових B2B-відносин через партнерські моделі, програми лояльності та персоналізований супровід клієнтів. Доведено, що інтеграція цих інструментів у єдину систему дозволить трансформувати маркетингову діяльність компанії у стратегічний механізм управління клієнтською довірою та продажами.

За результатами проведених розрахунків і прогнозів встановлено, що реалізація запропонованих заходів буде економічно доцільною та забезпечує суттєвий фінансовий ефект: зростання конверсії, скорочення циклу угоди, підвищення рівня утримання клієнтів і збільшення обсягів доходу. Очікується, що інвестиції у впровадження заходів окупляться протягом 5–18 місяців, а довгостроковим результатом стане формування стійкого нематеріального активу - довіри до бренду, що підвищить конкурентоспроможність A2 Software, забезпечить стабільність розвитку та зміцнить позиції компанії на міжнародному ринку IT-послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке b2b простими словами. URL: [https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-b2b-prostimi-slovami?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=PerfomanceMaxnew&utm\\_content=&utm\\_term=&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22902832972&gclid=CjwKCAjwhqfPBhBWEiwAZo196jOX-Acgm-JF28RhpH3eayJRdSik1ftAAv0Rw8dQ\\_XvBmmsjRvYlRxoCPVkJQAvD\\_BwE](https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-b2b-prostimi-slovami?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=PerfomanceMaxnew&utm_content=&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22902832972&gclid=CjwKCAjwhqfPBhBWEiwAZo196jOX-Acgm-JF28RhpH3eayJRdSik1ftAAv0Rw8dQ_XvBmmsjRvYlRxoCPVkJQAvD_BwE)
2. Бойчук І.В. В2В маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. С. 272 –
3. Устьян О.Ю. Теоретичні засади в2в маркетингу на сучасному етапі розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Вип. № 4 (114). С. 71 – 75
4. Гуріна О., Карпенко В., Вдовічена О., Ліпич Л., Герило В. Маркетингові стратегії b2b: створення цінності, залучення та збереження ключових клієнтів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. № 5(52). С. 543–561.
5. Цибко Н. Сучасні інструменти партнерського маркетингу на ринку В2В. *Економічні науки*. 2023. Вип. № 5. С. 157 – 162
6. Ярош – Дмитренко Л. О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку В2В. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 49. 7 с.
7. Внук С. Вся правда про процес закупівель В2В. URL: <https://evolpe.com.ua/процес-купівлі-b2b/>
8. Червінська Н. Ефективний В2В-маркетинг у 2023 році: стратегії, тренди та інсайти. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/b2b-marketing.html>
9. Карандін О.В. Сучасні стратегії b2b таргетованої реклами для промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 81. 9 с.
10. Склянкін Г. Ю. Ефективні стратегії маркетингу для В2В компаній. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. № 10.
11. Хлуп'янець Д.І. Особливості b2b маркетингу. URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/65-1.pdf>

12. Афанасьєва О.П., Бондаренко А.С. Використання технологій інтернет-маркетингу у сфері b2b електронної комерції. *Збірник наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING»*. 2023. С. 19 – 20

13. Сотник А. А. Інтеграція маркетингових досліджень у планування бізнес-процесів ціноутворення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. № 16.

14. Борисова Т. М. Таргетинг у цифровому маркетингу b2b сектора: концептуальні та прикладні підходи. ГЕВ, Тернопіль. 2025. Том 96. № 5. С. 203–214.

15. Райко Д.В. Цифрові платформи як інструмент розвитку маркетингу відносин у B2C та B2B-сегментах. *Актуальні питання економічних наук*. 20 с.

16. Маркетингова стратегія B2B: Як зростають ІТ-компанії? URL: <https://prosto-pro.marketing/uk/blog/b2b-marketynh-stratehiya-zrostannya>

17. Татарінов В., Бугайчук Т., Щербина І. Маркетинг взаємовідносин як інноваційна парадигма у маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 67.

18. Павлович Ю., Федотова Т. Феномен довіри: теоретичне осмислення проблеми. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/25/79/595>

19. Кузьмук О. Довіра як фундамент розвинутого суспільства. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/25/79/591>

20. Довіра в бізнесі та бізнес-освіті: як змінилися економічні відносини в Україні за роки Незалежності? Аналіз дослідження. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/dovira-v-biznesi-ta-biznes-osviti-yak-zminylsya-ekonomichni-vidnosyny-v-ukrayini-za-roky-nezalezhnosti-analiz-doslidzhennya/>

21. Основа успіху: побудова довіри з клієнтами та потенційними клієнтами для забезпечення бізнесу. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/foundation-success-building-trust-clients-potential-secure-siinghhal?tl=uk>

22. Шевченко Т. B2B маркетинг. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/b2b-marketing/>
23. Чому довіра стає ключовим фактором у B2B-рішеннях. URL: <https://eba.com.ua/chomu-dovira-staye-klyuchovym-faktorom-u-v2v-rishennyah/>
24. Зіньцьо Ю., Федорук М. Ugc, egc та igc як інструменти підвищення довіри до бренду у соціальних мережах. Development Service Industry Management. 2026. URL: [https://www.researchgate.net/publication/403880608\\_UCG\\_EGC\\_TA\\_IGC\\_AK\\_IN\\_STRUMENTI\\_PIDVISENNA\\_DOVIRI\\_DO\\_BRENDU\\_U\\_SOCIALNIH\\_MEREZH\\_AHUGC\\_EGC\\_AND\\_IGC\\_AS\\_TOOLS\\_FOR\\_INCREASING\\_BRAND\\_TRUST\\_IN\\_SOCIAL\\_MEDIA](https://www.researchgate.net/publication/403880608_UCG_EGC_TA_IGC_AK_IN_STRUMENTI_PIDVISENNA_DOVIRI_DO_BRENDU_U_SOCIALNIH_MEREZH_AHUGC_EGC_AND_IGC_AS_TOOLS_FOR_INCREASING_BRAND_TRUST_IN_SOCIAL_MEDIA)
25. Що таке SEO оптимізація – пошукова оптимізація сайтів. URL: <https://apromo.com.ua/uk/shho-take-poshukove-prosuvannya-sajtu-ta-yaki-osnovni-faktori-vplivayut-na-rejting-sajtu-u-poshuku/>
26. SLA для бізнесу: що це таке, з чого складається і як читати угоду про рівень послуг. URL: <https://westelecom.ua/blog/sla-dla-biznesa-cto-eto-takoe-iz-cego-sostoit-i-kak-citat-soglasenie-ob-urovne-uslug>
27. CRM-система для маркетингу: ключові переваги та вигоди від впровадження. URL: <https://ce.smart-it.com/blog-post/crm-system-for-marketing-key-advantages/>
28. Сорокіна О. Фактори довіри до інформації в сучасному суспільстві: соціально-філософський аналіз. *Humanities Studies*. 2025. Вип. № 24 (101). С. 149 – 155
29. Сало Я., Тарасова К., Новак Г. Формування довіри до бренду в умовах соціальних трансформацій і нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 75.
30. Лекція 2. Етапи стратегічної комунікації. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/communication-course/lecture-2-the-stages-of-strategic-communication>
31. ТОВ «A2 SOFTWARE». URL:

[.https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company\\_details/45881613/](https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/45881613/)

## **ДОДАТКИ**

## Статут

**“ЗАТВЕРДЖЕНО”**

**Рішенням Засновника  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"А2 УКРАЇНА"  
№ 1 від 10 лютого 2025 року**

# СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

**"А2 УКРАЇНА"**

м. Львів 2025 рік

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ****1.1. Заснування.**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА" (надалі – "Товариство") є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та діє відповідно до Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", Цивільного кодексу України та чинного законодавства України.

**1.2. Найменування Товариства.****1.2.1. Повне:**

українською мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"  
англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY "A2 UKRAINE"

**1.2.2. Скорочене:**

українською мовою: ТОВ "А2 УКРАЇНА"  
англійською мовою: LLC "A2 UKRAINE"

**1.3. Правовий статус Товариства.**

1.3.1. Товариство є юридичною особою (товариством з обмеженою відповідальністю), яка створена відповідно до чинного законодавства України на невизначений строк.

1.3.2. Товариство може самостійно та від свого імені вчиняти будь-які правочини та укладати будь-які договори, набувати і реалізовувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, відкривати поточні та інші рахунки в національній та іноземних валютах у банківських установах і розпоряджатись ними, володіти, користуватись та розпоряджатись належним йому майном, бути позивачем та відповідачем в суді, третейському суді.

1.3.3. Товариство має право самостійно чи спільно з іншими особами засновувати (створювати) інші юридичні особи та/або набувати участь в них, а також створювати (відкривати) філії, представництва та/або інші відокремлені структурні підрозділи як в Україні, так і за її межами (за кордоном).

1.3.4. Товариство має право у встановленому чинним законодавством України порядку здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та укладати зовнішньоекономічні договори (контракти).

1.3.5. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників (засновників), а учасники (засновники) Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства.

1.3.6. Фінансовий рік Товариства співпадає з календарним роком. Бухгалтерський та податковий облік і звітність ведуться Товариством відповідно до чинного законодавства України.

**1.4. Цивільна правоздатність та дієздатність Товариства.**

1.4.1. Товариство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки (цивільну правоздатність), як і фізична особа, крім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині.

1.4.2. Цивільна правоздатність Товариства може бути обмежена лише за рішенням суду.

1.4.3. Товариство набуває прав та обов'язків і здійснює їх через свої органи, які діють відповідно до чинного законодавства України, цього статуту та інших внутрішніх документів Товариства.

1.4.4. Орган або особа, яка відповідно до цього статуту або чинного законодавства України виступає від імені Товариства, зобов'язана діяти в інтересах Товариства, добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень. Якщо посадова чи інша особа, яка відповідно до чинного законодавства України чи цього статуту виступає від імені Товариства, порушить свої обов'язки щодо представництва, вона несе передбачену законом відповідальність за збитки, завдані Товариству.

**2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА**

2.1. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

2.2. Товариство має право здійснювати будь-яку господарську діяльність не заборонену законодавством України.

2.3. У випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання ліцензії, дозволу чи іншого документа дозвільного характеру для здійснення певного виду діяльності, Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання відповідного документа.

**3. ЗАСНОВНИКИ ТА УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ**

3.1. **Засновники Товариства.** Засновниками Товариства є особи, які прийняли рішення про створення (заснування) Товариства.

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

**3.2. Учасники Товариства.** Учасниками Товариства є фізичні та (або) юридичні особи, які володіють на праві власності частками у статутному капіталі Товариства.

**3.3. Перелік учасників Товариства.** Перелік учасників Товариства станом на конкретну дату визначається згідно даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

**3.4. Права учасників Товариства.** Учасник Товариства має право:

3.4.1. Брати участь в управлінні Товариством у порядку, визначеному цим статутом та законом;

3.4.2. Брати участь у розподілі прибутку Товариства і одержувати його частину (дивіденди);

3.4.3. Вийти з Товариства у встановленому цим статутом та законом порядку;

3.4.4. Отримувати інформацію про діяльність Товариства;

3.4.5. Продавати чи іншим чином відчужувати належну йому частку (частину частки) у статутному капіталі Товариства в порядку, встановленому законодавством та цим статутом. Відчуження усєї частки учасника в статутному капіталі Товариства припиняє його участь у Товаристві;

3.4.6. Отримувати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторями, або його вартість (пропорційно до розміру належної йому частки).

**3.5. Обов'язки Учасників.** Учасник Товариства зобов'язаний:

3.5.1. Дотримуватися вимог цього статуту та виконувати рішення загальних зборів учасників Товариства;

3.5.2. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію (інформацію з обмеженим доступом) Товариства;

3.5.3. Утримуватися від дій (бездіяльності), що можуть спричинити шкоду інтересам Товариства, та нести відповідальність за шкоду, заподіяну Товариству своїм діями чи бездіяльністю;

3.5.4. Внести вклад до статутного капіталу Товариства при його створенні протягом 1 (одного) року з дати державної реєстрації Товариства;

3.5.5. Не пізніше 3 (трьох) робочих днів з моменту настання відповідної події, письмово повідомляти Товариство про зміну свого найменування, місцезнаходження, кінцевого бенефіціарного власника (у випадку учасника – юридичної особи), або про зміну прізвища, імені, по-батькові, місця проживання, відмову у встановленому законом порядку від використання реєстраційного номера облікової картки платника податків (у випадку учасника – фізичної особи), зміну контактних даних (телефон, факс, адреса електронної пошти), зміну реквізитів банківського рахунка, що використовується для отримання дивідендів;

3.5.6. Не пізніше 3 (трьох) робочих днів з моменту настання відповідної події, письмово повідомляти Товариство (його виконавчий орган) про відчуження (придбання) частки в статутному капіталі (чи її частини) з наданням належним чином засвідченої копії документа, що підтверджує таке відчуження (придбання).

**3.6.** Учасники Товариства можуть мати інші права та нести інші обов'язки, встановлені цим статутом та чинним законодавством України.

#### 4. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

**4.1.** Розмір статутного капіталу товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України.

**4.2.** За рішенням загальних зборів учасників Товариство може збільшити або зменшити розмір свого статутного капіталу.

**4.3. Порядок збільшення статутного капіталу Товариства.**

4.3.1. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його учасниками вкладів у повному обсязі.

4.3.2. Статутний капітал Товариства може бути збільшений за рішенням загальних зборів учасників Товариства за рахунок:

(i) нерозподіленого прибутку Товариства (без додаткових вкладів);

(ii) додаткових вкладів учасників Товариства та (або) третіх осіб, якщо це передбачено рішенням загальних зборів учасників (при цьому, кожний учасник Товариства має переважне право зробити додатковий вклад у межах суми збільшення статутного капіталу пропорційно до його частки у статутному капіталі).

4.3.3. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку у відповідному рішенні загальних зборів про збільшення статутного капіталу зазначається сума, на яку збільшується статутний капітал, новий (збільшений) розмір статутного капіталу та новий (збільшений) розмір (номінальна вартість) часток учасників Товариства (при цьому, склад учасників Товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються).

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

4.3.4. У випадку збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів учасників Товариства та (або) третіх осіб, загальними зборами приймається рішення про залучення додаткових вкладів, в якому визначаються:

- (i) загальна сума збільшення статутного капіталу товариства;
- (ii) коефіцієнт відношення суми збільшення до розміру частки кожного учасника у статутному капіталі;
- (iii) запланований розмір статутного капіталу; та
- (iv) строк для внесення додаткових вкладів учасниками Товариства, які бажають реалізувати своє переважне право на внесення вкладу (який не може бути більшим ніж один рік).

4.3.5. Рішенням про залучення додаткових вкладів може бути також передбачена можливість внесення третіми особами або учасниками Товариства додаткових вкладів в межах різниці між сумою збільшення статутного капіталу та сумою додаткових вкладів, внесених учасниками, які скористалися переважним правом на внесення додаткових вкладів. При цьому, право на внесення додаткового вкладу в межах такої різниці, мають учасники Товариства, які повністю внесли свої додаткові вклади, скориставшись переважним правом на внесення додаткового вкладу (пропорційно співвідношенню їх часток до загального розміру такої різниці), або треті особи, які подали заяву про вступ до Товариства та внесення додаткового вкладу до прийняття рішення про залучення додаткових вкладів та зазначені в такому рішенні. В такому разі у рішенні про залучення додаткових вкладів визначається також строк внесення третіми особами або учасниками Товариства додаткових вкладів в межах різниці між загальною сумою додаткових вкладів учасників, що скористалися переважним правом на внесення додаткових вкладів, та запланованим розміром статутного капіталу (який не може бути більшим як шість місяців). Інформація про розмір різниці між сумою збільшення статутного капіталу та сумою додаткових вкладів, внесених учасниками що скористалися переважним правом на внесення додаткових вкладів, доводиться до відома учасників Товариства та третіх осіб, зазначених в рішенні про залучення додаткових вкладів, в письмовій формі виконавчим органом Товариства протягом п'яти днів з дня завершення строку для реалізації учасниками Товариства переважного права на внесення додаткових вкладів.

4.3.6. Однострійним рішенням загальних зборів учасників, в яких взяли участь всі учасники Товариства, можуть встановлюватися більш тривалі строки для внесення додаткових вкладів, ніж визначені в пп. 4.3.4. та 4.3.5., може встановлюватися можливість учасників вносити додаткові вклади без дотримання пропорцій їхніх часток у статутному капіталі, або право лише певних учасників вносити додаткові вклади (при цьому, в рішенні визначається хто з учасників і в якому розмірі вносить додатковий вклад), а також може бути виключений етап внесення додаткових вкладів лише учасниками товариства (етап реалізації переважного права на внесення додаткових вкладів) та передбачено внесення додаткових вкладів третьою особою (особами).

4.3.7. Протягом одного місяця з дати спливу строку для внесення додаткових вкладів учасниками Товариства та (або) третіми особами, загальні збори учасників Товариства приймають рішення про:

- (i) затвердження результатів внесення додаткових вкладів учасниками товариства та (або) третіми особами;
- (ii) затвердження розмірів часток учасників товариства (в тому числі прийнятих до складу Товариства в результаті внесення додаткових вкладів третіх осіб) та їх номінальної вартості з урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;
- (iii) затвердження збільшеного розміру статутного капіталу товариства.

На підставі рішення, зазначеного в цьому підпункті 4.3.7., виконавчий орган Товариства забезпечує державну реєстрацію відповідних змін до відомостей про Товариство.

#### **4.4. Порядок зменшення статутного капіталу Товариства.**

4.4.1. Товариство за рішенням загальних зборів може зменшити свій статутний капітал шляхом зменшення номінальної вартості часток учасників (при цьому, склад учасників Товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються). Виконавчий орган Товариства протягом 10 (десяти) днів з моменту прийняття загальними зборами рішення про зменшення статутного капіталу має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

4.4.2. Зменшення статутного капіталу здійснюється (на підставі відповідного рішення загальних зборів) також у випадках:

- (i) невнесення засновником Товариства при його створенні вкладу до статутного капіталу чи внесення такого вкладу в неповному розмірі;
- (ii) придбання Товариством частки у власному статутному капіталі без формування резервного фонду в розмірі ціни такого придбання;

- (iii) виключення учасника з Товариства;
- (iv) виходу (за згодою інших учасників) учасника Товариства, частка якого в статутному капіталі Товариства становить 50% (п'ятдесят) чи більше відсотків.

Крім того, статутний капітал Товариства зменшується у разі виходу з Товариства учасника частка якого в статутному капіталі Товариства становить менш як 50% (п'ятдесят) відсотків.

## **5. ПРИДБАННЯ ТА ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТОК У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО**

### **5.1. Перехід частки у статутному капіталі Товариства (її частини) до іншої особи**

5.1.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відчужити (оплатно чи безоплатно) свою частку у статутному капіталі Товариства (її частину) на користь одного або кількох учасників Товариства.

5.1.2. Учасник Товариства може також продати чи іншим чином відчужити (оплатно чи безоплатно) свою частку у статутному капіталі Товариства (її частину) на користь третіх осіб. Внаслідок придбання частки в статутному капіталі Товариства (її частини) у встановленому законом порядку в третью особу виникають права та обов'язки учасника Товариства.

5.1.3. Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної її оплати лише у тій частині, в якій її уже оплачено.

5.1.4. У разі смерті або припинення учасника Товариства його частка переходить до його спадкоємця(-ів) чи правонаступника(-ів) без згоди учасників Товариства.

### **5.2. Переважне право на придбання частки**

5.2.1. Учасник Товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продається третій особі. Якщо кілька учасників Товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі Товариства.

5.2.2. Учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших учасників Товариства, зазначивши розмір частки, що відчужується (її частини), її ціну та інші умови такого продажу. Якщо жоден з учасників Товариства протягом десяти календарних днів з дати отримання повідомлення про намір учасника продати частку (частину частки) не повідомив письмово учасника, який продає частку (частину частки), про намір скористатися своїм переважним правом, вважається, що інші учасники Товариства відмовилися від реалізації свого переважного права на придбання частки та надали свою згоду на її продаж третій особі на одинадцятий день з дати отримання повідомлення про намір продажу частки останнім з учасників, і така частка (частина частки) може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені учасникам Товариства. Учасники Товариства можуть відмовитись від реалізації свого переважного права на придбання частки (її частини) до спливу вищезгаданого десятиденного строку шляхом письмового повідомлення учасника, який має намір відчужити свою частку (її частину), про таку відмову.

5.2.3. Якщо учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, отримав від іншого учасника письмову заяву про намір скористатися своїм переважним правом купівлі частки, такі учасники зобов'язані протягом одного місяця укласти договір купівлі-продажу пропонуваної до продажу частки (частини частки). У разі ухилення покупця від укладення договору купівлі-продажу продавець має право реалізувати свою частку третій особі на раніше повідомлених учасникам Товариства умовах. У разі ухилення продавця від укладення договору купівлі-продажу покупець (інший учасник Товариства, що вирішив скористатись переважним правом) має право звернутися до суду із позовом про визнання договору купівлі-продажу частки (її частини) укладеним на запропонованих продавцем умовах.

### **5.3. Вступ до Товариства**

5.3.1. Третя особа може вступити до складу учасників Товариства у випадку, якщо вона є правонаступником юридичної особи – учасника Товариства, що припинилася, або спадкоємцем померлої фізичної особи – учасника Товариства. Особа вважається такою, що вступила до складу учасників Товариства з дати державної реєстрації змін до відомостей про Товариство, пов'язаних зі вступом.

5.3.2. Третя особа також може вступити до Товариства в результаті внесення додаткового вкладу на підставі рішення загальних зборів учасників Товариства про збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів учасників та (або) третіх осіб.

### **5.4. Вихід учасника із Товариства**

5.4.1. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 (п'ятдесят) відсотків, має право вийти з Товариства без згоди інших учасників, а учасник, частка

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

якого становить 50 (п'ятдесят) або більше відсотків – за згодою інших учасників. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства приймається протягом одного місяця з дня подання ним заяви про вихід Товариству. Вихід учасника з Товариства, внаслідок якого у Товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

5.4.2. Учасник вважається таким, що вийшов з Товариства, з дня державної реєстрації його виходу.

5.4.3. Не пізніше тридцяти днів з дня, коли Товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Крім того, за письмовим запитом колишнього учасника Товариство в особі його виконавчого органу зобов'язане надавати учаснику, який вийшов з Товариства, доступ до документів фінансової звітності та інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

5.4.4. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником державному реєстратору відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників Товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

5.4.5. Товариство зобов'язане виплатити колишньому учаснику (який вийшов з Товариства) вартість його частки протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід такого учасника (тобто, з дня отримання Товариством заяви про вихід). За погодженням такого учасника і Товариства зобов'язання Товариства з виплати вартості частки грошовими коштами може бути замінено зобов'язанням із передачі Товариством такому учаснику іншого майна. Товариство виплачує учаснику, який вийшов з Товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого учасника.

#### **5.5. Придбання Товариством частки у власному статутному капіталі**

5.5.1. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання Товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників Товариства.

5.5.2. Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства.

5.5.3. Частки, що належать товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на загальних зборах учасників при розподілі прибутку товариства, а також при розподілі майна товариства у разі його ліквідації.

5.5.4. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня її придбання.

### **6. ДИВІДЕНДИ**

#### **6.1. Виплата дивідендів учасникам Товариства.**

6.1.1. Виплата дивідендів здійснюється за рішенням загальних зборів учасників Товариства за рахунок чистого прибутку Товариства особам, які були учасниками Товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток.

6.1.2. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, кратний місяцю, що передбачений відповідним рішенням загальних зборів учасників Товариства про їх виплату та у строк, встановлений таким рішенням.

6.1.3. Для виплати дивідендів учасники Товариства повинні письмово повідомити Товариству реквізити своїх банківських рахунків, на які повинні виплачуватися дивіденди. У разі неповідомлення учасником Товариству реквізитів банківського рахунка для виплати дивідендів, Товариство може внести суму дивідендів, належних до виплати такому учаснику, на депозит нотаріуса.

### **7. СКЛАД ТА КОМПЕТЕНЦІЯ ОРГАНІВ ТОВАРИСТВА, ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ**

**7.1. Органи Товариства.** Управління Товариством здійснюють такі його органи:

7.1.1. Загальні збори учасників;

7.1.2. Одноосібний виконавчий орган – директор.

**7.2. Посадові особи Товариства.**

7.2.1. Директор є посадовою особою Товариства.

Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"

7.2.2. Директор несе відповідальність за заповідяну ним Товариству школу відповідно до чинного законодавства України та цього статуту.

**7.3. Вищий орган Товариства.** Загальні збори учасників (збори учасників, загальні збори) є вищим органом Товариства. Право участі у зборах (що включає право брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників) мають всі учасники Товариства. Учасник може делегувати право участі у зборах третій особі (представнику) в установленому законом порядку (зокрема, шляхом видачі довіреності). Обмеження права участі у загальних зборах (зокрема права голосувати з тих чи інших питань порядку денного) визначаються законом. Кожен учасник Товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.

**7.4. Компетенція загальних зборів учасників Товариства.** До компетенції загальних зборів учасників Товариства належать:

- 7.4.1. визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 7.4.2. внесення змін до статуту Товариства (затвердження статуту в новій редакції), прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 7.4.3. зміна розміру статутного капіталу Товариства;
- 7.4.4. затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 7.4.5. встановлення розміру, форми і порядку (строку) внесення учасниками Товариства та (або) третіми особами додаткових вкладів;
- 7.4.6. перерозподіл часток між учасниками Товариства у випадках, передбачених законом;
- 7.4.7. виключення учасника з Товариства;
- 7.4.8. прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) учасника;
- 7.4.9. обрання та припинення повноважень директора Товариства, обрання та припинення повноважень тимчасового виконуючого обов'язки директора у випадках, передбачених цим статутом;
- 7.4.10. встановлення розміру винагороди (умов оплати праці) директора Товариства;
- 7.4.11. визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу Товариства;
- 7.4.12. створення та визначення порядку діяльності і повноважень інших органів Товариства;
- 7.4.13. затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період, розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату Товариством дивідендів, визначення порядку покриття збитків;
- 7.4.14. прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства;
- 7.4.15. затвердження положень про органи Товариства;
- 7.4.16. створення (відкриття) та припинення (закриття) філій, представництв та інших відокремлених підрозділів Товариства, затвердження їх положень, призначення та припинення повноважень їх керівників;
- 7.4.17. прийняття рішень про заснування (створення, вступ до складу учасників) Товариством інших юридичних осіб, про здійснення Товариством внесків (вкладів, інвестицій) в статутні капітали таких юридичних осіб, про набуття (придбання) Товариством часток у статутному капіталі, акцій, паїв, корпоративних прав інших юридичних осіб, про затвердження змін до статутів юридичних осіб, частками в статутному капіталі (паями, корпоративними правами) яких одноосібно володіє Товариство (єдиним учасником (власником, членом) яких є Товариство), про призначення та припинення повноважень одноосібного виконавчого органу чи членів колегіального виконавчого органу юридичних осіб, частками в статутному капіталі (паями, корпоративними правами) яких одноосібно володіє Товариство (єдиним учасником (власником, членом) яких є Товариство), встановлення розміру їх винагороди (умов оплати праці), про припинення участі Товариства в інших юридичних особах шляхом відчуження належних Товариству часток в статутному капіталі (паїв, корпоративних прав), виходу чи в інший передбачений законодавством спосіб, про реорганізацію (перетворення, поділ, злиття, приєднання) та ліквідацію юридичних осіб, частками в статутному капіталі (паями, корпоративними правами) яких одноосібно володіє Товариство (єдиним учасником (власником, членом) яких є Товариство), про здійснення виділу з таких юридичних осіб;
- 7.4.18. надання згоди на вчинення (укладення) від імені Товариства **значних правочинів** (договорів, контрактів, угод, попередніх договорів), зокрема:
  - (і) щодо придбання чи відчуження Товариством в будь-який спосіб (в тому числі шляхом купівлі-продажу, міни, дарування, внесення в статутний капітал тощо) нерухомого майна, земельних ділянок, акцій, часток в статутному капіталі, паїв, корпоративних прав;

Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"

- (ii) згідно з якими Товариство виступає гарантом або поручителем за фінансовими або іншими зобов'язаннями третіх осіб;
- (iii) застави чи іпотеки, в яких Товариство виступає заставодавцем (іпотекодавцем) чи майновим поручителем;
- (iv) щодо передачі прав заставодержателя (іпотекодержателя) на майно, у яких Товариство виступає стороною, що передає права заставодержателя (іпотекодержателя) на користь третіх осіб;
- (v) щодо передання (здачі) в оренду (найм), суборенду нерухомого майна незалежно від його вартості, а також рухомого майна, балансова вартість якого перевищує 1 (один) мільйон гривень;
- (vi) щодо надання чи отримання Товариством позики, кредиту, чи поворотної фінансової допомоги;
- (vii) про партнерство, спільну діяльність, розподіл прибутку або інших подібних правочинів, за якими прибуток Товариства буде або може розподілятися з іншою юридичною та (або) фізичною особою.

7.4.19. прийняття рішень про виділ з Товариства іншої юридичної особи, про реорганізацію (злиття, поділ, приєднання, перетворення) чи ліквідацію Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), визначення (затвердження) порядку припинення Товариства, порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного (розподільчого) балансу, передавального акта, вирішення інших питань, пов'язаних з реорганізацією чи ліквідацією Товариства;

7.4.20. прийняття рішення щодо обліку або припинення обліку часток товариства в обліковій системі часток;

7.4.21. прийняття інших рішень, віднесених законом до компетенції загальних зборів учасників.

Питання, передбачені п.п. 7.4.1. – 7.4.21. Статуту належать до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства. Загальні збори вправі приймати рішення з будь-яких інших питань діяльності Товариства, у тому числі і тих, що передані до компетенції директора Товариства.

**7.5. Скликання загальних зборів учасників Товариства.**

7.5.1. Річні загальні збори учасників скликаються директором протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

7.5.2. Позачергові загальні збори учасників Товариства скликаються директором у випадках, передбачених законом та цим Статутом, зокрема:

- (i) у разі невнесення учасником Товариства вкладу (непогашення заборгованості з внесення вкладу) до статутного капіталу при створенні Товариства протягом наданого директором додаткового строку;
- (ii) у випадку якщо вартість чистих активів Товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього звітного (фінансового) року;
- (iii) з власної ініціативи директора Товариства; а також
- (iv) на вимогу учасника або учасників Товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства.

7.5.3. Вимога про скликання загальних зборів учасників подається директору Товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання загальних зборів учасників з ініціативи учасників Товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі Товариства, що належать таким учасникам.

7.5.4. У разі наявності підстав, директор Товариства повідомляє про відмову в скликанні загальних зборів учасникам, які вимагали скликання таких зборів, письмово (із зазначенням причин відмови) протягом п'яти днів з дати отримання відповідної вимоги.

7.5.5. У випадку скликання загальних зборів на вимогу учасників, разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного загальних зборів такими учасниками, директор Товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання. Директор Товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 (двадцяти) днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

7.5.6. У разі якщо протягом 10 (десяти) днів з дня, коли Товариство отримало вимогу учасника (учасників) про скликання загальних зборів, такий учасник (учасники) не отримали повідомлення про скликання загальних зборів, вони можуть скликати загальні збори самостійно. У такому випадку

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

обов'язки щодо скликання та підготовки проведення загальних зборів учасників покладаються на учасників, які ініціювали загальні збори.

7.5.7. Директор Товариства повинен повідомити учасників Товариства не менше ніж за 20 (двадцять) календарних днів до запланованої дати проведення загальних зборів. Про проведення загальних зборів Товариства учасники повідомляються директором Товариства письмово або шляхом відправлення повідомлення шляхом використання поштового зв'язку чи кур'єрської доставки, або шляхом вручення повідомлення учаснику Товариства особисто під розпис. Директор Товариства самостійно та на власний розсуд обирає один (або декілька) з зазначених вище способів повідомлення учасників Товариства при скликанні загальних зборів.

7.5.8. У повідомленні про загальні збори зазначається дата, час, місце проведення та порядок денний загальних зборів. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до статуту Товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін.

7.5.9. Учасники Товариства можуть вносити пропозиції до порядку денного (зокрема, щодо доповнення порядку денного новими питаннями) шляхом надсилання таких пропозицій (формулювання питання та проекту рішення) на адресу Товариства у спосіб, яким було надіслано повідомлення про скликання зборів не пізніше як за 10 (десять) днів до їх скликання.

7.5.10. Пропозиції учасника або учасників Товариства, які в сукупності володіють 10 (десятьма) або більше відсотками статутного капіталу Товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів учасників (у разі отримання Товариством такої пропозиції відповідне питання вважається автоматично включеним до порядку денного загальних зборів). В інших випадках рішення про включення до порядку денного пропозицій учасників приймає директор та може відмовити у включенні запропонованого учасником (учасниками) питання до порядку денного зборів із зазначенням підстав, про що письмово повідомляє відповідного учасника (учасників).

7.5.11. Директор зобов'язаний повідомити учасників Товариства про внесення доповнень до порядку денного (повідомити остаточний порядок денний зборів) не менше ніж за 5 (п'ять) днів до запланованої дати загальних зборів учасників в один із способів, якими може здійснюватися повідомлення учасників про скликання зборів відповідно до цього Статуту.

7.5.12. Незалежно від способу повідомлення учасника про скликання загальних зборів, підпис учасника на протоколі таких загальних зборів учасників засвідчує належне його повідомлення про скликання таких зборів та їх порядок денний.

7.5.13. Директор зобов'язаний надати учасникам Товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників. Відповідна інформація та документи, в тому числі проекти рішень з питань порядку денного, надаються на письмовий запит учасника Товариства (у якому обов'язково зазначаються найменування учасника – юридичної особи або прізвище, ім'я та по-батькові учасника – фізичної особи, його контактні адреса та номер телефону, розмір його частки у статутному капіталі Товариства) у один з наступних способів (на вибір учасника, вказаний у його письмовому запиті): шляхом їх передачі учаснику на відповідному носії електронної інформації, наданому учасником, за місцезнаходженням Товариства, або шляхом відправлення на електронну поштову адресу, вказану учасником у його письмовому запиті, або шляхом надсилання засобами поштового зв'язку за вказаною учасником адресою.

7.5.14. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників Товариства (зокрема, в день проведення зборів), що підтверджується підписами всіх учасників Товариства на протоколі загальних зборів.

7.5.15. Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених цим Статутом та законом щодо порядку скликання загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких загальних зборах учасників взяли участь всі учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань, що підтверджується підписами всіх учасників Товариства на протоколі загальних зборів.

## **7.6. Проведення загальних зборів учасників та фіксація прийнятих зборами рішень.**

7.6.1. Загальні збори учасників проводяться в порядку, встановленому законом та цим Статутом.

7.6.2. Загальні збори учасників передбачають спільну присутність учасників Товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного, або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів учасників одночасно.

7.6.3. На загальних зборах учасників, що проводяться відповідно до пп. 7.6.2. Статуту, ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг загальних зборів учасників та прийняті ними рішення.

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

Загальними зборами може обиратись особа відповідальна за ведення протоколу (секретар). Протокол підписує голова загальних зборів учасників (який обирається зборами) або інша уповноважена зборами особа. Кожен учасник Товариства, який взяв участь у загальних зборах учасників, може підписати протокол. Належним чином оформлений протокол не пізніше як через три дні після завершення зборів повинен бути переданий директору Товариства.

7.6.4. Загальні збори учасників проводяться за місцезнаходженням Товариства (що не виключає можливість участі в таких зборах учасників, які перебувають в іншому місці на території України чи за кордоном, в режимі відеоконференції). Проведення загальних зборів учасників за межами території України допускається лише за одностайною письмовою згодою всіх учасників Товариства.

**7.7. Прийняття рішень загальними зборами учасників.**

7.7.1. Загальні збори учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що належать до компетенції директора Товариства.

7.7.2. Рішення загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням. Учасники на загальних зборах мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі Товариства.

7.7.3. Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених п.п. 7.4.2., 7.4.3., 7.4.19. статуту приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

7.7.4. Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених п.п. 7.4.4., 7.4.6., 7.4.8., 7.4.12., 7.4.20. статуту, приймаються одностайно всіма учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

7.7.5. У випадках, визначених законом, рішення загальних зборів учасників приймаються одностайно всіма учасниками Товариства (одностайне рішення загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства).

7.7.6. Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

**7.8. Заочне голосування.** Учасник Товариства може взяти участь у загальних зборах учасників шляхом надання (надсилання) Товариству документа, що підтверджує його безумовне волевиявлення («за» чи «проти») щодо голосування з кожного окремого питання порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису учасника Товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Зазначений документ повинен бути вручений (доставлений) Товариству не пізніше дня і часу початку загальних зборів. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

**7.9. Прийняття рішень загальними зборами шляхом опитування.** Прийняття загальними зборами Товариства рішень шляхом опитування не допускається.

**7.10. Особливості проведення загальних зборів Товариства з одним учасником.**

7.10.1. Якщо Товариство має лише одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником Товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

7.10.2. До Товариства з одним учасником не застосовуються положення щодо порядку скликання та проведення загальних зборів учасників, а також щодо прийняття ними рішень і оформлення таких рішень, а інші положення цього Статуту застосовуються з урахуванням положень пп. 7.10.1.

**7.11. Виконавчий орган Товариства.**

7.11.1. Виконавчим органом Товариства є його директор, який обирається та повноваження якого припиняються на підставі рішення загальних зборів учасників. Директор здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

7.11.2. Загальними зборами учасників Товариства може бути встановлений термін (строк) повноважень директора (строк, на який обрано директора). У випадку, якщо такий термін (строк) не визначений в рішенні загальних зборів про призначення директора, директор вважається обраним безстроково. Загальні збори учасників можуть в будь-який час припинити повноваження директора, обраного на визначений строк чи безстроково.

7.11.3. Директор підзвітний загальним зборам учасників Товариства і організовує виконання їхніх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкових для учасників Товариства.

7.11.4. Директор діє від імені Товариства в межах, встановлених цим статутом та чинним законодавством України.

7.11.5. На період тимчасової відсутності директора Товариства (у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, відпусткою, довгостроковим відрадженням тощо), загальні збори учасників

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

Товариства вправі обрати тимчасового виконувача обов'язків директора Товариства із зазначенням строку його повноважень, який протягом такого строку вправі вчиняти всі дії (користуватись повноваженнями), що і директор Товариства, без довіреності.

**7.12. Компетенція Директора Товариства.**

7.12.1. Директор Товариства в межах своїх повноважень:

- (i) здійснює управління поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників;
- (ii) представляє Товариство без довіреності у відносинах з усіма без винятку органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, у відносинах з фізичними та юридичними особами;
- (iii) **з урахуванням обмежень**, передбачених цим Статутом (зокрема, але не виключно, п. 7.4.18), розпоряджається майном та коштами Товариства, вчиняє (укладає) від імені Товариства правочини (у т.ч. цивільно-правові (господарські) договори);
- (iv) видає довіреності на представництво та право вчинення юридично значимих дій від імені Товариства (у випадках, передбачених цим Статутом (зокрема, але не виключно, п. 7.4.18), *представник по довіреності вправі вчиняти юридично значимі дії (у т.ч. правочини, договори) від імені Товариства лише після надання на це згоди загальними зборами*);
- (v) в установленому законодавством порядку приймає на роботу та звільняє працівників Товариства, застосовує дисциплінарні стягнення та здійснює матеріальне заохочення працівників Товариства, видає накази та розпорядження, дає вказівки, які є обов'язковими до виконання всіма підрозділами та штатними працівниками Товариства;
- (vi) з урахуванням вимог чинного законодавства встановлює (затверджує) функціональні обов'язки працівників Товариства, визначає організаційну структуру та затверджує штатний розпис Товариства;
- (vii) вирішує усі інші питання діяльності Товариства, що не віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства.

7.12.2. Директор може мати інші повноваження, передбачені законом, статутом або делеговані йому загальними зборами учасників.

**7.13. Обов'язки директора Товариства.**

7.13.1. Директор Товариства, реалізуючи свої повноваження, повинен діяти добросовісно, розумно та в інтересах Товариства. У разі виникнення в директора конфлікту інтересів (тобто, конфлікту між обов'язком директора діяти добросовісно і розумно в інтересах товариства в цілому та приватними інтересами директора або його афілійованих осіб), він повинен повідомити про це усіх учасників Товариства протягом двох днів з дня отримання інформації про наявний конфлікт інтересів.

7.13.2. На директора Товариства покладаються наступні обов'язки:

- (i) забезпечення скликання та проведення загальних зборів учасників Товариства, організація і забезпечення виконання прийнятих ними рішень;
- (ii) забезпечення підготовки (складання) та затвердження бізнес-планів, бюджетів, інших стратегічних та оперативних планів діяльності Товариства, організація їх виконання та періодичне інформування учасників Товариства про це;
- (iii) забезпечення ведення документообігу в Товаристві, зберігання протоколів загальних зборів (рішень єдиного учасника) Товариства, зберігання документів, які, відповідно до закону, повинні зберігатись Товариством, надання учасникам інформації про діяльність Товариства та копій документів Товариства у випадках та в порядку, передбачених законом і цим Статутом;
- (iv) розроблення та подання на розгляд трудового колективу Товариства проекту колективного договору у випадках, передбачених законом, забезпечення виконання Товариством обов'язків, взятих на себе згідно з умовами колективного договору.

7.13.3. Директор Товариства несе також інші обов'язки, передбачені законом та цим Статутом.

7.13.4. Директору забороняється розголошувати інформацію, що стала йому відома у зв'язку з виконанням посадових обов'язків та становить комерційну таємницю товариства чи є конфіденційною, крім випадків, коли розкриття такої інформації вимагається законом. Ця заборона діє також протягом одного року з дати припинення (розірвання) договору між директором і Товариством (дати припинення повноважень директора), якщо інший, більш тривалий, строк не встановлений таким договором.

**8. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА.**

*Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А2 УКРАЇНА"*

**8.1. Спосіб та порядок внесення змін до статуту Товариства.**

8.1.1. Внесення змін до Статуту Товариства оформляється викладенням та затвердженням Статуту в новій редакції.

8.1.2. Внесення змін до Статуту Товариства є виключною компетенцією загальних зборів учасників Товариства.

**8.2. Порядок підписання статуту Товариства.** Статут Товариства в новій редакції підписується учасниками Товариства, які голосували за таке рішення, або, у разі прийняття відповідного рішення загальними зборами (єдиним учасником), уповноваженою на це загальними зборами учасників (єдиним учасником) особою, зокрема, головою загальних зборів учасників Товариства. Справжність підписів на статуті засвідчується нотаріально.

**8.3. Державна реєстрація змін до статуту Товариства.**

8.3.1. Зміни до Статуту Товариства підлягають державній реєстрації у встановленому законодавством України порядку.

8.3.2. Зміни до Статуту Товариства набувають чинності для третіх осіб з дня їх державної реєстрації у встановленому законом порядку. Товариство та учасники не мають права посилалися на відсутність державної реєстрації таких змін у відносинах із третіми особами, які діяли з урахуванням цих змін.

**9. ОБЛІК ЧАСТОК ТОВАРИСТВА В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ ЧАСТОК ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТА ТОВАРИСТВ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ, ЩО ВЕДЕТЬСЯ ЦЕНТРАЛЬНИМ ДЕПОЗИТАРІЄМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ (НАДАЛІ – ОБЛІКОВА СИСТЕМА ЧАСТОК)**

9.1. Учасники Товариства у будь-який момент відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» можуть прийняти рішення про облік часток Товариства в обліковій системі часток або про припинення обліку часток в такій системі, що ведеться Центральним депозитарієм цінних паперів на підставі договору з Товариством, у порядку, встановленому Комісією з цінних паперів та фондового ринку (надалі – Комісія).

9.2. Особою, уповноваженою на ведення облікової системи часток, є Центральний депозитарій цінних паперів. Ведення та внесення змін до облікової системи часток здійснюється виключно в електронному вигляді.

9.3. Датою початку та припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток є дата внесення відповідної інформації до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

9.4. Порядок переведення обліку часток Товариства в облікову систему часток, порядок ведення та внесення змін до облікової системи часток, видачі інформації з неї, порядок направлення повідомлень учасникам Товариства, порядок припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток встановлюються Комісією.

9.5. Особа вважається такою, що виконала обов'язок щодо направлення повідомлення учасникам Товариства через облікову систему часток, якщо вона виконала для забезпечення направлення такого повідомлення всі дії, визначені Комісією.

**10. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА**

**10.1. Ліквідація та реорганізація Товариства.** Товариство припиняється внаслідок реорганізації (перетворення, злиття, поділу, приєднання до іншої юридичної особи), або ліквідації. Реорганізація та ліквідація Товариства здійснюється у порядку, визначеному встановленому законом та рішенням (рішеннями) загальних зборів учасників Товариства.

Усний переклад тексту документа з української мови на англійську мову виконано перекладачем Бобанич Наталією Вікторівною.

Підпис перекладача Б.І.м. (Бобанич Н.В.)

Allan Kirkeby  
громадянин Данії Андреасен Аллан Кіркебу

Львів, Україна, десятого лютого дві тисячі двадцять п'ятого року.  
Я, **Топоровська Н.В.**, приватний нотаріус Львівського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису громадянина **Данії Андреасен Аллан Кіркебю**, який зроблено у моїй присутності.

Особу громадянина **Данії Андреасен Аллан Кіркебю**, який підписав документ, встановлено, його дієздатність перевірено.

Усний переклад тексту документа з української мови на англійську мову зроблено перекладачем **Нобатич Наталією Вікторівною**, справжність підпису якого засвідчую.

Особу перекладача встановлено, його дієздатність та кваліфікацію перевірено.



Зареєстровано в реєстрі за № 523,524  
Приватний нотаріус

**Топоровська Н.В.**



Всього прохито, пронумеровано :  
скриплено печаттю  
Нотаріус **Топоровська Н.В.**