

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ДАНІ ДЛЯ ДІЇ





**РИНОК МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ 2024:
ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УАМ**

Ірина Лилик 3

ДОСЛІДНИЦЬКІ АГЕНЦІЇ

Члени УАМ 33

РОЛЬ, ОБОВ'ЯЗКИ ТА НАВИЧКИ ФАХІВЦЯ З МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Світлана Винославська 44

МОНЕТИЗАЦІЯ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕД ЗАПУСКОМ ТЕСН ПРОДУКТУ

Юліана Чижова 50

БРИФ: ОСНОВА PRESALE ТА ПІДГОТОВКИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Світлана Больман 58

UX-ДОСЛІДЖЕННЯ ПІД ЧАС ПОЛІКРИЗИ: ФАКТОР ДОВІРИ

Алла Одеяненко 63

**РЕКРУТИНГ РЕСПОНДЕНТІВ ДО ОПИТУВАННЯ:
ЗАПОБІГАЄМО ВИКРИВЛЕННЮ ДАНИХ**

Людмила Балан 69

ЗАСТОСУВАННЯ ШІ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ ВІДМОВ У АНКЕТАХ

Томаш Піга 72

РОЛЬ КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПРОДАЖІВ У МАСШТАБУВАННІ SAAS-КОМПАНІЇ

Ольга Остапенко 75



РИНОК МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ 2024: ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УАМ

ІРИНА ЛИЛИК

Президентка ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Презентуємо аналітичний огляд ринку маркетингових досліджень за 2024 рік. Уже 21 рік Українська Асоціація Маркетингу формує цей Звіт. Попри всі виклики військового часу, ми не зупинилися і продовжуємо об'єднуватися, фіксувати стан індустрії, відстежувати динаміку та надавати орієнтири для розвитку.

Цей Огляд — плід співпраці дослідницьких агенцій — членів Української Асоціації Маркетингу, що демонструють стійкість, професіоналізм, готовність підтримати бізнес фаховою аналітикою та консалтингом, дотримуючись професійних стандартів якості індустрії.

Щиро дякуємо всім компаніям, що долучилися до цього дослідження і поділилися своїми даними та експертним баченням розвитку галузі.

Величезна подяка тим, хто щодня бореться за наше мирне життя, за можливість досліджувати і розвиватися — нашим захисникам та захисницям України!

Це вже третій огляд ринку маркетингових досліджень після повномасштабного вторгнення росії в Україну. Роком стійкості та професіоналізму — так дослідники окреслили 2024 рік для себе. Вони розвивали свої продукти, відновлювалися, працювали не зважаючи на випробування 2024 року.

Звичайно, й у 2024 році ринок продовжував зазнавати впливу війни, до цього додалися й політичні події — вибори у США, спроби перемовин з росією, позиція Китаю та інші чинники, що позначилися як на загальній ситуації, так і на дослідницькому ринку.

Аналізу тих викликів, які долають дослідники під час війни, були присвячені публікації у 2023 та 2024 роках. Ми говорили про виживання українського бізнесу та про відновлення попиту на дослідження.

Українські дослідники, як і їхні колеги у всьому світі, стикаються з новими професійними викликами — інтеграція ШІ в дослідження, забезпечення достовірності даних в умовах невизначеності, зниження довіри до досліджень, пошук релевантного респондента тощо. Але до цих факторів додається й наш власний український контекст — війна не лише накладає обмеження, а й формує специфіку, особливі умови, в яких розвивається галузь.

34 дослідницькі компанії надали УАМ свої дані щодо їх роботи у 2024 році. До аналізу було подано дані компаній:

- Аналітична група «Стратегіко»
- Бюро Маркетингових Технологій
- КВІКСТАРТ
- КМІС
- ММГ
- Нью Імідж Маркетинг Груп
- СОЦІОПОЛІС: Social, Political & Market Research
- УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА
- 4SERVICE
- AIM.UA
- Advanter Group
- CBR
- DigData
- Dive and Discovery Research
- IMData
- Info Sapiens
- Inmind
- Ipsos
- Kantar Ukraine
- Medical Data Management
- National Sample
- NielsenIQ
- Pro-Consulting
- Proinsight Lab
- Proxima Research International
- Q&Q Research
- RBS
- Research.ua
- SMD
- Sense Research
- Umbrella
- UMP
- YouGov Ukraine
- ~ing]DIVISION™

Методологія дослідження

Методологія розрахунку обсягу ринку маркетингових досліджень для 2024 року була змінена та затверджена на засіданні Клубу директорів дослідницьких агенцій-членів YAM у лютому 2025 року.

По-перше, цього року **вперше запроваджуємо чітке розмежування між маркетинговими та соціальними дослідженнями, проведеними дослідницькими агенціями**. Багато агенцій успішно працюють у цих двох напрямках, завдяки глибокій експертизі можуть забезпечувати якісне проведення як ринкових, так і соціально орієнтованих досліджень.

З метою визначення обсягу саме ринку маркетингових досліджень було прийнято рішення виокремити з сукупного обороту дослідницьких агенцій той, що отримано за виконання саме маркетингових досліджень, окремо від обороту пов'язаного з проведенням соціальних досліджень. Рейтинг компаній за оборотом буде формуватися на основі даних щодо маркетингових досліджень.



Рейтинг компаній за оборотом буде формуватися на основі даних щодо маркетингових досліджень.

По-друге, при розрахунку також було враховано, що дослідницькі агенції можуть виконувати технічні роботи для дослідницької агенції за кордоном, але і проєкт, і його результати, не стосуються України.

Наприклад, агенція з будь-якої іншої країни може замовити українській агенції розшифровку інтерв'ю, проведеного в іншій країні на замовлення компанії іншої країни, кодування даних, побудову таблиць тощо. Оскільки ці дані не характеризують ринок маркетингових досліджень України, цей факт також був врахований при розрахунку обсягу ринку.

По-третє, з метою уникнення подвійного врахування даних, традиційно виключаємо з підрахунку замовлення, які українські дослідницькі компанії отримують одна від одної. Наприклад, агенція отримує замовлення на дослідження, яке передбачає застосування різних методів, зокрема й опитування. Для виконання цієї частини робіт, агенція залучає іншу українську дослідницьку агенцію. При подачі даних в YAM компанії включають цю частину роботи кожен в свій звіт. Аби уникнути дублювання, виокремлюємо задвоєння задля отримання достовірних даних щодо ринку маркетингових досліджень в Україні.

Особливості формування вибірки компаній для огляду ринку маркетингових досліджень

З метою аналізу тенденцій на ринку **МАРКЕТИНГОВИХ** досліджень до вибірки було включено 30 компаній. Традиційно як одна компанія враховуються Proxima Research International та Medical Data Management, які об'єднують свої звіти.

До вибірки також увійшли нові члени УАМ. Зокрема, компанія YouGov, один із глобальних лідерів у сфері онлайн-опитувань, у 2024 році завершила процес приєднання Consumer Panel Services GfK, яка до 2023 року входила до складу компанії GfK та працювала на українському ринку.

Новими учасниками цього річного Огляду стали також компанії 4SERVICE, Q&Q Research, IMData, Dive та Discovery Research, які активно працюють на ринку маркетингових досліджень в Україні.

Водночас до підрахунку загального обсягу ринку маркетингових досліджень не були включені дані компаній RBS та Sense Research, оскільки у 2024 році вони виконували лише соціальні дослідження. Також не враховано дані компанії National Sample, яка лише у 2024 році розпочала роботу на ринку маркетингових досліджень України та перебувала на етапі формування власної панелі.

Цього року ми не беремо до уваги дані компаній, які позиціонують себе як дослідницькі, але які не подали свої розгорнуті дані до участі в дослідженні ринку маркетингових досліджень в Україні.

Відповідно, у подальшому, по тексту будемо говорити, що вибірка для ринку маркетингових досліджень склала 30 компаній.

У дослідженні беруть участь компанії-члени Української Асоціації Маркетингу, які дотримуються Стандарту якості маркетингових досліджень [COY 91.12.0 21708654 001 2002](#) та Керівництв та Директив ESOMAR. Всі члени УАМ ознайомлені з міжнародними правилами ведення досліджень. Документи можна знайти на сайті УАМ у розділі [Стандарти](#).



Дані про роботу у 2024 році надали 34 компанії, з яких 30 склали вибірку для ринку маркетингових досліджень.

Маркетингові, соціологічні та соціально-політичні дослідження в цьому Огляді

У рамках Огляду ринку маркетингових досліджень 2024 вперше виокремлено обсяги маркетингових досліджень від соціологічних та соціально-політичних досліджень, які також проводяться членами Української Асоціації Маркетингу. У зв'язку з цим ми подаємо наше розуміння щодо того, що ж саме включають в себе ці різні види досліджень.

Проблема визначень полягає в тому, що фахівці з кожної галузі намагаються глобалізувати сферу своєї галузі і дають занадто широке визначення.

З точки зору соціологів до соціологічних досліджень входять всі види досліджень населення, в тому числі, маркетингові, демографічні, політичні тощо.

А от з точки зору [ESOMAR](#), навпаки, маркетингові дослідження є ширшим поняттям, яке охоплює соціологічні дослідження, соціально-політичні дослідження, дослідження громадської думки (наприклад, політичні дослідження розглядаються як політичний маркетинг).

Згідно з ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics (видання 2016 року) офіційне визначення маркетингових досліджень (включно з соціальними та опінійними дослідженнями) звучить так: «Маркетингові дослідження, які включають соціальні та соціологічні дослідження, — це систематичне збирання та інтерпретація інформації про окремих осіб або організації з використанням статистичних і аналітичних методів прикладних соціальних наук з метою отримання інсайтів або підтримки процесу прийняття рішень».

У 2025 році [ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics](#) був переглянутий. У цьому виданні було надано лише загальне визначення досліджень: «Дослідження, яке охоплює всі форми маркетингових, соціологічних та соціальних досліджень, включно з аналітикою даних, що застосовується з дослідницькою метою, означає систематичне збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про окремих осіб і організації. Воно використовує статистичні, поведінкові, аналітичні та інші наукові підходи для отримання інсайтів і підтримки процесу прийняття рішень постачальниками товарів і послуг, урядами, неурядовими організаціями та широкою громадськістю».

У рамках Огляду УАМ під маркетинговими, соціологічними та соціально-політичними дослідженнями ми розуміли:

Маркетингові дослідження — це систематичне збирання, записування та аналіз даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів і послуг, з метою покращення розуміння ринку та підтримки рішень у сфері просування товарів і послуг. Маркетингові дослідження — дослідження споживацької (в широкому розумінні) поведінки як людей так і бізнесу.

Соціологічні дослідження — це наукові дослідження соціальних явищ, процесів і структур, які проводяться з використанням емпіричних методів збору та аналізу даних, з метою опису, пояснення або прогнозування поведінки соціальних груп, інститутів чи суспільства в цілому.

Соціально-політичні дослідження — це дослідження соціальної та політичної поведінки окремих людей і людських груп, які спеціалізуються на вивченні політичної сфери, зокрема ставлення громадян до влади, партій, політиків, політичних подій, ідеологій та участі у виборах.

Ознака	Маркетингові дослідження	Соціологічні дослідження	Соціально-політичні дослідження
Сфера	Ринок, споживання, бренди, реклама	Соціум, суспільні процеси	Політика, громадська думка
Мета	Покращення маркетингових рішень	Теоретичне або прикладне розуміння суспільства	Аналіз політичних процесів і орієнтацій
Замовники	Бізнес, рекламні агентства	Академічні інституції, НДО, органи влади	Медіа, політики, державні органи
Тип даних	Переважно поведінка споживачів	Соціальні уявлення, установки, структури	Політичні погляди, електоральні настрої
Методологія	Прикладна, орієнтована на результат	Наукова, з поєднанням кількісної і якісної аналітики	Переважно кількісна (опитування), з елементами якісної



Ми вдячні проф. Володимиру Паніотто, віце-президенту Української Асоціації Маркетингу, президенту КМІС, професору НУ «Києво-Могилянська академія» та Олександру Федоришину, члену РАДи Української Асоціації Маркетингу, керуючому партнеру CBR, за участь у дискусії та надання роз'яснень щодо визначень маркетингових, соціологічних, соціально-політичних досліджень.

Оборот ринку 2024

Обсяг ринку розраховується у гривнях та доларах США. Курс долара до гривні для розрахунків 2024 року був прийнятий 42 гривні за долар.

Обсяг маркетингових досліджень у 2024 році склав 1 244,27 млн грн або 29,63 млн дол. США.

Оскільки в методології розрахунку ринку маркетингових досліджень були внесені зміни, ми не можемо розраховувати темпи росту чи зростання ринку саме маркетингових досліджень.

i

Додатково

Однак, ми можемо подивитися на темпи росту чи зростання ринку досліджень (маркетингових плюс соціальних), порівнявши обсяги загального обороту, які подані компаніями. Враховуючи, що кількість компаній, чиї обороти ми беремо до уваги, майже не змінилась, ми можемо умовно говорити, що ринок досліджень зріс на 15,5% в доларах та на 27,6% в грн. Темпи приросту розраховано за формулою:

$$\Delta TP = (Ппот - Пбаз) / Пбаз \times 100\%.$$

Розраховуємо приріст або падіння в доларах для врахування курсових різниць валютного курсу. Цифри зростання ринку досліджень говорить про те, що ринок досліджень в цілому зараз не зростає такими великими темпами, як, наприклад у 2023 році. Про причини такої ситуації ми будемо більш детально говорити далі в цій статті.

Табл. Обсяг ринку досліджень України, 2003 — 2024 роки

Рік	Обсяг ринку		Зростання / падіння дол. США, %
	дол. США, млн	гривня, млн (згідно з курсом відповідного року)	
2003	14,6	77,30	—
2004	19,5	100,00	+34
2005	24,8	127,00	+27
2006	33,5	169,00	+35
2007	41,5	212,00	+31
2008	55,0	275,00	+18
2009	45,0	304,00	-22
2010	40,5	324,00	-10
2011	44,4	354,60	+10
2012	56,95	449,24	+26,7%
2013	60,8	487,10	+8,4
2014	42,44	509,29	-30,2
2015	35,9	767,00	-13,0
2016	32,33	865,14	-9,9
2017	35,35	992,07	+9,3
2018	36,62	1025,40	+1,52
2019	52,89	1322,45	+44,0
2020	43,5	1209	-8,6
2021			
2022	22,3	720	-40,4
2023	31,71	1205,0	+42,19
2024	36,62	1538,06	+15,5

Джерело: дані стосовно обсягів надали: у 2003 році — 15 компаній, 2004 — 29 компаній, 2005 — 16 компаній, 2006 — 16 компаній, 2007 — 12 компаній, 2008 — 13 компаній, 2009 — 22 компанії, 2010 — 19 компаній, 2011 році — 23 компанії, 2012 р. — 23 компанії, 2013 — 24 компанії; 2014 — 27 компаній; 2015 рік — 20 компаній, 2016- 27 компаній, 2017 — 23 компанії, 2018 — 19 компаній, 2019 — 27 компаній, 2020 — 22 компанії, 2022 — 24 компанії, 2023 — 32 компанії (27 компаній, що взяли участь у дослідженні та 5 компаній взято обороти з відкритих джерел), 2024 — 34 компанії.

У 2024 році значення в стовпчику 5 були порашовані спираючись на значення обороту в дол. Курс перерахунку грн в дол. у 2012 році — 7,98 грн, 2013 — 8,0 грн, 2014 — 12 грн, 2015 — 22 грн, 2016 — 26,76 грн, 2017 — 28,06 грн, 2018 — 28,0 грн, 2019 — 25 грн, 2020 — 27,77 грн, 2022 — 32,34 грн, 2023 — 38 грн, 2024 — 42 грн.

Спостереження 2024 року

- 1.** Різкі зміни попиту на дослідження. Визначальну роль у формуванні якого відіграє, передусім, зростання економіки. На тлі її пожвавлення у 2023 році почав поступово відновлюватися попит на маркетингові дослідження.

Однак у 2024 темпи зростання ВВП уповільнилися порівняно з 2023 роком (з 5,5% відповідно до уточнених даних ДССУ). Незважаючи на те, що економіка України відновлюється третій рік поспіль в умовах повномасштабної війни і постійних атак росії на виробничі об'єкти та інфраструктуру, говорити про стабільне зростання попиту на маркетингові дослідження, або що потенційно ринок маркетингових досліджень наближається до розмірів 2021 року ще занадто рано.
- 2.** Темп змін у світі надзвичайно високий. У таких умовах результати та висновки досліджень потрібні негайно, адже ухвалення рішень не терпить зволікань. Відповідно, оперативність і дедлайни стають не побажанням, а жорсткою умовою. Розтягування у часі як збору, так і аналізу даних може зробити їх неактуальними в умовах динамічного середовища. Цей виклик підштовхує дослідницьку галузь до активного впровадження новітніх технологій, зокрема й ШІ. Водночас використання ШІ в дослідженнях стає своєрідним фактором впливу на зміну ландшафту, у тому числі й цього ринку. З одного боку, ШІ — інструмент для автоматизації рутинних та трудомістких задач, як-от розшифровка інтерв'ю, складання графіків проведення польових робіт, візуалізація даних дослідження тощо. З іншого боку, не варто переоцінювати можливості ШІ — результати необхідно перевіряти, і не применшувати значення і важливість емпатії та дослідницької інтуїції в процесі проведення досліджень. Дані потребують контексту, цифри — розуміння, відповіді — інтерпретації. За цим стоїть дослідник, як носій знань, досвіду і чутливості до сигналів змін.
- 3.** Цифровізація охопила всі етапи проведення досліджень. Онлайн-комунікація — норма сьогодення, а диджитальний простір відкрив можливості не лише швидкості, а глибини доступу до даних. Йдеться не лише про онлайн-опитування, а й про кабінетні дослідження, які тепер технологічно починають виглядати інакше. Дані щодо стану справ конкурента стають досяжними й доступними за ціною. Це підвищує прозорість ринку, але водночас вимагає від дослідника нових цифрових навичок і вміння правильно ставити пошукові питання як в мережі Інтернет, так і ШІ-чат-ботів. Набуває реальності вислів: «Скоро будемо патентувати не винаходи, а промти».
- 4.** Через тягар війни та швидкоплинність обставин зростає кількість «чутливих» респондентів, «сенситивних» тем, що потребує більш ретельного підходу до формування опитувальників, а також врахування етичних обмежень задля професійного дотримання етичності та поваги до учасників дослідження.

- 5.** Тестування реклам та інших меседжів для українського дослідника – це випробування не лише на креативність та виявлення емоційних точок, а відчуття та розуміння межі між емоціями та болем. Це вимагає дотримання етики, усвідомленого ставлення та соціальної відповідальності в умовах складного соціального контексту.

У цих умовах спілкування у фаховому середовищі, професійний діалог, обмін досвідом стає умовою знаходження відповідей на болючі теми, підказкою у вирішенні питань та проблем. З приємністю хочу відмітити, що кількість членів YAM у 2024 році зросла. До Української Асоціації Маркетингу приєдналися такі компанії як YouGov Ukraine, National Sample, Dive and Discovery, 4Service, IMData, Sense Research. Це свідчить про затребуваність професійних об'єднань. YAM виступає «парасольковою» організацією для дослідників в Україні, оскільки дотримання правил, визнаних всіма членами організації, є запорукою фахово проведених досліджень та об'єктивно представлених результатів.

Раніше головними завданнями організації було виконання парасолькових функцій, а сьогодні на перший план виходять комунікація, спілкування, підтримка один одного.

Трійка лідерів 2024 року

Трійка лідерів за оборотами з маркетингових досліджень у 2024 році: Proxima Research International та Medical Data Management, NielsenIQ, Kantar Ukraine. Лідером трійки є «Проксіма Рісерч Інтернешнл та Медікал Дата Менеджмент», спеціалізація – фармацевтичний ринок.

Частка ринку трійки лідерів складає 63%, до порівняння, у 2023 р – 51%, у 2022 році – 58,3% ринку. Аналізуючи ситуацію, можна сказати, що панельні дослідження, які проводяться компаніями власними силами, а потім результати яких продаються клієнтам, є найбільш затребувані ринком. Панельні дослідження лідерів здебільшого спеціалізуються на вимірюванні ринків. Стабільний ріст частки ринку трійки лідерів під час війни показує, що ці дослідження й надалі будуть залишатися затребуваними.

Перша п'ятірка 2024 року

Компанії Proxima Research International та Medical Data Management, NielsenIQ, Kantar Ukraine, Ipsos, 4SERVICE.

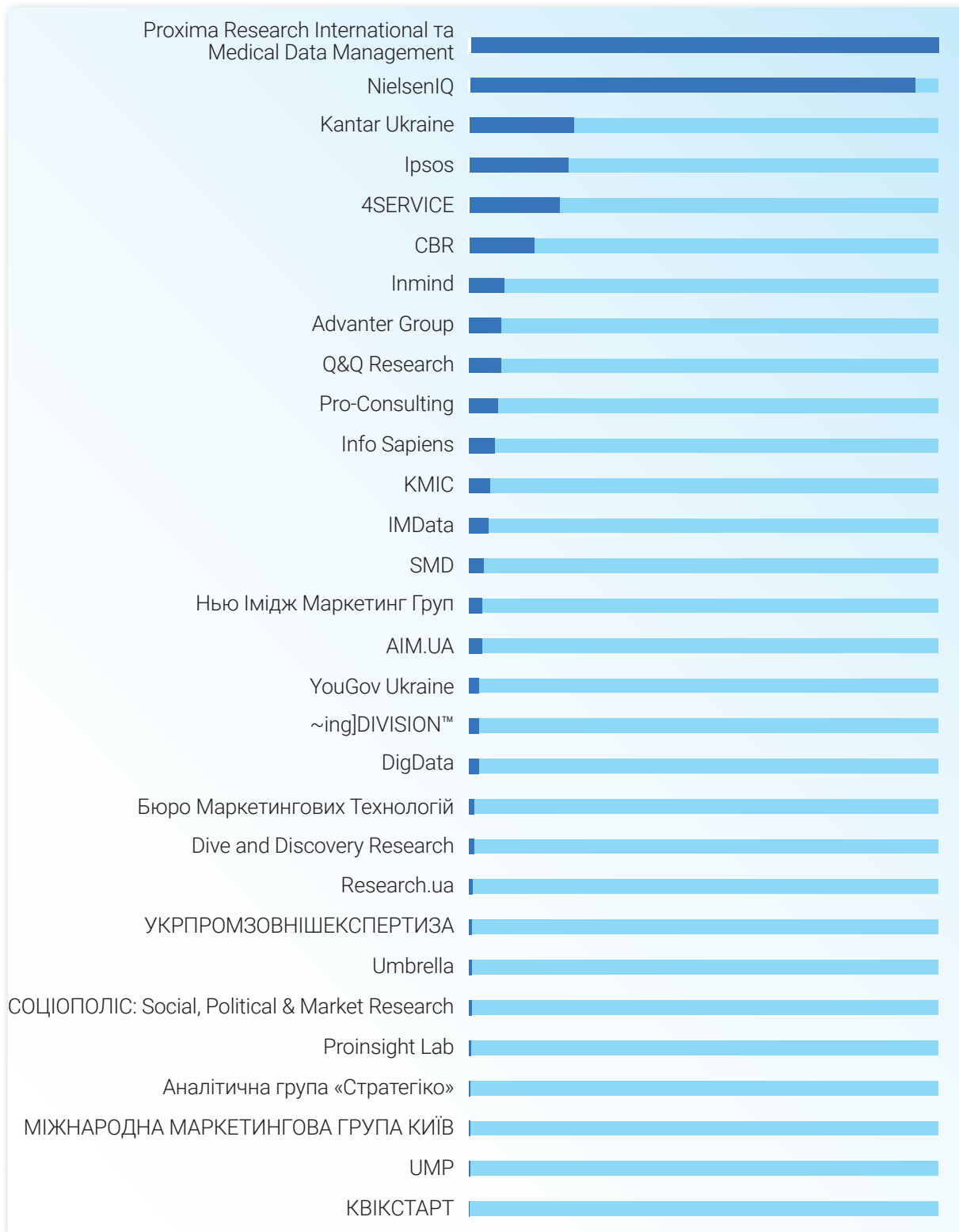
Сумарна частка в обороті ринку 75,7%.

Перша десятка 2024 року

Компанії Proxima Research International та Medical Data Management, NielsenIQ, Kantar Ukraine, Ipsos, 4SERVICE, CBR, InMind, Advanter Group, Q&Q Research, Pro-Consulting.

Сумарна частка в обороті ринку 88,4%.

Діаграма 1. Основні оператори ринку маркетингових досліджень



2024 рік очікувань та невизначеності: виклики з позитивними зрушеннями

У 2024 році галузь досліджень в Україні продовжує працювати в умовах значних викликів.

Серед ключових труднощів — безпекові обмеження, які унеможливають проведення польових досліджень у прифронтових регіонах; економічна нестабільність, що ускладнює планування та реалізацію довгострокових проєктів; а також дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений виїздом фахівців за кордон, мобілізація. Попри ці обставини, дослідницькі компанії не лише зберегли свою активність, а й продовжили розвиток, впровадження інновацій та зміцнення стандартів професійної роботи.

Активний розвиток технологічних рішень і цифровізація. Наприклад, Proxima Research International та Medical Data Management вдосконалили технологічні рішення для фармацевтичного ринку; YouGov Ukraine повністю диджиталізувала збір даних через мобільний застосунок; IMData удосконалила платформу для проведення онлайн опитувань; Q&Q Research втілювала диджитальні технології.

Відновлення та зростання. Наприклад, Kantar Ukraine відновила роботу майже на довоєнному рівні та зберегла персонал; CBR суттєво збільшила штат; Advanter Group удвічі збільшила штат аналітиків; KMIC збільшив ділову активність і зберіг колектив.

Розширення послуг і нових проєктів. Так, Kantar Ukraine запустила нові продукти на платформі Kantar Marketplace; Бюро Маркетингових Технологій запровадили онлайн-консультації для малого та середнього бізнесу; IMData розширила спектр тематики досліджень; Proxima Research International та Medical Data Management розширили співпрацю з партнерами у нових країнах.

Реалізація глибоко спеціалізованих якісних досліджень. Так, Umbrella реалізувала дослідження іміджу України у світі (Made in Ukraine), мінної безпеки тощо.

Акцент на етичних стандартах і захисті даних. Kantar Ukraine впровадила алгоритми анонімізації даних, забезпечуючи конфіденційність і точність досліджень без шкоди для приватності респондентів.

Ці зміни демонструють стійкість галузі, технологічний розвиток, розширення сервісів та зміцнення позицій українських дослідницьких компаній на національному та міжнародному рівнях.

У 2024 році компанії зосереджують увагу на нових технологіях, які вони вже активно почали інтегрувати у свої виробничі процеси, а також на впливі політичної ситуації на економіку, зокрема у сфері досліджень.

Використання штучного інтелекту

Ми запитали у дослідницьких компаній, чи використовують вони ШІ у дослідницькій діяльності. Дві третини опитаних компаній (67%) тією чи іншою мірою використовує ШІ. Аналіз відповідей свідчить, що етап впровадження ШІ дослідницькими агенціями в Україні можна охарактеризувати кількома словами: пробуємо, спостерігаємо, очікуємо й поступово впроваджуємо.

Переважно ШІ застосовується не для проведення глибокої аналітики, а для виконання трудомістких завдань, які не потребують високої професійної кваліфікації. Це, зокрема, транскрибування записів фокус-групових дискусій і глибоких інтерв'ю, створення узагальнених резюме за результатами кожної дискусії та інтерв'ю, створення субтитрів і монтаж відео для ілюстрації аналітичних звітів, а також вичитування текстів з метою виявлення логічних і граматичних помилок, часткове використання для перекладів тощо.

Практики застосування ШІ: кейси компаній

Advanter Group: Сформовано AI підрозділ aiwiser.ai

AIM.UA: Використовуємо дослідницькі методики за допомогою ШІ, маємо власні нейромережі, зокрема перша в Україні платформа для моніторингу будівництва. Скоро вийде на ринок Будівельний Індекс активності і відбудови.

Ipsos: Інтегруємо передові технології штучного інтелекту через власну платформу Ipsos Facto GenAI, яка поєднає людський інтелект з потужністю ШІ для створення інноваційних рішень та глибоких аналітичних висновків. Продукти з підтримкою ШІ, такі як InnoExplorer, InnoPredict AI та Synthesio, допомагають генерувати нові бізнес-ідеї, тестувати концепції та аналізувати мільярди точок даних зі швидкістю, яка була неможливою ще кілька років тому. Використовуючи передові алгоритми обробки неструктурованих даних, наші інструменти ШІ дозволяють виявляти приховані тенденції, прогнозувати споживчі потреби та оптимізувати маркетингові рішення. З платформою Ipsos.Digital ви отримуєте не тільки доступ до якісних досліджень, але й до найсучасніших технологій штучного інтелекту, які трансформують процес збору та аналізу даних у більш швидкий, точний та інноваційний.

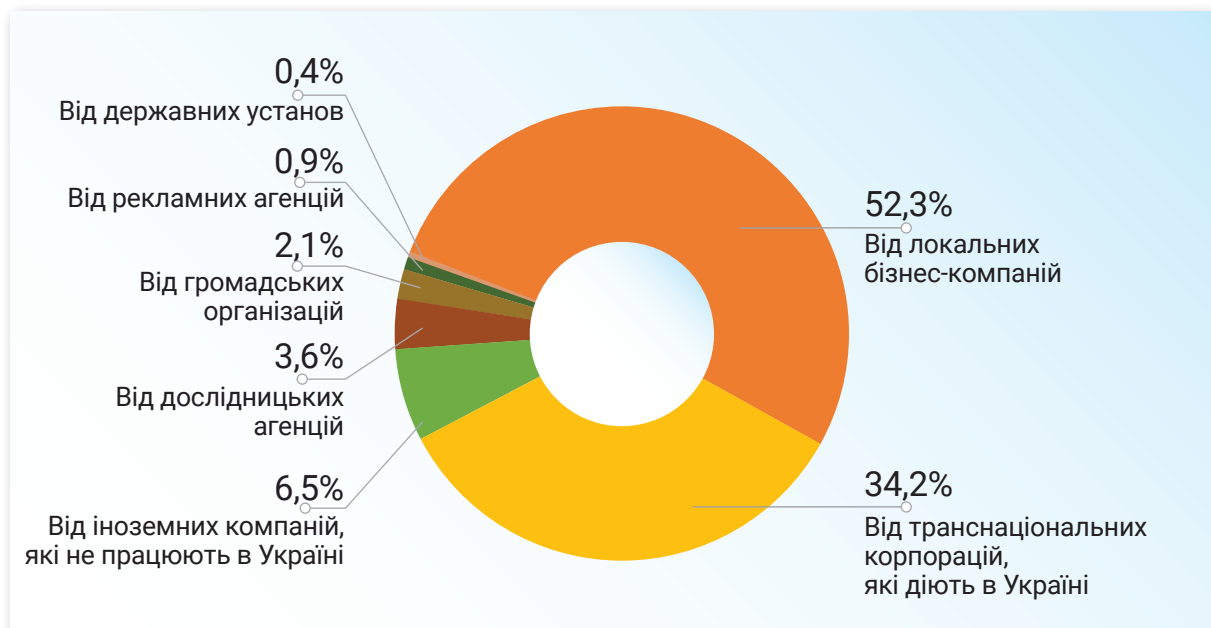
Kantar Ukraine: У 2025 році Kantar Ukraine активно впроваджує ШІ в дослідницькі практики, підвищуючи ефективність і точність даних. Один із ключових аспектів — автоматизація збору та аналізу великих масивів інформації. Алгоритми машинного навчання дозволяють швидко обробляти дані з різних джерел і отримувати глибокі інсайти в реальному часі, що допомагає оперативно реагувати на ринкові зміни. 2024 році ми вже застосовували ШІ-рішення Kantar для клієнтів, зокрема LINK AI (ШІ-тестування реклами) та Kantar UMMO Hamilton AI (вимірювання, прогнозування й оптимізація маркетингу). У 2025 році очікуємо на розширення українського портфоліо ШІ-продуктів.

ШІ також вдосконалює сегментацію ринку, персоналізацію маркетингових кампаній, прогнозування трендів і попиту. Ми застосовуємо алгоритми для анонімізації даних і забезпечення відповідності етичним стандартам. Крім того, ШІ підвищує ефективність роботи команди: допомагає агрегувати інформацію, готувати висновки зустрічей, перекладати тексти, планувати завдання та створювати листи.

NielsenIQ: Застосовуємо штучний інтелект у нашій платформі прогнозової аналітики gfknewron.

Тип замовників

Діаграма 2. Розподіл замовлень за типом замовника у 2024 році



Джерело: за даними оборотів 27 компаній у 2024 році

У 2024 році вперше локальний бізнес став основним замовником маркетингових досліджень — 52,3%. Якщо раніше транснаціональні корпорації були чи не головними клієнтами у цій сфері, то в 2024 році їх частка становить лише 34,2%. Відчутно зменшилася кількість замовлень від іноземних компаній, розташованих за межами України: з 13% у 2023 році до 6,5% у 2024.

Замовлення від дослідницьких агенцій, коли основний виконавець передає окремі завдання (наприклад, польові дослідження, проведення інтерв'ю тощо) іншим компаніям, становлять насправді невеликий відсоток ринку — 3,6%.

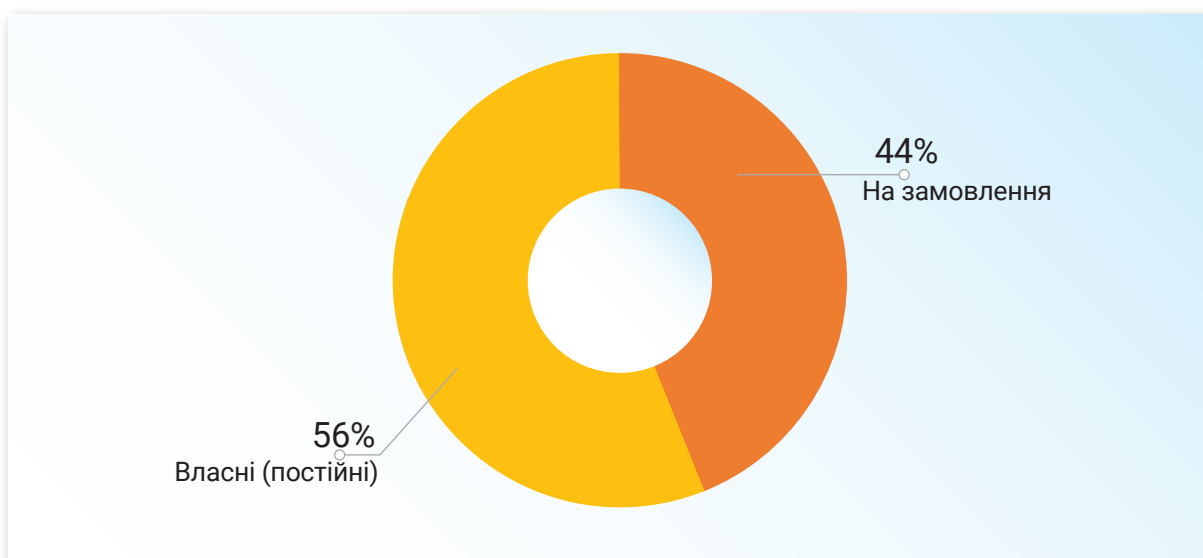
13 компаній зазначили, що мали обороти від співпраці з іноземними партнерами у 2024 році (у 2023 році таких компаній було 18). Серед країн, з якими найчастіше співпрацювали ці компанії, названо: США (5 компаній), Німеччина (5 компаній), Нідерланди (3 компанії), Бельгія (2 компанії), Польща (2 компанії), Болгарія (2 компанії), а також Велика Британія, Латвія, Литва, Румунія, Туреччина, Франція, Японія. Якщо у 2023 році було згадано 22 країни-партнери, то у 2024 році — лише 13.

Власні / на замовлення дослідження

Власні дослідження займають помітну частку серед усіх проведених досліджень — 56% у 2024 році. Частка таких досліджень у загальному обороті ринку стабільно зростала: у 2023 році вона майже досягла половини, а в 2024 році вже перетнула цей рубіж і склала 56% від загального обсягу ринку.

Йдеться про дослідження, які компанії здійснюють на постійній основі та продають отримані дані клієнтам. Це, зокрема, панельні та омнібусні дослідження, галузеві огляди, рекламні рейтинги тощо. Як правило, саме великі дослідницькі компанії мають у своєму портфелі такі власні проєкти.

Діаграма 3. Розподіл досліджень на замовлення та власні, 2024 рік



Джерело: за даними оборотів 30 компаній у 2024 році

Табл. 1. Власні дослідження та дослідження на замовлення, 2016 — 2024 роки

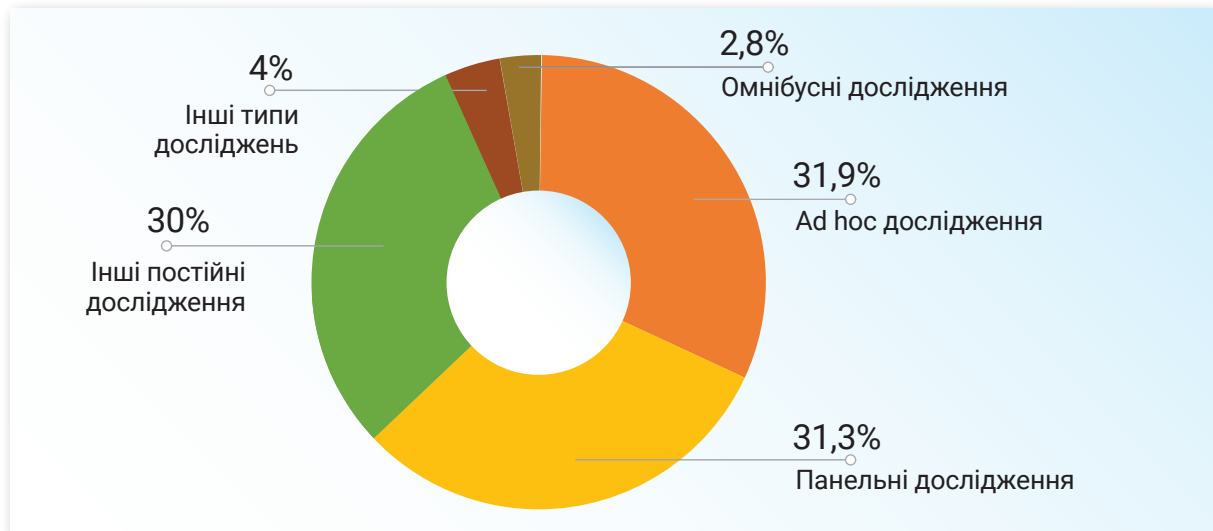
	2016		2017		2018		2019		2020		2022		2023		2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
На замовлення	501	68,8	698	71,3	573	66	592	64,7	484	63,6	356	50,6	569	53,2	542	44
Власні (постійні)	227	31,2	280	28,6	299	34	323	35,3	277	36,4	348	49,4	500	46,8	702	56
Разом	729	100	978	100	873	100	916	100	762	100	704	100	1069	100	1244	100

Джерело: за даними 20 компаній у 2016 році, 23 — у 2017 році, 17 — у 2018 році, 19 — у 2019 році, 20 — у 2020 році, 22 — у 2022 році, 25 — у 2023 році, 30 — у 2024 році

Тип дизайну

Дослідження на замовлення відповідно до цілей клієнта (Ad hoc дослідження) у 2024 році залишаються домінуючими та становлять 31,9% від загального обороту ринку.

Діаграма 4. Структура ринку маркетингових досліджень за типом дизайну у 2024 році



Джерело: за даними оборотів 28 компаній у 2024 році

Прогноз Української Асоціації Маркетингу, зроблений у 2023 році щодо зростання частки панельних досліджень у 2024 році, повністю справдився. Цей прогноз базувався на численних зверненнях до Асоціації з проханням надати контакти компаній, які до повномасштабного вторгнення вже мали досвід проведення панельних досліджень.

Як свідчать дані, частка панельних досліджень у 2024 році зросла до 31,3% порівняно з 15,3% у 2023 році.

Табл. 2. Структура ринку маркетингових досліджень за типом дизайну
Об'єм досліджень за даним типом дизайну, тис. грн та питома вага у %

Методи досліджень	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Ad hoc дослідження	332 825	46,4%	614 918	64,3%	390 671	31,9
Омнібусні дослідження	8 803	1,2%	33 892	3,5%	34 095	2,8
Панельні дослідження	324 340	45,2%	145 942	15,3%	383 028	31,3
Інші постійні дослідження	38 889	5,4%	136 777	14,3%	367 762	30,0
Інші типи досліджень	12 704	1,8%	25 130	2,6%	48 802	4,0
Разом	717 561	100	956 660	100	1 224 358	100,0

Джерело: за даними 23 компаній у 2022 році, 24 – у 2023 році, 28 – у 2024 році

Постійні дослідження, також відомі як стаціонарні або лонгітюдні дослідження, — це дослідження, які проводяться протягом тривалого часу в тій самій сфері або з однією і тією ж вибіркою респондентів. Вони дозволяють відстежувати зміни та тенденції з плином часу.

У таблиці наведено дослідницькі агенції з переліком постійних досліджень, які вони реалізують.

Advanter Group	Дослідження «Стан та перспективи Українського бізнесу» , 500+ власників бізнесу, що два місяці.
CBR	1. Регулярне дослідження щодо аналізу фінансової поведінки різних аудиторій — аналіз специфіки використання банківських продуктів, сприйняття та комунікації з банками: • аудиторій населення (сегменти mass & affluent & українці закордоном): 1500 інтерв'ю щокварталу, CAWI • аудиторія бізнесу (юридичні особи & підприємці): 1500 інтерв'ю щороку, CATI. 2. Регулярне дослідження щодо здійснення онлайн-покупок різних категорій товарів — які категорії товарів купують онлайн, що впливає на вибір, канали здійснення покупок, способи доставки та оплати: 1000 інтерв'ю щопівроку, CAWI.
Kantar Ukraine	MMI — масштабне трекінгове дослідження споживання товарів і послуг, стилю життя та медіа вподобань українців, яке охоплює понад 30 категорій товарів особистого та сімейного споживання: від продуктів харчування та гігієнічних засобів до електроніки та товарів для тварин.
NielsenIQ	Постійні дослідження NielsenIQ забезпечують системне та безперервне вимірювання продажів товарів щоденного попиту — RMS та Scantrack для продуктів харчування, засобів гігієни, догляду за домом тощо, а також Market Intelligence для ринку електроніки та побутової техніки в Україні. Компанія збирає дані у двох вимірах: дані торговельних національних та регіональних мереж (ScanTrack та Market Intelligence) та дані традиційної торгівлі у поєднанні з сучасною торгівлею (RMS). Дані мереж базується на щотижневих електронних даних від рітейлерів-кооператорів сучасної торгівлі, що дозволяє оперативно відстежувати динаміку продажів. RMS охоплює як сучасну, так і традиційну торгівлю, використовуючи електронні дані та регулярні аудити торгових точок панелі NielsenIQ за допомогою електронних терміналів. Дані обробляються на рівні кожної товарної одиниці (SKU). Такий підхід забезпечує повне охоплення ринку та дозволяє отримувати дані про обсяги продажів у натуральному та грошовому вираженні, а також в штуках, ціни, дистрибуцію, попит тощо. Всі дані агрегуються по каналах збуту залежно від типів торговельних точок та географії. Звіти надаються у форматі баз даних, що створює надійну аналітичну базу для прийняття бізнес-рішень і швидкого реагування на зміни споживчої поведінки.

Pro-Consulting	Електронна база « Аналіз ринків » — це підбірка аналітичної і статистичної інформації для первинного погляду на ринки товарів та послуг України і світу. База ведеться з 2005 року.
UMP	Ведення електронного каталогу «Cigarette Brands Library Ukraine» — веб-додатку, що включає три модулі для категорій: Сигарети; Поди і стіки; Пристрої для нагрівання тютюну. Каталог містить різноманітні дані щодо марок цих категорій, що представлені на ринку України, та їх основні властивості. Оновлюється щомісячно.
YouGov Ukraine	#Behavioral Change кроснаціональний проєкт, двічі на рік — дозволяє відслідковувати і порівнювати зміни в споживчих настроях і поведінці в Україні і Європі.

Панельні дослідження. Панель у маркетингу — це група людей, які відповідають певним характеристикам, і чия думка досліджується через певні інтервали часу. Учасниками опитувань можуть бути користувачі певних товарів, послуг, прихильники окремих брендів.

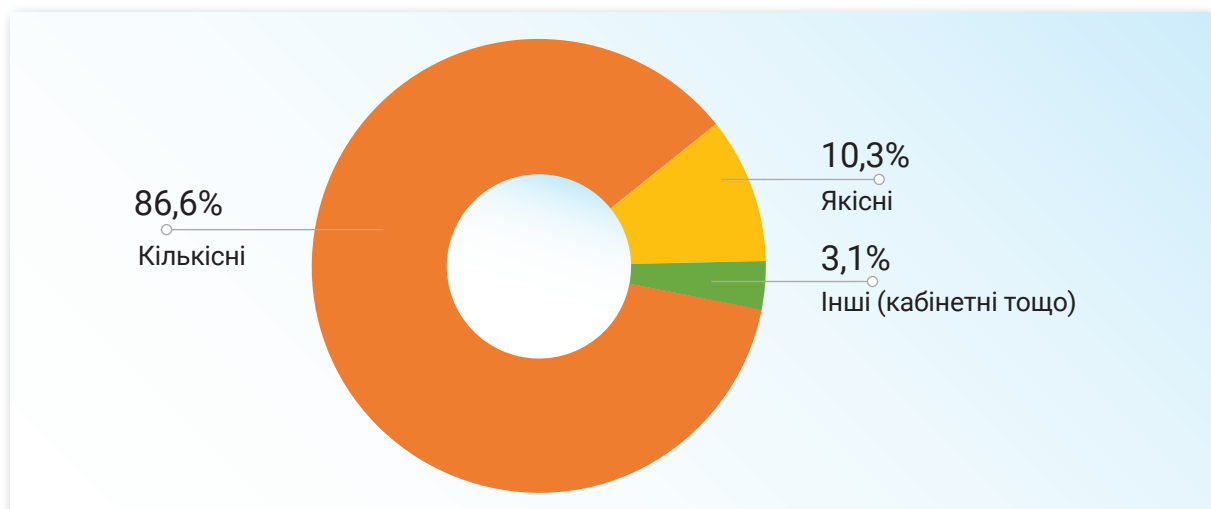
Kantar Ukraine	Kantar Panel Ukraine об'єднує понад 83 тисячі верифікованих учасників, які репрезентують міське населення України (за винятком тимчасово окупованих територій, сіл та регіонів, де тривають бойові дії). Онлайн-опитування проводяться на міжнародно визнаній платформі Nfield Online. Компанія досліджує все, що важливо людям: ставлення до новин, товарів, послуг та медіа — і завжди дякуємо учасникам за внесок у вигляді бонусів та заохочень. За 2024 рік провели понад 149 тисяч інтерв'ю, щоб краще зрозуміти погляди українців і допомогти брендам приймати обґрунтовані рішення.
YouGov Ukraine	YouGov Shopper — споживча панель домогосподарств: щоденне дослідження купівельної поведінки щодо продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку (FMCG), в усіх каналах продажу, як сучасних, так і традиційних, офлайн та онлайн через мобільний додаток YouGov Shopper. Вибірка розміром 4000 домогосподарств охоплює всі страти населення України, всі типи населених пунктів, як міські, так і сільські, крім тимчасово окупованих територій і районів активних бойових дій. Панельне дослідження не лише збирає дані про щоденні покупки, постійно проводяться опитування домогосподарств (Why2Buy) щодо їх преференцій, стилю життя, медіа звичок тощо, що дозволяє пояснювати поведінку покупців.

Омнібус — це ефективний інструмент швидкої оцінки споживчої поведінки, вподобань, перевірки гіпотез, моніторингу знання бренду тощо. Клієнт має можливість додати одне або кілька запитань до регулярного загального опитування, розділивши витрати з іншими замовниками. Нижче добірка компаній, що регулярно проводять омнібусні дослідження.

КМІС Омнібус	Періодичність — щокварталу, вибірка — 2000 респондентів у віці старше 18 років. Метод — телефонні інтерв'ю за мобільними телефонами (CATI).
DigData Омнібус	Періодичність — щомісяця. Вибірка — 1000 респондентів, міське населення (30 тис+) у віці від 16 до 60 років. Метод — онлайн-інтерв'ю.
Dive and Discovery Research Омнібус	Періодичність — щомісяця, вибірка — 1000 респондентів у віці 18-60 років, міста 50K+. Метод — online CAWI дослідження.
Info Sapiens Омнібус	Періодичність — щомісяця, вибірка — 1000 респондентів. Метод — телефонні інтерв'ю (CATI).
Kantar Online Track	Періодичність — щомісяця, вибірка — 1000 респондентів у віці 18-55 років. Метод — онлайн-інтерв'ю. Національне поле окрім сіл, тимчасово-окупованої території та зони бойових дій.

Методи досліджень

Діаграма 5. Частка методів досліджень у загальному обсязі маркетингових досліджень у 2024 році



Джерело: за даними оборотів 29 компаній у 2024 році

Кількісні дослідження традиційно займають більшу частку ринку за обсягом витрат, але це не означає, що їх замовляють частіше, ніж якісні. Зазвичай кількісні дослідження є більш фінансово витратними, оскільки передбачають роботу з більшою вибіркою, що, відповідно, потребує більших ресурсів для залучення респондентів і подальшої обробки даних.

Тенденція до проведення комбінованих досліджень, які поєднують як кількісні, так і якісні методи, залишається актуальною вже майже десятиліття. Часто якісні дослідження передують кількісним опитуванням — з метою уточнення гіпотез, формулювання пошукових питань для складання анкети. Такий класичний підхід вже давно довів свою ефективність і увійшов до навчальних посібників і підручників для дослідників.

Попри це, частка якісних досліджень у загальному обороті ринку традиційно коливається у межах 10%.

Табл. 3. Ринок за методами досліджень у 2022-2024 роках

Методи досліджень	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Кількісні	626 303	87,3	778 433	79,8	1 022 059	86,6
Якісні	53 823	7,5	145 422	14,9	121 567	10,3
Інші (кабінетні тощо)	37 434	5,2	52 001	5,3	37 015	3,1
Разом (кількісні +якісні+інші)	717 560	100	975 856	100	1 180 641	100

Джерело: за даними 23 компанії у 2022 році, 23 — у 2023 році, 29 — у 2024 році

Табл. 4. Структура кількісних досліджень у 2024 році

Кількісні дослідження	тис. грн	%
Автоматизовані цифрові/електронні дослідження, наприклад, ритейл аудит і вимірювання ZMI, за винятком вимірювання онлайн трафіку та аудиторій (automated digital/electronic)	334 871	34,8
Телефонні опитування (CATI), в тому числі home CATI	219 155	22,8
Online Інтернет-опитування	205 894	21,4
Інтернет трафік / вимірювання аудиторії	72 837	7,6
Face-to-face інтерв'ю (PAPI/CAPI)	69 244	7,2
Інші	55 565	5,8
Home test Тестування вдома	3 169	0,3
Hall test Тестування в приміщенні	1 752	0,2
Опитування поштою	0	0

Кількісні дослідження	тис. грн	%
Разом кількісні дослідження	962 487	100

Джерело: за даними 27 компаній

Табл. 5. Структура якісних досліджень у 2024 році

Якісні дослідження	тис. грн	%
Online фокус групи	34 314	40,8
Online глибинні інтерв'ю	24 583	29,2
Групові дискусії / Фокус групи offline	11 991	14,3
Глибинні інтерв'ю offline	10 411	12,4
Інші (будь-ласка, вкажіть, які саме)	2 818	3,3
Разом якісні дослідження	84 117	100

Джерело: за даними 27 компаній

Дослідницькі агенції, що пропонують клієнтам платформи для проведення онлайн-досліджень:

Нью Імідж Маркетинг Груп	LEMURSURVEY — Спеціалізована професійна платформа для проведення офлайн/онлайн/телефонних досліджень. Можливість проведення досліджень шляхом міксування методів. Окремий кабінет для кожного замовника (можливість спостерігати попередні результати в графіках (одно-, багатомірних розподілах)), з можливістю організації суб-кабінетів з різними правами (супервайзери, контролери тощо). В кабінеті зберігаються всі проєкти замовника. Інтерактивність — можливість демонстрації аудіо, відео та зображень. Наявність функцій для побудови логіки переходів, можливість автоматичного контролю квот. Фіксація таймкодів, гео, тривалості інтерв'ю, можливість прослуховування аудіо анкет по окремих питаннях.
Dive and Discovery Research	Discovery survey — платформа з гнучким функціоналом, що дозволяє розробляти нові типи запитань відповідно до потреб замовника. Є можливість кастомізації візуального оформлення та доступ до моніторингу процесу збору даних і результатів опитування в режимі реального часу.
Ipsos	Ipsos.Digital — інноваційна платформа для самостійного проведення маркетингових досліджень, яка надає миттєвий доступ до передових рішень від світового лідера у сфері досліджень ринку з 40-річним досвідом.

Kantar Ukraine	Kantar Marketplace — автоматизована платформа для маркетингових досліджень, розроблена для професіоналів у галузі аналітики, маркетологів та агентств, які хочуть тестувати, навчатися та діяти швидше.
~ing]DIVISION™	anketa.in.ua — платформа для проведення опитувань. Простота використання з зручним пошуком та зрозумілими інструкціями виконання, онлайн-моніторинг ходу дослідження, збереженість даних на хмарному сервісі.

Види досліджень

Табл. 6. Розподіл замовлень за видами маркетингових досліджень, 2024 рік

Види маркетингових досліджень	тис. грн	%
Вимірювання ринку [Market Measurement]	683 797	62,5
Трекінг реклами/бренду [Advertising/Brand Tracking]	142 785	13,1
Дослідження використання/ставлення до товарів [Usage&Attitude Studies]	72 173	6,6
Дослідження медіа-аудиторії [Media Audience Research]	56 554	5,2
Дослідження користувацького досвіду [User experience]	46 628	4,3
Розробка нового товару/послуги [New Product/Service Development]	22 043	2,0
Дослідження стейкхолдерів, включно з CRM / Customer Satisfaction	21 627	2,0
Моделювання ринку [Market Modeling]	20 178	1,8
Попереднє тестування реклами [Advertising Pre-Testing]	17 863	1,6
Дослідження задоволеності працівників [Employee satisfaction]	9 244	0,8
Інше	908	0,1
Разом	1 093 800	100

Джерело: за даними оборотів 28 компаній у 2024 році

Згідно з даними дослідження, вимірювання ринку — дослідження, які займають левову частку — 62,5% від обороту 28 дослідницьких компаній у 2024 році. Це пояснюється, в першу чергу тим, що саме вимірювання ринку є основним видом досліджень, які здійснюють лідери ринку. Про проведення таких досліджень надали інформацію 8 з 10 компаній першої десятки.

Трекінг реклами/бренду [Advertising/Brand Tracking] складає 13,1%. Водночас тестування реклами все ще недостатньо використовується і займає лише 1,6%. Саме цим можна пояснити те, що кількість скарг споживачів до Індустріального Гендерного Комітету з Реклами, який діє при УАМ, достатньо висока, і ми, на жаль, бачимо тенденцію до її збільшення.

Спостерігаємо стабільний попит на дослідження використання/ставлення до товарів (Usage&Attitude Studies), які в 2024 році становили 6,6% від обороту 28 дослідницьких компаній.

Набирають популярності дослідження користувацького досвіду (User experience). Основною метою цього напряму є вивчення потреб, мотивацій і поведінки користувачів під час взаємодії з продуктом або послугою в онлайн-середовищі, з метою покращення користувацького досвіду та досягнення бізнес-цілей.

Галузі замовників

Структура розподілу клієнтів за галузями постійно змінюється. Водночас незмінним лідером серед замовників маркетингових досліджень залишається фармацевтична та медична галузь.

Табл. 7. Розподіл досліджень за галузями клієнтів, 2024 рік

Галузі	тис. грн	%
Фармацевтика	389 558	35,3
Інші теми маркетингових досліджень	81 551	7,4
Харчова промисловість інша	78 946	7,2
Гуртова, роздрібна, та онлайн торгівля	74 138	6,7
Товари довготривалого використання	72 774	6,6
Кондитерські вироби	54 619	5,0
Лікero-горілчані вироби, у т.ч. слабоалкогольні напої	51 219	4,6
Парфумерія/гігієна	49 669	4,5
Тютюнові вироби	49 854	4,5
Медіа, у тому числі радіо, ТБ, соціальні медіа	44 961	4,1
Фінанси (банки, страхові, лізинг, небанківські послуги тощо)	38 805	3,5
Мобільний зв'язок та інтернет	37 303	3,4
Інші товари широкого вжитку	18 765	1,7

Галузі	тис. грн	%
Агросектор (хімія, техніка, насіння, засоби захисту рослин, фермери тощо)	16 984	1,5
Енергетика та сировинні галузі	8 368	0,8
Будівництво, у т.ч. ринок нерухомості	8 914	0,8
Автомобільний ринок	7 980	0,7
Логістика, у т.ч. поштові сервіси	7 872	0,7
ІТ, софти	3 915	0,4
Товари для тварин	4 367	0,4
Медицина (надання медичних послуг)	1 921	0,2
Разом	1 102 483	100

Помітну активність у дослідженні власних ринків демонструють також представники таких секторів, як харчова промисловість, гуртова та роздрібна торгівля, виробництво товарів тривалого користування, а також кондитерська промисловість.

ПРОГНОЗИ НА 2025.

Голос індустрії: прогноз щодо ринку маркетингових досліджень на 2025



Kantar Ukraine:

Основні зміни та тенденції у сфері досліджень варто розділити на такі три аспекти:

1. Зміни пов'язані з методологією збору та роботи з даними

Дослідницька сфера поступово переходить від опитувань та інтерв'ю (активні дані) до роботи з пасивними даними — інформацією з технічних пристроїв, програмного забезпечення та цифрових «слідів». Також активно використовуються дані «третьох осіб» — показники клієнтів, бізнесів, ринку та статистика. Це підвищує точність аналізу, дозволяє краще розуміти динаміку та робити точніші прогнози.

Водночас переосмислюються підходи до економетричного, медійного та маркетингового моделювання.

Штучний інтелект дедалі більше використовується не лише для автоматизації досліджень, а й для аналізу, формування висновків та рекомендацій.

2. Зміни щодо напрямків досліджень

Хвороба «Здоров'я бренду» стала настільки популярною, що багато компаній вважають таке дослідження базовим та універсальним. Але це помилкове сприйняття: через нього інші методики залишаються поза увагою та не розвиваються. Також ми бачимо, що зростає попит на дослідження клієнтського досвіду (CX), адже компанії дедалі більше фокусуються на розумінні потреб та очікувань своїх клієнтів. І мова не

лише про великі корпорації — СХ важливий для бізнесів будь-якого рівня. Це дуже добра ознака розвитку та сучасності українського бізнесу. Якісні методи досліджень продовжують свою гегемонію як основи для стратегічних рішень — аналізу ринку, визначення потреб, запуску продуктів, позиціонування бренду та розробки комунікаційних стратегій. Деякі компанії використовують виключно якісні дослідження для вирішення своїх завдань.

3. Конкуренція та тіньовий ринок досліджень

Конкуренція зростає. Компанії все частіше проводять дослідження власними силами — створюють внутрішні аналітичні команди, особливо в ІТ. Зростає попит на комплексні рішення «під ключ», де дослідження є лише частиною послуг. Це загострює конкуренцію між дослідницькими, медійними, креативними та маркетинговими агентствами.

Дослідницькі компанії дедалі більше спеціалізуються не за галузями, а за напрямками експертизи (медіа, СХ, репутація, прогнозування тощо). Це дуже добра ознака розвитку та сучасності українського бізнесу.

На ринок заходять міжнародні компанії, які проводять дослідження в Україні. Іноземні клієнти все більше цікавляться маркетинговими платформами та дослідницькими хабами в Україні.

Проте, на жаль, триває тінізація ринку: робота через ФОПи, напівформлення, низькі рівні винагород респондентам, затримки з виплатами, маніпуляції із штатними працівниками — це все вітчизняні процеси, які додатково посилені військовим станом та економічним становищем.

Pro-Consulting:

На сьогодні ми можемо констатувати, що стадія активного відновлення ринку, яке спостерігалось з осені 2022 року, завершилась, і в подальшому ми бачимо два сценарії розвитку подій. За позитивним сценарієм протягом 2025-2026 можливе припинення бойових дій на більшості територій України, зосередження зусиль на відновленні економіки, яке приведе в Україну більше інвесторів та міжнародних донорів, що призведе до суттєвого зростання ринку. За другим, більш імовірним сценарієм, розмір галузі маркетингових досліджень залишатиметься на рівні 2024 року та зросте несуттєво через вичікувальну позицію замовників досліджень, пов'язану зі зміною геополітичної ситуації у світі, призупиненні програм міжнародної технічної допомоги та можливого призупинення бойових дій в Україні.

SMD:

Зміна ситуації на фармацевтичному ринку, у зв'язку з введенням цінового регулювання, призводить до тотальної зміни асортименту, скорочення кількості аптек і, як наслідок, збільшення потреби в аналізі роздрібного ринку. На тлі скорочення діяльності частини компаній ті,

що залишаються, будуть змушені змінювати стратегію, портфелі та активність на ринку. Це можливості для дослідницьких компаній.

Найближчі роки збережеться тенденція до великої кількості замовлень та досліджень, особливо PMR, public health та вплив війни на країну, демографію тощо.

Нью Імідж Маркетинг Груп:

Кінець 2024 року був дуже активним на проєкти і здавалось, що початок 2025 року стане не менш динамічним. Однак вже у січні стало зрозумілим, що на ринку йде різке спадання. Спочатку, здалося, що це пов'язано із закриттям USAID і, компанії, що активно працювали на ринку надання дослідницьких послуг у соціальній та гуманітарній сферах, перейшли у сегмент маркетингових досліджень, чим вирівняли навантаження. Однак, пізніше стало зрозумілим, що USAID, дійсно, змінив ситуацію на ринку, однак, не вплинув на зниження замовлень на маркетингові дослідження. Відповідно, очікувань до 2025 немає — дуже багато змін очікує світ цього року, а Україна буде відчувати ці зміни в першу чергу.

AIM.UA:

Ринок рухається у бік систем підтримки прийняття рішення, а стандартні огляди витісняє ШІ. Саме тому AIM розробляє інтеграції даних ринку в прийняття рішень за допомогою CRM, розробляємо інтегральні облікові системи для прийняття правильних управлінських рішень.

YouGov Ukraine:

Незважаючи на війну, що триває, більшість гравців ринку адаптувалося і ринок відновлювався більш швидкими темпами порівняно з 2023. У 2025 році ринок маркетингових досліджень продовжить зростати, але навряд чи досягне довоєнних обсягів в порівнянних цінах, якщо активна фаза військових дій триватиме. Українські компанії намагаються мінізувати ризики і виходять на інші ринки: збільшилась кількість запитів українських компаній щодо ринків інших країн, що в подальшому вплинути на бюджети досліджень в Україні. Викликом у 2025, як і в 2022-2024 буде брак фахових кадрів. Зростатиме важливість панельних досліджень, які дозволяють точно і швидко оцінювати зміни, які відбуваються із споживачем і як це впливає на ринки.

DigData:

Основними викликами ринку досліджень у 2025 році залишається обмежене фінансування, зумовлене триваючою війною на території України. Додатковим стресом для галузі стало згортання дослідницьких проєктів, що фінансувалися міжнародними донорами, зокрема USAID. Водночас, ринок перебуває в активній трансформації. Компанії переосмислюють роль досліджень, поєднуючи їх з консалтинговими

послугами, фокусуючись на швидких, гнучких і технологічно підтриманих рішеннях. Це сприяє пошуку cost-effective підходів, розвитку нових форматів, а також впровадженню інноваційних технологій у сфері збору, обробки та візуалізації даних.

Бюро Маркетингових Технологій:

Стабільними залишалися замовлення, пов'язані з грантовими проєктами та громадським сектором. Вони будуть скорочуватись у 2025 році з відомих причин. Малий бізнес намагався розвиватись до середнього й замовляв багато, але проводив дослідження на невеликих вибірках чи якісні. З урахуванням економічної ситуації — буде стагнувати, як це сталося у попередні воєнні роки з середнім бізнесом, який значно скоротився.

СОЦІОПОЛІС: Social, Political & Market Research:

Попри складні умови, спричинені повномасштабною війною, ринок маркетингових досліджень в Україні демонструє стійкість і адаптивність та активно трансформується під тиском нових реалій. З одного боку — це виклики війни, з іншого — значний попит на якісну аналітику, яка допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення. Основні тенденції розвитку в 2025 році:

Переосмислення запитів клієнтів. Бізнес більше не хоче просто «статистику» — він потребує прогнозів, сценаріїв, врахування різних, часто непередбачуваних, факторів. Важливіше не скільки, а чому і що з цим робити.

Подальша цифровізація усіх складових маркетингових досліджень. Онлайн фокус-групи та онлайн глибинні інтерв'ю, онлайн-опитування, аналітика поведінки в соцмережах, зростання використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу споживчих даних і прогнозування тенденцій — все це набуває першочергового значення.

Необхідність врахування «людського фактору». Попри технологічний прогрес, зростає потреба в емпатійному аналізі — зрозуміти, що відчуває споживач в сучасних умовах, як змінюються його потреби, цінності, страхи.

Гнучкість як цінність. Дослідницький ринок стає дедалі більш адаптивним. Готовність швидко перебудовувати підхід, змінювати методології «на ходу» — ключ до ефективної роботи.

Основними викликами, як і у 2024 році, залишаються безпекові ризики, пов'язані з обмеженнями на проведення польових досліджень на прифронтових територіях; економічна нестабільність, яка ускладнює планування довгострокових проєктів; а також дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією фахівців.



КВІКСТАРТ:

У сегменті дослідження якості сервісу та вимірювання рівня задоволеності клієнтів, на якому спеціалізується компанія Квікстарт, у 2024 році проводилось кілька комерційних закритих та публічних відкритих тендерів. Наша оцінка обсягів ринку на ці види досліджень у 2024 році – 80 млн грн або близько 2 млн доларів США (долучаємо дані з відкритих джерел щодо обсягів даних закупівель та тендерів). Замовниками виступали державні й комерційні банки України, комерційні та державні логістичні компанії, будівельні компанії, енергетичні компанії у сегменті роздрібних продажів, державні інститути.

Негативне: зберігається тенденція конкуренції між надавачами послуг виключно шляхом демпінгування цін. Замовники, у свою чергу, встановлюють бюджети на наступні періоди, орієнтуючись на досягнуті занижені показники. У підсумку маємо ситуацію, коли цінова політика шкодить всій галузі: фактично ми рубаємо сук, на якому сидимо.

Позитивне: оцінка рівня задоволеності та лояльності персоналу набуває все більшого значення для замовників, орієнтація на збереження власного персоналу в умовах гострої його нестачі веде до зацікавленості в утриманні, розуміння потреб та очікувань. Впевнені, що запити саме на ці типи досліджень зростатимуть.

Ринок соціально-політичних досліджень: погляд членів УАМ

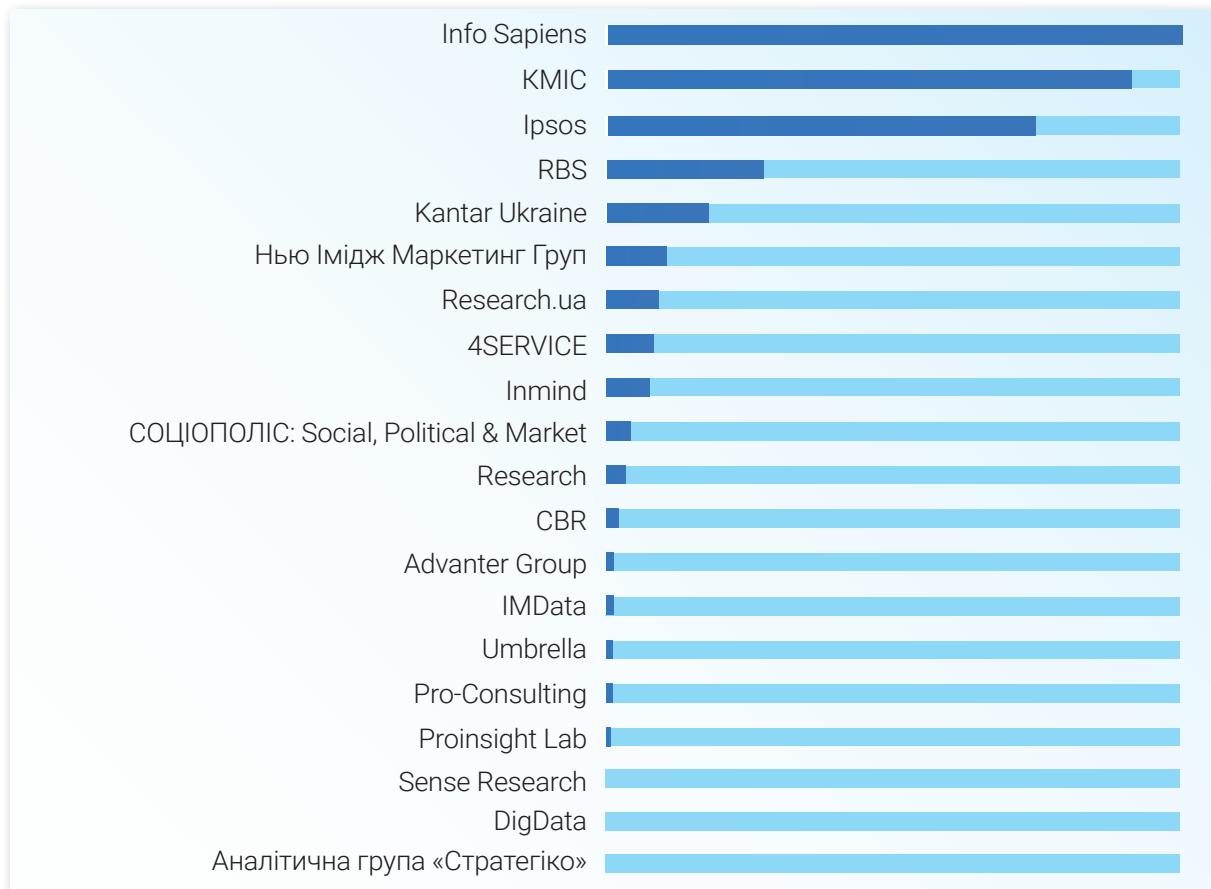
У 2024 році було оновлено методологію дослідження ринку маркетингових досліджень в Україні. Згідно з новим підходом, дослідницькі компанії, що надавали інформацію для Огляду, окремо звітували про обсяги маркетингових та соціальних-політичних досліджень.

Ми не претендуємо на всебічний та повний огляд ринку соціально-політичних досліджень та репрезентативний рейтинг, оскільки не маємо даних від всіх гравців цього ринку. Однак серед членів УАМ є низка компаній, що проводить як маркетингові, так і соціально-політичні дослідження. Це нормальне явище і воно зумовлене універсальністю інструментарію, спільністю методів збору та обробки даних, схожими підходами до планування дослідницьких проєктів тощо. У практичній діяльності межа між цими двома типами досліджень може бути умовною, але для цілей даного Огляду вона чітко окреслена.

У 2024 році 19 компаній-членів УАМ сумарно виконали соціально-політичних досліджень на суму 318 млн грн. Основними замовниками таких досліджень у 2024 році були міжнародні фонди, донорські організації та дипломатичні установи (68%), від іноземних компаній, штаб-квартири яких розташовані за кордоном (10%), від громадських організацій (12,3%), від транснаціональних корпорацій, які діють в Україні (5,1%) від державних установ (2,5%).

Замовлення на соціально-політичний дослідження від локального бізнесу, рекламних агенцій, мас медіа, політичних партій разом складають 2,1%.

Діаграма 6. Рейтинг агенцій-членів Української Асоціації Маркетингу за обсягами соціально-політичних досліджень, 2024 рік



В основному компанії-члени УАМ проводили соціальні дослідження (94,1%), лише 5,9% обороту припадало на політичні та електоральні дослідження. Компанії досліджували теми, які стосувалися вивчення громадської думки та становища вразливих категорії населення (ВПО, люди з інвалідністю, ЛГБТІК тощо) – ці дослідження становили 26,4% від загального обороту соціальних досліджень, які провели члени УАМ. Дослідники також вивчали питання щодо ефективності державних установ (14%), дослідження щодо війни (10%), питання пов'язані з міграцією населення (7,1%), освіта та охорона здоров'я (6%), волонтерство, благодійність (3%), гендерні питання (2%). Інші теми, як-от споживання медіа та захист від дезінформації, фінансова грамотність та запобігання шахрайству, соціальна оцінка гуманітарних проєктів та багато інших (29,7%).

Компанії-члени УАМ поділилися своїм баченням стану ринку соціальних досліджень в Україні та тенденцій його розвитку у 2025 році:

Info Sapiens:

Ринок соціально-політичних досліджень в Україні пережив пік свого розвитку у 2024 році. У 2025, після суттєвого або повного скорочення фінансування урядом США багатьох проєктів та організацій у США, Україні, та світі, відбулося відповідне скорочення ринку, яке Європа та інші країни не зможуть повністю компенсувати.

RBS:

Загалом можна очікувати, що попит на соціально-політичні дослідження в Україні залишатиметься високим, адже ситуація в країні продовжує бути динамічною та складною. Актуальні обговорення, що стосуються майбутніх виборів, триваючих бойових дій, втрати нових територій, евакуації цивільного населення, відновлення інфраструктури, а також загальної відсутності стабільності в країні, лише підвищують потребу в глибокому вивченні громадської думки.

Ці фактори створюють безпрецедентні виклики та запит на точну і своєчасну інформацію про настрої населення, його ставлення до політичних процесів, стратегічних рішень уряду, а також до ситуації в окремих регіонах. Відтак соціально-політичні дослідження стають важливим інструментом для аналізу змін у суспільній свідомості, вивчення рівня довіри до органів влади, політичних лідерів, а також для розуміння потреб і проблем, що виникають у різних соціальних групах.

Потреба в таких дослідженнях стає особливо актуальною в умовах війни, коли від точності і швидкості реагування на соціально-політичні процеси залежить ефективність управління кризовими ситуаціями, адаптація громад до нових умов життя та збереження соціальної згуртованості на національному рівні.

СОЦІОПОЛІС: Social, Political & Market Research:

Можна очікувати, що у 2025 році ринок соціально-політичних досліджень в Україні в цілому збереже свої позиції, незважаючи на складні обставини, спричинені повномасштабною війною, економічною нестабільністю та міграційними процесами. Ми спостерігаємо стабільно високий інтерес з боку замовників до опитувань, що охоплюють широкий спектр соціально-політичних тем. Зокрема, актуальним залишається вивчення суспільних очікувань щодо напрямку розвитку країни, рівня довіри до державних інституцій, оцінки ефективності роботи центральної та місцевої влади, а також щодо якості надання публічних сервісів. Крім того, на фоні очікування наступних виборів (незалежно від того, коли саме вони будуть проведені), існує попит на моніторинг електоральних настроїв, динаміку рейтингів політичних сил та персоналій, а також глибше розуміння чинників, що впливають на політичну поведінку громадян.

Усе це свідчить про те, що соціально-політичні дослідження залишаються важливим джерелом інформації для різних «дійових осіб» сучасного українського політикуму, сприяючи кращому розумінню соціального контексту в умовах глибоких трансформацій українського суспільства.

При цьому є високою ймовірність скорочення обсягу соціально-політичних досліджень, які фінансуються міжнародними донорськими організаціями, у зв'язку із згортанням багатьох грантових програм. Упродовж багатьох років, а особливо з початком повномасштабного вторгнення росії, Україна суттєво залежала від підтримки міжнародних донорів у сфері соціально-політичних досліджень, зокрема

щодо вивчення суспільної думки, моніторингу реформ, процесів децентралізації, захисту прав людини, відновлення територій після деокупації, інтеграції ВПО та контролю за прозорістю влади. Проте в умовах зміни геополітичних пріоритетів з боку США та зменшення донорських бюджетів спостерігається тенденція до скорочення програм технічної допомоги та відповідно дослідницьких ініціатив.

Актуальність і доцільність отримання соціологічних даних про настрої в суспільстві у воєнний час є не меншою важливою, ніж в мирний час. Але потрібно враховувати певні особливості та обмеження при проведенні опитувань громадської думки під час війни. Можливі фактори впливу на результати опитувань: міграція значної кількості населення; погана досяжність для опитувань населення територій, які тимчасово непідконтрольні Україні чи знаходяться в зоні бойових дій; низька готовність до участі в опитуваннях серед громадян, які мають позицію, відміну від провладної, або громадян, які мають умовні «проросійські» погляди; недостатня щирість респондентів у відповідях на певні «чутливі» запитання. Виходячи з цього, можна говорити про деяке зниження репрезентативності вибірок та зростання їх похибок (крім зазначеної формальної похибки додається дизайн-ефект: певне систематичне відхилення через названі причини). Але при цьому отримані результати все одно зберігають достатню репрезентативність та дають можливість із задовільною точністю аналізувати настрої населення.

Pro-Consulting:

Ринок соціально-політичних досліджень буде визначатись динамікою змін військово-політичної ситуації в країні. Від того, коли та у якому форматі і на яких територіях буде оголошене перемир'я, залежатиме обсяг замовлень досліджень, направлених на відбудову та відновлення. Другий сегмент — активізація політичних досліджень, яка вже почалась.

Proinsight Lab:

У 2025 році, ймовірно, зростатиме частка соціально-політичних досліджень електоральних настроїв щодо можливих президентських, а також парламентських виборів. Припинення програм USAID призведе до скорочення частки соціальних досліджень гуманітарного спрямування (дослідження гендерних проблем, вразливих категорій, охорони здоров'я), якщо відсутність цього джерела фінансування не буде компенсована за рахунок більшої активності інших потужних донорів.

Sense Research:

Незважаючи на зменшення грошей, які заходять у неприбутковий сектор України, соціальні дослідження в Україні будуть в тренді у 2025 році, ринок ще не наповнився.

Українська Асоціація Маркетингу: місія, діяльність, партнерства

ГО «Українська Асоціація Маркетингу» (ГО «УАМ») – всеукраїнська громадська неприбуткова організація, створена за професійною ознакою. Члени УАМ – маркетологи, рекламисти, академічна спільнота та представники бізнесу.

Зусилля Асоціації спрямовані на формування цивілізованих правил роботи на ринку маркетингових послуг, коректних та чесних взаємовідносин між дослідниками та замовниками маркетингових досліджень, захист прав респондентів, створення професійної, креативної реклами, наближенню освіти до вимог ринку праці.

Свою діяльність ГО «УАМ» здійснює згідно з Статутом та Етичним Кодексом Асоціації. Члени УАМ у своїй діяльності дотримуються Стандартів якості маркетингових досліджень УАМ-COU 91.12.0-21708654-001-2002, Керівництв та Директив ESOMAR, Стандарту недискримінаційної реклами за ознакою статі COU 21708654-002-2011. ГО «УАМ» є «парасольковою» саморегулювальною організацією, що означає, що її члени дотримуються прийнятих ними правил ведення бізнесу.

Професійні стандарти «Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку», «Рекламист» та «Маркетолог» розроблені ГО «УАМ» з метою визначення кваліфікаційних вимог до професії. Професійні стандарти зареєстровані НАК (Національна Агенція Кваліфікацій) та розміщені в онлайн реєстрі НАК.

Асоціація також бере участь у соціальних проєктах, які спрямовані на підтримку як членів УАМ так і вразливих верств населення: ветеранів та членів їх родин, ВПО, жінок, молоді тощо.

Партнерство УАМ та ESOMAR: багаторічна співпраця та новий етап

З моменту свого створення Українська Асоціація Маркетингу активно співпрацює з ESOMAR – провідною світовою організацією у сфері досліджень. ESOMAR (англ. European Society of Marketing Research Professionals) – це міжнародна організація, яка представляє фахівців у сфері досліджень ринку, громадської думки та аналітики даних.

Заснована у 1948 році, вона об'єднує понад 5000 членів із більш ніж 120 країн світу. ESOMAR розробляє та просуває професійні стандарти і найкращі практики, а також сприяє підвищенню ролі та значущості аналітики даних і досліджень у процесі прийняття рішень.

ESOMAR опублікував перший Кодекс практики маркетингових і соціальних досліджень у 1948 році. У наступні роки низка національних організацій оприлюднила власні кодекси. У 1976 році ESOMAR та Міжнародна торговельна палата (ICC), яка мала власний міжнародний кодекс, заснований на їхньому Глобальному кодексі поведінки у сфері маркетингу та реклами, дійшли згоди, що доцільніше мати єдиний міжнародний кодекс. Спільний Кодекс ICC/ESOMAR був опублікований наступного року – у 1977-му. Згодом цей Кодекс було переглянуто та оновлено у 1986, 1994 і, 2007, 2016

році і востаннє у 2025 році. Понад 60 асоціацій у більш ніж 50 країнах світу прийняли або підтримали цей кодекс

Ще у 2003 році УАМ здійснила офіційний переклад Директив і Керівництв ESOMAR українською мовою та презентувала видання на конференції «Маркетинг в Україні» за підтримки Посольства Нідерландів.

З 2005 року УАМ є офіційним членом ESOMAR. Протягом 11 років Ірина Лилик, на той час генеральний директор УАМ, представляла організацію в Україні як національний представник.

У 2025 році партнерство вийшло на новий рівень – УАМ набула статусу Асоціації-партнера ESOMAR. Це дозволяє українській дослідницькій спільноті бути ближче до світових стандартів, оперативно отримувати інформацію про глобальні тренди, стандарти якості та етичні норми у сфері маркетингових і соціальних досліджень.

Корисні джерела

1. Сайт Української Асоціації Маркетингу [[Посилання](#)]
2. Стандарти якості маркетингових досліджень УАМ та Керівництва та Директиви ESOMAR [[Посилання](#)]
3. Члени УАМ [[Посилання](#)]
4. Професійне видання УАМ – журнал «Маркетинг в Україні» [[Посилання](#)]
5. Огляд ринку маркетингових досліджень в Україні за 2023 рік – журнал «Маркетинг в Україні» №4-5/2024 [[Посилання](#)]
6. Огляд ринку маркетингових досліджень в Україні за 2022 рік – журнал «Маркетинг в Україні» №1/2024 [[Посилання](#)]
7. Конспект та відеозапис з вебінару «Якісні дослідження в маркетингу: методи та особливості застосування» [[Посилання](#)]
8. Конспект та відеозапис з вебінару «UX Research: як вивчати поведінку користувача та приймати продуктові рішення» [[Посилання](#)]
9. YouTube канал УАМ [[Посилання](#)]
10. Facebook сторінка УАМ [[Посилання](#)]

ДОСЛІДНИЦЬКІ АГЕНЦІЇ: ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ



Бюро Маркетингових Технологій – маркетингове агентство повного циклу: від дослідження до розробки маркетингової, бренд-, PR-, SMM-стратегії. Дослідницька спеціалізація: ad-hoc research. Ключові фреймворки, які ми застосовуємо для глибокого аналізу та розробки нестандартних стратегій для клієнтів: jobs-to-be-done (JTBD), race planning, brand key, ansoff matrix, value proposition canvas, sostac, kano model та власні дослідницькі запатентовані методики.

 **Алі Назар Надім**
 buromt.com.ua
 38 097 226 70 00
 info@buromt.com.ua



КВІКСТАРТ – маркетингові дослідження за методологією Mystery Shopping та власною методикою RCA у сегментах B2C: банки, ритейл, медичні послуги, телеком. Проводимо RCA як ResearchPartner: оцінка обслуговувань у власних та франчайзингових торгових точках мереж замовників. Маємо власне ПЗ (ProjectQS) для проведення Mystery Shopping будь-якої складності та надаємо партнерам та замовникам в користування клієнтську версію ПЗ.

 **Світлана Ільїна**
 quickstart.com.ua
 38 067 549 01 77
 info@quickstart.com.ua



Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) – приватна українська дослідницька компанія, заснована у 1992 році. Основні напрями: соціо-економічні та політичні дослідження, маркетингові та дослідження в сфері здоров'я, консалтинг та аудит. Щорічно реалізує близько 150 дослідницьких проєктів. Проводить особисті інтерв'ю на планшетах через мережу інтерв'юерів в усіх областях України. Може одночасно залучити 100-150 інтерв'юерів для телефонних опитувань.

 **Наталя Харченко**
 kiis.com.ua
 38 044 337 33 76
 office@kiis.com.ua



Міжнародна Маркетингова Група Київ – частина групи компаній з 19-річним досвідом і понад 800 реалізованих маркетингових дослідницьких проєктів. Проводимо аналітичні дослідження як в Україні, так і поза її межами, масштабні польові дослідження, розробляємо маркетингові стратегії. Основна спеціалізація – дослідження вузьких ринків та опитування представників бізнес-середовища.

 **Дмитро Роденко**
 marketing-ua.com
 38 067 735 22 62
 info@marketing.ua
dr@marketing.ua



Нью Імідж Маркетинг Груп на ринку досліджень з 2003 року. На сьогоднішній день компанія, окрім надання стандартних послуг з проведення досліджень, має такі власні ресурси: колл-центр, власну онлайн-панель, власне програмне забезпечення для проведення досліджень, яке вже визнане не тільки в Україні, а і по за її межами.



Олег Сінаюк



newimage.org.ua
lemur.ua | survey.lemur.ua



38 067 572 25 00



office@newimage.org.ua
oleg@newimage.org.ua

СОЦІОПОЛІС™

Social, Political & Market Research

СОЦІОПОЛІС: Social, Political & Market Research –

дослідницька організація, проводить соціально-політичні, маркетингові дослідження, надає консалтингові послуги. Вивчає торговельні марки: дослідження рівня відомості ТМ та визначення оцінки ступеня схожості чи несхожості продукції під досліджуваними ТМ відповідно до вимог, визначених законодавством у сфері інтелектуальної власності та контрафактної продукції.



Сергій Панченко



sociopolis.ua



38 044 360 96 49
38 063 236 68 50



office@sociopolis.ua



Аналітична група «Стратегіко» виконує маркетингові та соціологічні дослідження на замовлення бізнесу в Україні та закордоном, а також – для НУО та державних установ з 2013 року. «Стратегіко» – це ефективні комунікації в соціально-економічній сфері: дослідження, використання онлайн інструментів для аналізу і просування, партнерства і масштабування.



Олександр Гладунов



strategico.com.ua



380 50 312 12 08



strategico.uam@gmail.com



Державне підприємство «Укрпромзовнішекспертиза», засноване у 1993 році, спеціалізується на експертних оцінках зовнішньоекономічних контрактів. Компанія надає промисловий консалтинг, аналітичні дослідження, готує бізнес-плани, ТЕО, інвестиційні меморандуми, проводить кон'юнктурно-цінові дослідження.



Володимир Власюк



expert.kiev.ua



380 044 486 33 16



expert@expert.kiev.ua

DIVISION

~ing]Division входить до складу DDI Group. Для кожного клієнта готуємо індивідуальну програму та розробляємо індивідуальний інструментарій для отримання необхідної інформації.

За 30 років роботи охопили багато ринків. Підходимо до проєктів, ніби працюватимемо на цьому ринку завжди, і говоримо з кожною аудиторією її мовою: чи це кардіолог, політик, агроном чи айтишник.

 **Людмила Логвінова**
 ingdivision.ua
 38 097 128 07 58
38 073 158 32 16
 marketing@ingdivision.ua

Service

4Service Group – міжнародна дослідницька компанія працює у 27 країнах світу з 2001 року. Спеціалізується на дослідженнях клієнтського досвіду, сервіс-дизайні та впровадженні управлінських рішень на основі даних.

Співпрацює з лідерами ринку у сферах автобізнесу, фінансів, девелопменту, HoReCa, медицини, логістики, транспорту, fashion та продуктового ритейлу, розваг і букмекерства, реклами й медіа, АЗС, фарми, тютюнової галузі, будівництва, туризму та ювелірного бізнесу.

 **Юрій Константинов**
 4service.company/uk
 38 067 549 22 71
 info@4service.ua

Advanter

Advanter Group – партнер у реалізації проєктів: від ринкового аналізу, маркетингових досліджень і стратегічних сесій до впровадження розробленої стратегії, запуску нових продуктів / брендів, управління проєктами та забезпечення результату. З 1995 року реалізовано більше 2000+ дослідницьких проєктів, розроблено 850+ маркетингових і бізнес-стратегій, створено 330 брендів.

 **Андрій Длігач**
 Advanter.ua
 380 44 383 00 41
 info@advanter.ua

AIM – це платформа бізнес-послуг, заснована на технологіях BigData та машинного навчання. Наша відмінна риса – забезпечувати зростання наших клієнтів завдяки галузевій експертизі. Наш галузевий підхід приносить нашим клієнтам зростання продажів і подальший розвиток бізнесу. Ми побудували широку мережу галузевих експертів і інтегрували її в нашу комплексну систему високорівневих бізнес-сервісів. Сертифікований інтегратор Hubspot.

 **Юрій Щирін**
 aim.ua
 38 044 592 81 81
 info@aim.ua



CBR – українська компанія, що проводить маркетингові дослідження повного циклу. Провідні співробітники компанії – визнані в галузі маркетингових досліджень експерти із колосальним досвідом. Ми реалізували сотні AdHoc досліджень для бізнесів різноманітних напрямків у десятках країн світу. За допомогою надійних компаній-партнерів ми проводимо дослідження у будь-якій країні, де це необхідно нашим клієнтам.



Ольга Віхляєва



cbr.com.ua



380 67 364 84 01



info@cbr.com.ua



DigData – дослідницька агенція з 9-річним досвідом у кількісних, якісних та комбінованих методах. Проводимо дослідження як в Україні, так і поза її межами, надаємо консалтинг та кастомні рішення. Реалізуємо власні дослідження споживацьких трендів і культури споживання в різних категоріях. Тестуємо креативні ідеї, концепції продуктів та пакувань, креативи, порівнюючи результати з власною великою базою середньоринкових бенчмарків.



Оксана Макаrchук



digdata.com.ua



38 093 339 92 72



sales@digdata.com.ua



Dive and Discovery Research – з 2022 року проводимо повний цикл досліджень або надаємо окремі послуги: рекрутинг, обробку даних, аналітичні звіти. Наша платформа для онлайн-опитувань оснащена унікальними інструментами, зокрема посекудною оцінкою відеоряду та вибором елементів на дизайні. Панель респондентів налічує понад 80 тис. учасників. У кожному дослідженні залучаємо щонайменше 20% нових респондентів для додаткового контролю даних до існуючих інструментів.



Людмила Балан



discovery-research.com.ua



380 50 508 08 58



info@diveanddiscovery-research.com



IMData – дослідницька компанія з багаторічним досвідом у зборі та обробці даних, яка пропонує широкий спектр послуг, включаючи телефонні, особисті та онлайн-опитування. Наша команда професіоналів забезпечує надійний збір інформації на всіх ринках України, гарантуючи високу якість та відповідність сучасним стандартам.



Анна Руденко



imdata.com.ua



380 67 405 23 58



office@imdata.com.ua



Дослідницька агенція Info Sapiens проводить дослідження громадської думки, соціальні, політичні та маркетингові дослідження, а також дослідження у сфері охорони здоров'я та моніторингу і оцінки проектів.

Info Sapiens має національну мережу інтерв'юерів та супервізорів з близько 700 осіб, власну CATI-студію для проведення телефонних опитувань, та онлайн-панель із понад 100 000 учасників.



Дмитро Савчук



sapiens.com.ua



38 066 410 57 63



info@sapiens.com.ua



Inmind – українська дослідницька компанія з власною опитувальною мережею та онлайн панеллю, яка спеціалізується на проведенні онлайн та офлайн досліджень споживчого та ділового ринку, стейкхолдерів і споживачів, медіа, суспільної думки, корпоративної репутації, а також консалтингу в галузі досліджень та аналізу даних.



Олена Попова



inmind.ua



38 067 534 72 03



office@inmind.ua



Ipsos – один зі світових лідерів у сфері маркетингових досліджень та аналізу громадської думки із присутністю у 89 країнах. Ми пристрасно цікавимося суспільством, ринками та людьми, перетворюючи дані з опитувань, соціальних медіа та інших джерел на дієві висновки. З 1975 року ми допомагаємо клієнтам краще розуміти споживачів, оцінювати потенціал ринків та будувати сильні бренди, надаючи надійну інформацію для впевнених бізнес-рішень.



Ірина Балєва



ipsos.com/ua-ua/



irina.baleva@ipsos.com



Kantar – один зі світових лідерів у галузі маркетингових даних та аналітики, незамінний бренд-партнер провідних світових компаній.

Ми поєднуємо найбільш значущі дані про ставлення та поведінку з глибокою експертизою та передовою аналітикою, щоб зрозуміти, як люди думають і діють. Ми допомагаємо клієнтам зрозуміти, що сталося і чому, а також як формувати маркетингові стратегії, що визначають їхнє майбутнє.



Світлана Винославська



kantar.com/ua



38 044 201 10 15



mail.ukraine@kantar.com



MDM – провідний постачальник комунікаційних і дослідницьких рішень для фармацевтичних ринків України, Польщі, Казахстану та Узбекистану.

Надаємо послуги з омніканального маркетингу, маркетингових досліджень та трейд маркетингу для фармацевтичних компаній. Наша цінність полягає у розробці індивідуальних стратегій та рішень, які враховують унікальні потреби кожного клієнта, включаючи особливості продуктів, цільові ринки та бізнес-цілі.



Надія Крячок



mdmworld.com



38 044 496 04 30



hq-mdm@mdmworld.com



National Sample (раніше – European National Panels), зі штаб квартирою у Чехії, є спільним проєктом компаній Nielsen, NMS Market Research та STEM/MARK, у співпраці з агентством ResOLUTION Group. Разом вони формують одну з найбільших онлайн дослідницьких панелей у Центральній Європі (Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Болгарія, Румунія, Україна) та Таїланді.



Tomas Riha



nationalsample.com



42 077 854 18 17



tomas.riha@nationalsample.com



Об'єднана компанія **NIQ + GfK** на ринку України надає послуги за двома ключовими напрямками: отримання даних від національних та регіональних роздрібних мереж, які є кооператорами, та збір і аналіз даних в каналі традиційної торгівлі в західних та центральних областях. Маючи комплексне уявлення про те, де споживачі роблять покупки, ви точно знатимете, звідки походить зростання ваших ринкових показників сьогодні і де шукати його завтра.



Анна Ільчук



nielseniq.com/global/en/



38 067 138 20 25



ACNielsen.UA@smb.nielseniq.com



NOBR.agency — допомагаємо зрозуміти клієнтів через поведінкові дослідження та CX (Customer Experience).



Олег Нобр



nobr.agency



38 095 858 29 97



1@nobr.agency



Pro-Consulting – провідна компанія у сфері аналітики та маркетингових досліджень українського та міжнародних ринків, працює з 2004 року. Ми надаємо повний спектр маркетингових досліджень – desk-research, face-to-face, CATI (власний call-центр), експертні опитування, ФГД, тощо. Окрім досліджень пропонуємо розробку стратегій, експортний і грантовий консалтинг, розробку ТЕО, бізнес-планів та інвестиційних документів.

 **Олександр Соколов**
 pro-consulting.ua
 38 044 233 34 32
 info@pro-consulting.ua



Proinsight Lab проводить соціальні та маркетингові дослідження з 2014 року. Наша сильна сторона – якісні методи, в яких ми переважно спеціалізуємося (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, етнографічні методи). Ми не тільки проводимо дослідження, а й активно навчаємо наших клієнтів самостійно здійснювати кількісні та якісні дослідження.

 **Ольга Овчар**
 pi-lab.com.ua
 38 050 356 80 88
 olga.ovchar@pi-lab.com.ua



Proxima Research вже понад 25 років надає своїм клієнтам інноваційні та експертні рішення в області ринкових даних найвищої якості, інтеграції та підтримки CRM / ETMS, управління базами даних НСР / НСО, багатоканального маркетингу, впровадження BI-рішень, маркетингових досліджень і консалтингу з особливим акцентом на розвиток фармацевтичного бізнесу.

 **Євген Кунда**
 proximaresearch.com
 38 044 585 97 10
 office.ua@proximaresearch.com



RBS — дослідницька компанія з багаторічним досвідом, що надає послуги збору та аналізу даних, зокрема в маркетингових і соціологічних дослідженнях. Ми спеціалізуємося на застосуванні передових методів для національних і міжнародних проектів. Надаємо якісні, достовірні дані, що допомагають приймати обґрунтовані рішення і досягати високих результатів у бізнесі, політиці та соціальних ініціативах.

 **Надія Сидоренко**
 rbs-research.com.ua
 38 050 743 12 12
 rbs@rbs-research.com.ua



Research.ua — одна з провідних дослідницьких компаній, що проводить маркетингові, соціологічні та UX дослідження для топ-брендів, урядових і неурядових організацій в Україні та за кордоном. Власні торгові марки і домени – Research (research.ua), Власна Думка (онлайн-панель vlasnadumka.ua), Senso (онлайн-панель senso.ua), polls.team, xp.direct, dostovirno.pro.

 **Олексій Делюков**
 research.ua
 38 067 223 68 75
 rfq@research.ua



Sense Research — молода компанія, що заснована у вересні 2024 року — дослідницька агенція, що спеціалізується на дослідженні соціально важливих тем. Нам небайдужа доля українок та українців, та ми хочемо зробити свій важливий внесок у розвиток українського суспільства, надаючи якісні дані для прийняття нашими клієнтами стратегічних рішень.

 **Світлана Більман**
 sense-research.com.ua
 38 095 715 17 99
 info@sense-research.ua



Компанія SMD, заснована у 2003 році, спеціалізується на маркетингових дослідженнях та консалтингу для фармацевтичної та медичної промисловості. Ми збираємо та виробляємо дані про роздрібні продажі та держзакупівлі ліків, медичних виробів, харчових добавок, косметики в Україні. Вісім років ми є частиною команди реформування охорони здоров'я, до складу якої входять МОЗ України, НСЗУ, ЦЗКУ та Державний експертний центр України.

 **Ірина Горлова**
 smd.net.ua
 38 050 923 12 38
 igorlova@smd.net.ua



Umbrella – дослідницька агенція повного циклу з Києва, що з 2012 року надає знання для брендингу та стратегічного планування. Спеціалізуємося на якійсній методології MixMode, досліджуючи поведінку та досвід на різних ринках (Media, FMCG, Electoral, Social, Pharma, Kids, Agro). Застосовуємо фокус-групи, глибинні інтерв'ю, етнографічні сесії, домашні візити, спостереження, юзабіліті-тестування та інше. Гарантуємо якість, швидкість та чіткі дедлайни.

 **Надія Лінцова**
 umbrellaresearch.com.ua
 38 067 681 81 53
 nl@um.org.ua



Компанія UMP з 1998 року пропонує дослідницьку інфраструктуру – ad hoc кількісні і якісні дослідження. Дослідницька інфраструктура UMP – добре розроблена, багатфункціональна система різних маркетингових досліджень, за допомогою якої ми надаємо будь-які кількісні і якісні дані, включаючи результати трекінгових досліджень. Поле UMP охоплює всі регіони України.



Research
& Consulting
Group

Yasno Research & Consulting Group проводить повний цикл маркетингових та соціально-політичних досліджень. Спеціалізуємося в області досліджень на замовлення (ad hoc) для B2C та B2B ринків. Реалізуємо міжнародні дослідницькі проекти. Співпрацюємо з міжнародними громадськими організаціями, благодійними фондами та фундаціями. Сертифіковані консультанти з досліджень експортних ринків.



YouGov – міжнародна незалежна дослідницька компанія. Має єдину Споживчу панель в Україні, яка до 2023 була частиною GfK. Багаторічні спостереження за споживачем, надають унікальні дані щодо купівельної поведінки: як покупці розподіляють свій бюджет між категоріями, марками, торговими форматами, мережами, мотивація їх вибору та багато іншого. Це дозволяє визначити конкурентне середовище, планувати стратегію розвитку як в Україні, так в інших країнах.

 **Валентина Мельникова**

 ump.ua

 38 044 288 82 98

 info@ump.ua

 **Зоя Харитонова**

 yasno-group.com/uk/

 38 067 924 30 46

 kharitonova@yasno-group.com

 **Марина Забарилло**

 yougov.co.uk

 38 067 409 79 18

 ua.cps@yougov.com



РОЛЬ, ОБОВ'ЯЗКИ ТА НАВИЧКИ ФАХІВЦЯ З МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

СВІТЛАНА ВІНОСЛАВСЬКА

Генеральна директорка Kantar Україна

Наш світ дуже швидко змінюється, що призводить до трансформацій у вимогах щодо проведення досліджень. Те, що було неможливе ще вчора, сьогодні стає реальністю. Змінюється економічне та політичне середовище, яке впливає на бізнеси та споживачів, а також змінюються покоління, які не бажають працювати так, як це робили їх попередники. Світ стає складнішим, але водночас прагне до простоти та чіткості, зрозумілості та новизни.

Індустрія маркетингових досліджень в Україні та світі також переживає значні зміни. Якщо 20 років тому серед найбільших агенцій у світі були ті, що спеціалізувалися саме на проведенні маркетингових, соціальних, політичних та медіа досліджень, то зараз до переліку додаються компанії, які займаються аналітикою цифрових даних, консалтингові агенції, що надають рекомендації для розвитку брендів і компаній, а також рекламні агенції, які спеціалізуються на задоволеності споживачів і розвитку брендів. Такі зміни змушують маркетингові дослідницькі агенції знаходити свої переваги, щоб гідно конкурувати.

Присутність багатьох безоплатних або недорогих ресурсів для збору первинної інформації, проведення опитувань, аналізу результатів, а також використання ШІ для підготовки аналітики, інсайтів та рекомендацій дозволяє виробникам та брендам проводити дослідження in-house, не звертаючись до спеціалізованих агенцій.

Швидко, якісно та дешево одночасно — це вже реальність.

Розуміючи, як швидко змінюється світ, фахівці з маркетингових досліджень мають постійно адаптуватися до нових викликів. І перш за все вирішити для себе чим саме займатися, на чому спеціалізуватися та в чому розвиватися. Тому що, сьогодні фахівці можуть концентруватися на зборі даних, аналізу великих та різних баз даних, а також бути стратегічними партнери бізнесу, які формують бачення бренду, продукту чи ринку.

Тому важливо не лише володіти інструментами, а й розуміти контекст, бачити тренди та вміти пояснювати складне простою мовою.

Роль фахівця з маркетингових досліджень: від інтерпретатора до стратегічного партнера

Сучасний дослідник — це не лише збирач даних, а стратегічний аналітик, який формує бачення бренду, продукту чи ринку. Його роль еволюціонувала від технічного виконавця до партнера, що впливає на бізнес-рішення.

Фахівець має глибоко розуміти споживача, контекст та культурні коди, щоб бути дієвим партнером для брендів та виробників. І це найвищий рівень кваліфікації.

Але високі вимоги до фахівців змінюють і профілі агенцій, які спеціалізуються на проведенні досліджень. Вже майже не має агенцій, які спеціалізуються на всьому та на всіх напрямках — так званих агенцій повного циклу та універсальних напрямків.

Більшість агенцій працюють за певними напрямками, іноді залишаючи невеликі додаткові відділи, які ще має сенс утримувати всередині компанії (за критеріями прибутковості, якості та швидкості виконання).

Можна виділити декілька напрямків маркетингових дослідницьких агенцій, які ми спостерігаємо сьогодні:

- **Збір даних та обробка результатів** — здебільшого такі агенції проводять збір даних за певними методологіями, обробляють їх та готують аналітичні звіти. Це здебільшого традиційний формат маркетингових агенцій.
- **Обробка та аналітика даних** — такі агенції спеціалізуються саме на складній аналітиці, обробці великих масивів даних, їхній інтеграції та на якісній візуалізації результатів — сегментація, моделювання, обробка великих масивів даних та стандартна або персоніфікована представленість результатів. Такі агенції мають гарну технічну базу та спеціалістів, які розуміються на специфіці методик та можуть зробити складну аналітику для подальшої інтерпретації іншими спеціалістами.
- **Маркетингова аналітика та консалтинг** — це найвищий рівень знань фахівців та їх вміння аргументувати, презентувати висновки та рекомендації, консультувати клієнтів протягом впровадження дій щодо розвитку брендів та бізнесу. Таким спеціалістам потрібні спеціальні знання та навички з маркетингу, комунікації, презентації та інше.

З огляду на це, фахівці насамперед обирають певні напрямки розвитку та спеціалізації, щоб оволодіти необхідними знаннями та навичками в кожному з них.



Сьогодні дослідник — це не постачальник цифр, а стратег, аналітик, партнер, що формує бачення бренду та впливає на бізнес-рішення.

Можливості для спеціалістів з маркетингових досліджень та вимоги до них

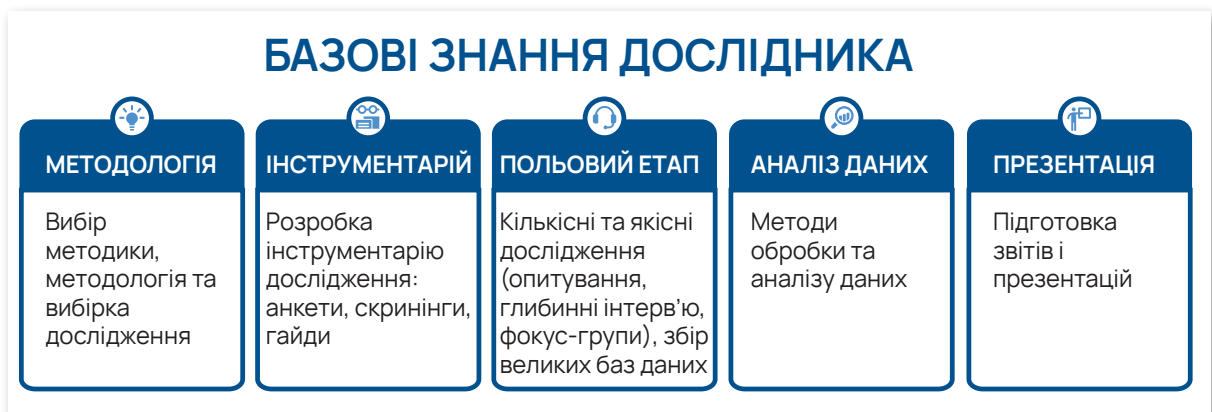
На мою думку, спеціалісти сьогодні розвиваються в кількох напрямках і вже не обов'язково проходять кожен етап розвитку.

Звичайно, потрібно мати **загальні базові знання з предмету, розуміти, що впливає на результати та яка трактовка результатів можлива за певних умов**. Тому базові знання — це перший та важливий рівень майбутнього зростання фахівців. На жаль, зараз ми бачимо у деяких спеціалістів відсутність базових знань, що впливає на подальший аналіз та хибні рекомендації для клієнтів.

Отже, **що саме належить до базових знань**:

- Вибір методики, методологія та вибірка дослідження
- Розробка інструментарію дослідження (анкети, скринінги, гайди)
- Проведення польових етапів — кількісні та якісні дослідження (опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи), збір великих баз даних — особливості та обмеження кожного з них
- Методи обробки та аналізу даних
- Підготовка звітів і презентацій

Чому важлива база? Тому що при використанні допоміжних програм, роботі з підрядниками та агенціями, а також при застосуванні ШІ, лише базові знання й персональний досвід допоможуть фахівцям запобігти хибним висновкам, невірним рішенням та некоректним рекомендаціям для бренду та компанії.



Які ще навички потрібні на будь-якому рівні спеціалізації та з якими викликами стикаються фахівці в сучасних умовах:

- **Швидкість прийняття рішень.** Бізнес очікує інсайти «на вчора», тому винахідливість та проактивність, ризик та віра допомагають зростати в експертності фахівцям з маркетингових досліджень.
- **Довіра до даних та до спеціалістів.** Зростає потреба в прозорості методологій, впевненості у репутації дослідників. Якість даних завжди була важливою складовою надійних інсайтів, а сьогодні, в умовах

зростання кількості джерел отримання первинних даних, винахідливого використання ШІ та програм для генерації сфальсифікованих даних і відповідей, значущість цього аспекту зростає.

- **Здатність використовувати гібридні методи в роботі.** Наприклад, поєднання класичних і цифрових підходів. Важливо мати вагоме обґрунтування такого поєднання, його переваги та обмеження.
- **Використання ШІ (AI) в роботі.** Розуміти, як саме застосовувати допомогу ШІ: знати можливості, які можна та варто використовувати для економії часу й ресурсів, водночас розуміти обмеження при роботі з унікальними й конфіденційними даними, необхідність перевірки текстів, створених ШІ, на адекватність та надійність тощо.
- **Емоційна складова.** Зростає роль емпатії, культурного контексту, інклюзивності. І це стає дедалі важливішим, особливо зважаючи на реалії сучасної України, коли ми знаходимося в умовах постійного стресу та трансформації, переходу на інший рівень національної свідомості та розвитку країни.

Усе частіше до необхідних навичок додається вміння працювати з **дашбордами, автоматизованими платформами**, а також з **нейроінструментами та емоційною аналітикою**.

Спеціалізація фахівців за різними напрямками діяльності агенцій, що займаються аналізом та проведенням маркетингових досліджень, вимагає окремих додаткових знань та навичок.

Так, **спеціалісти з аналізу даних** потребують спеціальних аналітичних та технічних знань, наприклад:

- Синтез big data: поєднання великих обсягів даних з якісними інсайтами.
- Знання SQL/Python/R: здатність працювати з мовами програмування для аналізу даних.
- Робота з BI-системами: використання систем бізнес-аналітики (Power BI, Tableau).

Якщо ми говоримо про спеціалістів з аналітики даних маркетингових досліджень та консалтингу з розвитку брендів, тоді необхідно розвиватися в напрямку:

- Маркетинг: поглибленні знання про бренди та їхній розвиток.
- Data storytelling: здатність перетворювати дані на зрозумілі та захоплюючі історії.
- Розвивати критичне мислення — здатність аналізувати та оцінювати інформацію з різних точок зору.
- Гнучкість — здатність швидко адаптуватися до нових умов.
- Володіти системним баченням — здатністю бачити загальну картину та ідентифікувати взаємозв'язки.

- Мати навички фасилітації — здатність вести обговорення та допомагати групам досягати спільних рішень.
- Мати гарні презентаційні навички — здатність ефективно та впевнено представляти інформацію аудиторії.

Розгалуження професії

Варто також зважати на те, що нині існує багато різних напрямків розвитку професії дослідника. І кожен з цих напрямків має свою специфіку, унікальність в реалізації і вимагає додаткових знань та експертизи. Хоч виділити декілька сучасних та найбільш вагомих напрямків розвитку фахівців:

- **Insight Lead** — стратегічний партнер бренду. Відповідає за управління інсайтами (глибинними споживчими знаннями) у межах певного ринку, клієнтського сегменту або напрямку бізнесу. Такий фахівець координує збір, аналіз і трансформацію даних у практичні інсайти; забезпечує інтеграцію інсайтів у стратегії клієнтів або внутрішні рішення; виступає містком між дослідницькими командами, маркетингом, продажами та клієнтами; часто бере участь у розробці нових продуктів, кампаній або стратегій бренду.
- **CX/UX Researcher** — фахівець фокусується на досвіді користувача. **CX (Customer Experience)** вивчає загальний досвід взаємодії клієнта з компанією, включаючи його взаємодію з продуктами, послугами та персоналом компанії. У маркетингових дослідженнях CX-дослідження проводиться, щоб зрозуміти точку зору клієнта на компанію та виявити сфери покращення загального клієнтського досвіду. **UX (User Experience)** вивчає загальний досвід використання людиною продукту (послуги), включаючи те, наскільки легко або приємно ним користуватися та наскільки він відповідає її потребам. У маркетингових дослідженнях UX-дослідження допомагає зрозуміти, як користувачі взаємодіють і сприймають продукт, а також виявити сфери вдосконалення.
- **Data Scientist** — спеціаліст, який збирає, аналізує та трансформує складні дані, виявляє приховані зв'язки та використовує їх для прийняття управлінських рішень. Він застосовує методи науки про дані, статистики та машинного навчання (machine learning) для вилучення цінної інформації з великих обсягів даних (Big Data). Він розвиває та застосовує моделі прогнозування, класифікації, кластеризації тощо. Ця професія вимагає глибоких знань у галузі прикладної математики, статистики, програмування та бізнес-аналітики.
- **Cultural Analyst** — аналітик культурних даних та соціальних трендів — це фахівець, який поєднує культуру та аналіз даних для вивчення різних аспектів соціальної поведінки, тенденцій та вподобань. Допомагає брендам приймати обґрунтовані рішення шляхом аналізу культурних даних.

- **Behavioral Scientist** — експерт, який вивчає прийняття рішень, аналізує поведінкові патерни, застосовуючи ідеї з цілої низки галузей, включаючи психологію, економіку, нейронауку та соціальні науки.

Усе частіше дослідники стають частиною продуктивних команд, працюють у тісній зв'язці з маркетингом, дизайном, R&D.

До перелічених вище, можна ще додати такі ключові компетенції, які будуть розвиватися у майбутньому:

- **Використання автоматизованих спеціалізованих платформ досліджень:** вміння та здатність проводити дослідження за допомогою сучасних платформ, намагаючись отримати якісні та надійні дані досліджень.
- **Етичні навички:** дотримання високих етичних норм, що є важливим напрямком розвитку українського суспільства.
- **Інклюзивність:** здатність враховувати різноманітність та потреби всіх груп населення — включати до опитувань всі категорії населення, не роблячи традиційні виключення важкодоступних верств.

І на завершення,

фахівець з маркетингових досліджень — це професія, яка постійно змінюється. Щоб залишатися затребуваним, потрібно не лише володіти інструментами, а й розуміти контекст, бачити тренди, вміти пояснювати складне простою мовою. Це професія для тих, хто поєднує аналітичний розум із людяністю. Ті, хто готові постійно навчатися та адаптуватися до нових умов, будуть завжди на вістрі змін та розвитку цієї захоплюючої та відповідальної професії.

KANTAR

Kantar — світовий лідер у галузі маркетингових даних та аналітики, незамінний бренд-партнер провідних світових компаній. В Україні бренд Kantar з 2008 р. Компанія — одна з найбільших агенцій у сфері маркетингових даних та аналітики, яка допомагає формувати бренди майбутнього в Україні та регіоні.



kantar.com/ua



pr.ukraine@kantar.com



+38 044 201 10 15



МОНЕТИЗАЦІЯ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕД ЗАПУСКОМ ТЕСН ПРОДУКТУ

ЮЛІАНА ЧИЖОВА

Head of Product Marketing Aftershoot, колишня CMO Skylum

У багатьох технологічних компаніях розмова про ціну нового продукту починається однаково:

- «Поставимо дорожче — це підкреслить якість»
- «Не можна дорожче, ніж у головного конкурента»
- «Дамо дешевше — отримаємо вищу конверсію»

Ці тези звучать переконливо на нарадах, але насправді — це pricing by guessing, тобто ціноутворення на основі припущень. У кращому разі такий підхід спрацює на старті, у гіршому — зменшить виручку ще до першого продажу і створить проблеми з рентабельністю на роки вперед.

Щоб цього уникнути, все більше компаній проводять **передзапускові дослідження монетизації**. Їхня мета — зрозуміти, за що клієнт готовий платити, скільки він готовий платити та як саме подати цю ціну, щоб вона здавалася справедливою і привабливою. Це про пошук правильного *цінового коридору*, підбір оптимальної *value metric* (метрики, за якою вимірюється цінність продукту), тестування пакування тарифів і балансування між ARPU (Average Revenue Per User — середній дохід на користувача), LTV/CAC (Lifetime Value / Customer Acquisition Cost — рентабельність залучення користувача) та NRR (Net Revenue Retention — утримання чистого доходу).



Монетизація — це продовження дизайну продукту, тільки виражене у цифрах.

Чому це важливо? Дослідження [Reforge](#) показують, що оптимізація монетизації впливає на прибутковість у 2–4 рази сильніше, ніж покращення залучення чи утримання клієнтів. А [Simon-Kucher Global Pricing Study 2025](#) додає: компанії, які оновлюють ціни хоча б раз на пів року, майже подвоюють приріст ARPU порівняно з тими, хто залишає прайс незмінним роками.

Навіть невеликі коригування ціни або пакування здатні дати +20–25% ARR (Annual Recurring Revenue). Натомість помилка у виборі метрик цінності продукту часто призводить до падіння чистого доходу і підвищення відтоку. І, що важливо, виправити таку помилку після запуску значно складніше — потрібно або робити непопулярні зміни, або погоджуватися на втрати.

Глобальні моделі монетизації і нові виклики ШІ

На ринку SaaS є кілька основних підходів:

Фіксована підписка — зрозуміла, проста у комунікації й передбачувана з точки зору доходів модель. Клієнт платить фіксовану суму щомісяця чи щороку й отримує доступ до всього набору функцій. Такий підхід добре працює для продуктів, де використання та споживання ресурсів більш-менш однакове для всіх, наприклад, Netflix або Spotify. Проте у B2B чи у сегментованих ринках фіксована ціна може бути несправедливою для частини клієнтів: одні отримують величезну цінність і готові платити більше, інші — використовують мінімум і переплачують. У результаті це або втрата потенційного доходу (не монетизуємо heavy users), або зростання відтоку серед low-usage сегменту.

Ціноутворення, засноване на обсязі використання (Usage-based pricing) — модель, яка напряду пов'язує витрати з реальною користю, яку клієнт отримує. Чим більше він використовує продукт, тим більше платить. Такий підхід дозволяє новим користувачам почати з мінімальних витрат, а бізнесу — масштабувати дохід у міру зростання споживання. Класичний приклад — Zapier, де оплата залежить від кількості автоматизацій (tasks) на місяць, або Twilio, що бере плату за кожне надіслане SMS чи дзвінок через API. Перевага моделі — висока прозорість та відчуття «справедливої» ціни. Ризик — складність прогнозування доходу та необхідність будувати інфраструктуру білінгу для обліку кожної одиниці використання.

Гібридна модель — поєднання фіксованої плати й змінної частини за використання. Це компроміс між стабільністю доходу та відображенням цінності для різних сегментів. Наприклад, Slack бере плату за кожного активного користувача (seat-based) у команді, але додає обмеження або тарифи, що змінюються в залежності від обсягу інтеграцій чи історії повідомлень. Інший приклад — Figma: безкоштовний план для базового використання, фіксована плата за команду та додаткові витрати на розширений функціонал. Гібрид добре працює в продуктах, де базовий доступ потрібен усім, але споживання ресурсів дуже різниться між користувачами.

Ціноутворення, засноване на результатах (Outcome-based pricing) — оплата за досягнутий результат, а не за використання ресурсу чи час роботи продукту. Це особливо цінується у B2B-сегменті, де продукт напряду впливає на ключові бізнес-показники. Наприклад, маркетингові платформи можуть брати відсоток від згенерованого додаткового доходу, або платформи оптимізації реклами — частку від зекономленого бюджету. У хмарних сервісах для обробки зображень чи відео outcome-based може означати оплату лише за збережені години роботи дизайнерів. Плюс моделі — максимальне узгодження інтересів постачальника і клієнта. Мінус — складність у вимірюванні та доведенні результату, а також довший цикл укладання угод.

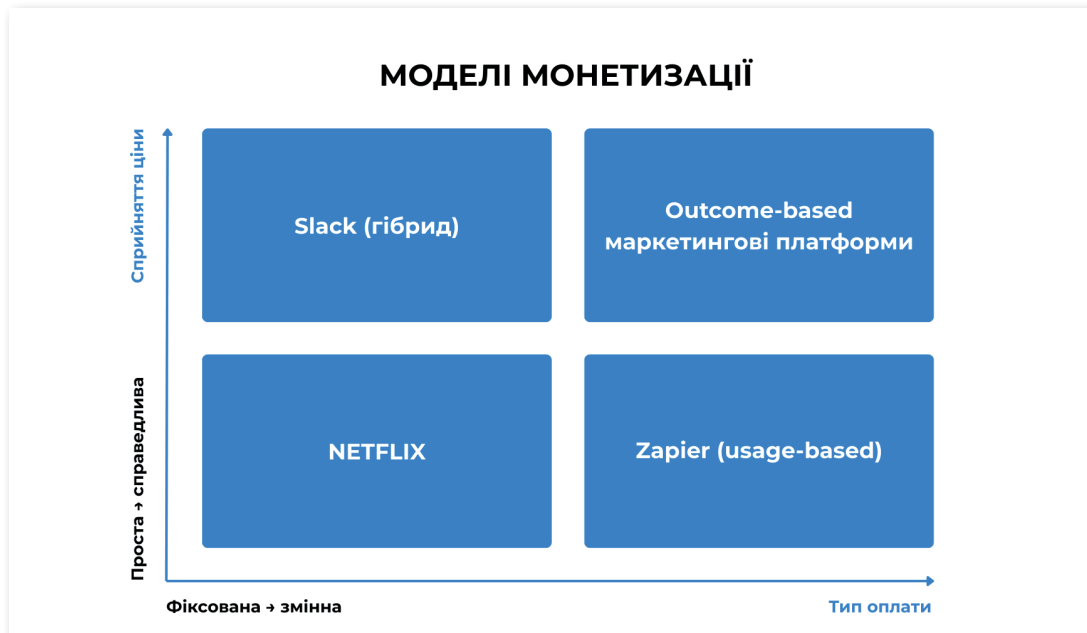
Генеративний штучний інтелект (Generative AI) додає новий рівень складності до звичних підходів. У класичному SaaS змінні витрати часто настільки малі, що їх можна майже ігнорувати. Але з появою ШІ-продуктів ситуація змінилася: вартість інференсу, особливо при використанні зовнішніх API чи великих мовних моделей, може становити 40–60% від виручки. Це різко зменшує простір для помилок у ціноутворенні.

Там, де раніше можна було дозволити безлімітне використання, тепер кожен запит до моделі має собівартість, яку потрібно контролювати. Саме тому на ринку все частіше з'являються моделі на основі кредитів / кредитних одиниць (credit-based моделі) або гібридні варіанти, що поєднують фіксовану частину та оплату за використання.

Як відзначає Кайл Пояр у своєму [дослідженні щодо змін пов'язаних в ШІ монетизацією](#), це призводить до кількох чітких трендів:

- гібридизація seat-based та usage-based підходів
- впровадження моделей, заснованих на результатах, у сегменті корпоративних клієнтів
- активне тестування цінових сценаріїв ще до офіційного релізу, щоб зрозуміти, як користувачі реагують на різні моделі.

Для ШІ-продуктів, де змінні витрати неминучі, ці зміни вже не «опція», а умова виживання.



Теоретичний фундамент досліджень монетизації

Передзапускове дослідження монетизації — це спосіб уникнути гри навмання. І тут важливо не просто зібрати думки користувачів, а збудувати логіку, що зв'яже сприйняття цінності, ціну і бізнес-модель.

Три опори цього фундаменту:

- 1. Ціновий коридор (Pricing Corridor).** Діапазон психологічно прийнятних цін, визначений за допомогою методів на кшталт, запропонованого нідерландським економістом Петером ван Вестендорпом [Van Westendorp](#). Це не лише оптимальна точка, а й межі, за якими ціна починає шкодити продажам — або через відчуття «занадто дорого», або через сумнів у якості при «занадто дешево».
- 2. Метрика цінності (Value Metric).** Що саме ми продаємо? Кількість користувачів, обсяг використаних ресурсів, кількість транзакцій чи досягнуті результати? Це ключ до масштабування доходу: правильна метрика росте разом із цінністю для клієнта.
- 3. Структура пакетів / тарифів (Packaging Structure).** Не просто Basic, Pro і Enterprise. Це продумана архітектура ціноутворення зі «стратегічними бар'єрами», яка підштовхує до вибраного варіанта.

Методологія: поєднання кількісних та якісних методів

Найбільш достовірні результати передзапускових досліджень монетизації забезпечує комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи збору й аналізу даних. Така комбінація дозволяє не лише отримати числові показники, але й зрозуміти контекст, мотивацію та поведінкові патерни користувачів.

Кількісні методи:

- ⦿ [Цінова модель Ван Вестендорпа \(Van Westendorp Model\)](#) — використовується для визначення оптимальної ціни та меж цінового коридору, у межах якого більшість користувачів вважає пропозицію прийнятною.
- ⦿ [Метод Габора-Гренжера \(Gabor-Granger Method\)](#) — дозволяє оцінити еластичність попиту, тобто, як зміна ціни впливає на ймовірність покупки.
- ⦿ [Спрощений варіант Conjoint-аналізу \(Conjoint / MaxDiff аналіз\)](#) — визначає відносну важливість окремих характеристик продукту та їх вплив на готовність платити, що допомагає правильно формувати пакети тарифів.

Якісні методи:

- **Jobs-to-be-Done інтерв'ю** — дають змогу з'ясувати, яку конкретну «роботу» користувач «наймає» продукт виконати, і які потреби або проблеми він очікує вирішити.
- **Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas)** — допомагає накласти потреби, очікування та «болі» клієнта на функціональні можливості продукту, виявивши ті з них, за які клієнти готові платити більше.



Поєднання цих методів дозволяє отримати не лише числове значення оптимальної ціни, а й сформулювати цілісну цінову стратегію, яка інтегрована у сам продукт та враховує як економічні, так і поведінкові чинники.

Міжнародний кейс: тестування моделі ШІ-продукту для фотографів

Під час роботи над запуском нового ШІ-продукту для автоматизованої обробки фотографій я керувала повним циклом дослідження монетизації. Продукт поєднував ML-моделі для автоматичної заміни неба, симуляції атмосферних ефектів, корекції експозиції, покращення портретів та інтелектуальних порад щодо редагування.

Дослідження проводилось серед професійних, напівпрофесійних і хобі-фотографів у різних країнах.

Дизайн дослідження

Дослідження складалося з двох основних етапів:

1. **MaxDiff** — для пріоритизації функцій продукту та визначення оптимальної метрики цінності і принципів пакування тарифів.
2. **Метод розрахунку ціни Пітера ван Вестендорпа (Van Westendorp Price Sensitivity Meter)** — для визначення оптимальних цінових діапазонів за ключовими сегментами: професійні фотографи, частково комерційні користувачі та хобі-фотографи.

Логіка підходу

- Спочатку потрібно було зрозуміти, які функції сприймаються як найбільш цінні, і на основі цього визначити метрики цінності, що відображає реальну користь для клієнта.
- Далі — зіставити готовність платити в різних сегментах з обраною метрикою, щоб уникнути недооцінки чи переоцінки продукту.

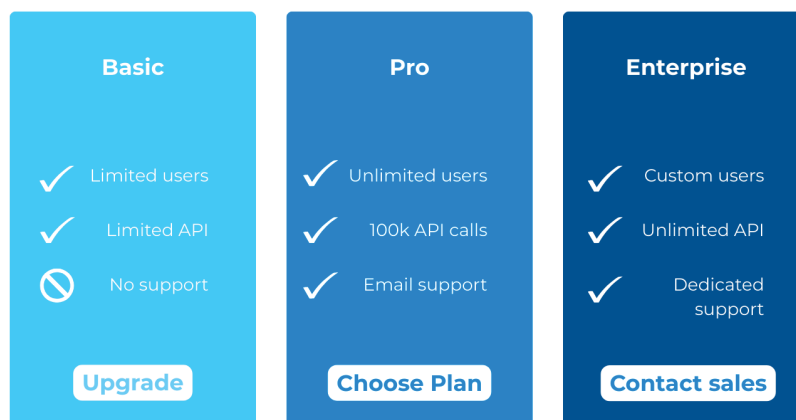


Ключові інсайти

- Виявлено суттєві відмінності в готовності платити між сегментами: професіонали готові інвестувати значно більше, якщо функції напряду впливають на їхню комерційну роботу.
- Пакування планів, що базується на ціннісних для користувача функціях, має вищу конверсію, ніж моделі, побудовані довільно або лише за технічними обмеженнями.
- Для кожного сегмента вдалося визначити власний «ціновий коридор» та рекомендації щодо структури тарифів.

Кейс показує, що поєднання методів [MaxDiff](#) та [Van Westendorp](#) дає не просто «цінник», а цілісну модель монетизації — з урахуванням цінності функцій, сегментації та позиціонування. Саме цей підхід рекомендовано застосовувати ще до виходу продукту на глобальний ринок.

ПАКУВАННЯ ТАРИФІВ



Український контекст

Українські технологічні компанії, навіть працюючи на глобальному ринку, демонструють широкий спектр стратегій монетизації, які можуть слугувати орієнтиром для продуктів у різних нішах. Їхні приклади показують, як поєднати гнучкість, масштабованість і розуміння цінності для різних сегментів клієнтів.

- [Grammarly](#) — побудувала модель *freemium*, де базовий функціонал доступний безкоштовно, а преміум-функції продаються за передплатою. Конверсія з безкоштовних у платних користувачів коливається на рівні 2–3%, але високий ARPU у платних сегментах компенсує низький відсоток переходу. Успіх моделі забезпечили постійне розширення функціоналу та персоналізація пропозицій для різних категорій користувачів.
- [GitLab](#) — компанія з українським корінням, яка застосувала *open core* модель: базова версія продукту безкоштовна та з відкритим кодом, тоді як розширений функціонал пропонується на платних планах. Такий підхід дозволив швидко залучити глобальну спільноту розробників і масштабуватися до У сегменті корпоративних клієнтів, де діє модель ціноутворення, за якою клієнт сплачує за доступ до продукту або послуги на основі кількості користувачів («місць»), які мають доступ до нього, а не за фактичне використання чи результати (*seat-based pricing*).
- [MacPaw \(Setapp\)](#) — створила маркетплейс підписок (*subscription marketplace*) для додатків macOS та iOS, де користувачі сплачують фіксовану щомісячну плату за доступ до набору преміум-програм. Модель побудована за принципом Netflix для софту, з орієнтацією на постійне оновлення бібліотеки та підтримку високої споживчої цінності.
- [Readdle](#) — розробник продуктивних додатків (PDF Expert, Spark) використовує гібридну модель: разові покупки для базової версії

та передплата для розширеного функціоналу і хмарних сервісів. Це дозволяє одночасно працювати з аудиторією, що віддає перевагу разової покупки (one-time purchase), і з користувачами, готовими платити щомісяця за постійний розвиток продукту.

- [Ajax Systems](#) — у сегменті безпеки пропонує обладнання як основний продукт, але монетизацію підтримує за рахунок платних сервісів та підписок на додаткові функції системи. Тут важливим елементом є ціноутворення на основі цінності (value-based pricing), де ціна виправдана критичною важливістю безпеки.

Хоча ці компанії орієнтуються на глобальний ринок, їхній досвід показує, що успішна монетизація залежить від здатності адаптувати модель під цільовий сегмент і об'єднати продуктову стратегію з правильно обраною метрику цінності.

Додатково варто відзначити, що успіх українських компаній пояснюється не лише правильним вибором цінових моделей, а й умінням масштабувати їх у глобальному контексті. Grammarly і GitLab стали прикладами того, як завдяки монетизаційним підходам можна побудувати мільярдні бізнеси без фізичної присутності на локальному ринку США.

Ще один важливий фактор — продуктова культура. Компанії на кшталт MacPaw чи Readdle демонструють, що системне тестування моделей ціноутворення, A/B-експерименти з пакетами та глибоке розуміння сегментів користувачів можуть бути таким самим джерелом конкурентної переваги, як і технологія.

Висновок

Передзапускове дослідження монетизації — це не розкіш, а обов'язковий етап. Воно дозволяє вийти на ринок з ціною, яка одночасно здається справедливою клієнту і працює на бізнес. У світі ШІ — це питання виживання: висока собівартість помножена на неправильну метрику цінності може зробити навіть популярний продукт збитковим.

Якщо почати працювати з монетизацією ще до релізу, ціна стає не «проблемою, яку вирішимо потім», а конкурентною перевагою з першого дня.

Важливо розуміти, що монетизація — це не лише про визначення ціни, а про побудову системи зростання. Дослідження Reforge доводять, що грамотне налаштування монетизаційної моделі впливає на прибутковість у кілька разів сильніше, ніж маркетинг чи утримання клієнтів. Це означає, що правильна метрика цінності і регулярне оновлення ціни можуть стати головним драйвером LTV, NRR та довгострокової конкурентоспроможності. Іншими словами, цінова стратегія має бути інтегрованою частиною продукту й бізнес-моделі, а не окремим тактичним рішенням.



БРИФ: ОСНОВА PRESALE ТА ПІДГОТОВКИ ДОСЛІДЖЕНЬ

СВІТЛАНА БОЛЬМАН

Директорка Sense Research

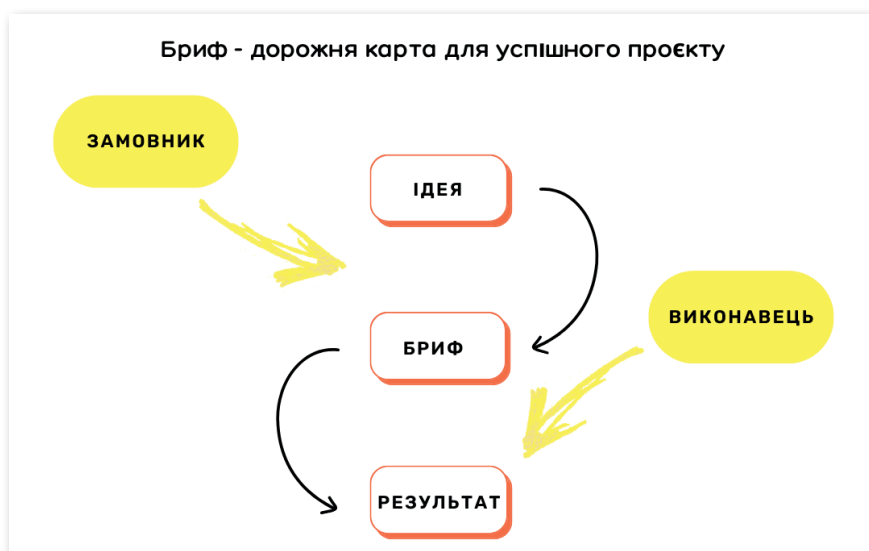
Уявімо собі ситуацію — чудовий Замовник приходить до професійного Виконавця і просить зробити дослідження. Очікування — чудово організоване дослідження, що дає відповіді на всі питання Замовника. Реальність — навіть найкраще організоване дослідження може зазнати невдачі, якщо на початковому етапі не були чітко окреслені та затверджені обома сторонами його цілі, завдання та очікування.

Найефективніший спосіб зробити це — заповнити бриф. Бриф виступає критично важливим інструментом, що забезпечує ефективну комунікацію між замовником і виконавцем, створюючи міцний фундамент для успішної співпраці.

Що таке бриф і чому він важливий?

Бриф — це структурований документ, який замовник заповнює перед початком співпраці з компаніями, що надають послуги. Наприклад, маркетингова чи дослідницька агенція, але також це важливий документ і для PR, комунікаційних та інших компаній.

Зазвичай у ньому зазначають ключову інформацію про проєкт: від загальної інформації про компанію до конкретних очікувань та обмежень проєкту. Бриф виконує роль «дорожньої карти», яка спрямовує роботу виконавців проєкту та допомагає уникнути непорозумінь у процесі реалізації проєкту.



Проблеми, які вирішує бриф

Бриф не лише формалізує початок співпраці, а й виконує функцію чеклісту під час реалізації проєкту. Він дозволяє дослідницькій команді залишатися в межах затверджених параметрів, а замовнику — відстежувати якість надання послуг та відповідність отриманих результатів своєму запиту.

Три основні проблеми, які вирішує заповнення брифу:

- **Нереалістичні очікування**

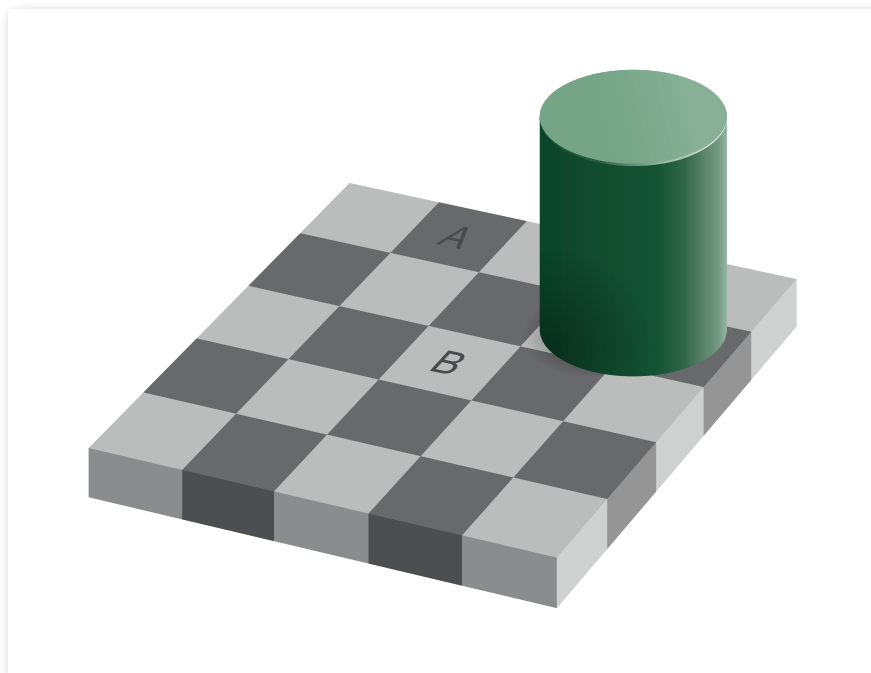
Бриф допомагає виявити й коригувати завищені або нечіткі очікування ще до початку проєкту.

- **Фрагментованість комунікацій**

Замовник і виконавець одразу домовляються про канали та форми комунікації, що зменшує час на додаткові узгодження, та дозволяє зробити комунікацію чіткою та прозорою.

- **Оптична ілюзія**

Бриф дозволяє зафіксувати однакову «картинку» як для замовника, так і для виконавця.



Ілюзія тіні Адельсона — квадрати А та В насправді однакового кольору.

[Джерело картини тут](#)

Отже, бриф є не лише стартовим документом, а й практичним інструментом управління ризиками. Він допомагає зняти потенційне напруження ще до початку роботи, задає спільну візію для обох сторін та знижує ймовірність непорозумінь під час реалізації проєкту.

Переваги брифування

Для замовника:

1. Формування чітких очікувань

Під час заповнення брифу замовник глибше усвідомлює власні потреби та пріоритети. Якщо на якесь питання брифу немає відповіді одразу — це прекрасна можливість замовнику подумати над очікуваннями та побажаннями щодо фінального результату на початковому етапі проєкту.

2. Зменшення непорозумінь

Зафіксоване розуміння задач, які потрібно вирішити, мінімізує ризики непорозумінь у процесі реалізації дослідження та допомагає йти заздалегідь визначеним планом.

3. Стратегічне переосмислення бізнесу

Бриф може стати інструментом рефлексії: власники/менеджери завдяки брифу мають змогу поглянути на свою компанію чи продукт так званим helicopter view. Це допомагає побачити більш реалістичну картину свого місця на ринку або проблем продукту.

Для виконавця:

1. Адаптація методів під контекст

Один і той же запит може передбачати різні дослідницькі підходи залежно від бюджету, часових обмежень та специфіки продукту чи ринку. Бриф допомагає досліднику запропонувати оптимальний дизайн дослідження.

2. Можливість проявити експертність

Надаючи бриф клієнту, виконавець одразу демонструє власні компетенції — розпитує про важливі деталі, які могли не бути в полі зору замовника, просить сформулювати запит максимально конкретно.

3. Коректний розрахунок ресурсів

Завдяки брифу дослідник може точніше визначити обсяг робіт, необхідний час для виконання проєкту, уникнути «сюрпризів» та узгодити вартість послуг.

Бриф виступає інструментом двосторонньої вигоди: він водночас структурує запит замовника і створює умови для професійної реалізації дослідження з боку виконавця. Завдяки цьому документу обидві сторони отримують чіткість, гнучкість у прийнятті рішень та змогу уникнути непотрібних витрат — як часових, так і фінансових.

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ БРИФУ



Структура ефективного брифу

Якісний бриф містить кілька тематичних блоків, які покривають всі необхідні знання про проєкт:

1. Загальна інформація — опис компанії, продукту, посилання на ресурси компанії, назва проєкту, контакти відповідальної за проєкт особи.
2. Цілі та задачі — контекст та передумови виникнення потреби у замовленні дослідження, ціль дослідження, питання, на які потрібно дати відповідь, практичне використання результатів.
3. Дизайн дослідження — передбачена цільова аудиторія, географія дослідження, очікувані методи, чи є побажання щодо кількості респондентів (кількість ФГД/ГІ або об'єм вибірки).
4. Формальні умови дослідження: наявний бюджет, строки проєкту та фактори їх обмеження, умови оплати, потреби звітування перед донором/ подача на грант/ необхідність закрити проєкт в певний квартал тощо.
5. Очікування щодо формату результатів дослідження: необхідність надавати сирі дані, звіт та його формат, чи потрібна презентація звіту та її формат, чи буде публікація.

Грамотно структурований бриф — це не просто перелік питань, а інструмент проєктного мислення, який дає змогу одразу охопити всі ключові аспекти дослідження. Така деталізація зменшує ризики появи «сліпих зон», дозволяє адаптувати дослідницький підхід до реального контексту й обмежень, а також підвищує якість фінального результату.

Підсумки

Брифування є невід'ємною складовою підготовки досліджень, що об'єднує бачення замовника і компетенції виконавця у спільне рішення. Це не просто документ — це інструмент, що структурує запит, формулює очікування, деталізує контекст і водночас відкриває простір для експертних пропозицій з боку виконавця.

Чітко сформульований бриф забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує якість дослідження та створює основу для довгострокової співпраці. Для обох сторін це — не просто формальність, а стратегічний інструмент, що дозволяє рухатися у правильному напрямку й досягати очікуваних результатів.

Крім того, бриф виконує роль «точки відліку» упродовж усього дослідницького циклу: він дозволяє тримати фокус на головному, відслідковувати прогрес і звіряти результати з початковими домовленостями.

У підсумку, бриф — це той фундамент, на якому будується ефективна, прозора і результативна співпраця. Його впровадження в робочі процеси дозволяє зробити не лише окреме дослідження більш успішним, а й підвищити загальний рівень зрілості комунікацій і підходів до управління проектами.



Sense Research — дослідницька агенція, що спеціалізується на дослідженні соціально важливих тем.

Проводимо як класичні дослідження (якісні та кількісні компоненти) повного циклу, так і допомагаємо із дослідженням на будь-якому етапі — від планування та подачі заявки на грант до аудиту вже наявних даних.

Ключовими цінностями компанії є якість наданих послуг, що забезпечується науковим підходом та розробленими стандартами роботи, прозорість комунікації із стейкхолдерами та відкритість до нового та незвичних запитів.

Маємо експертизу у галузях гендерної рівності, протидії насильству, системи охорони здоров'я, а саме — у напрямках ментального та громадського здоров'я.



sense-research.com.ua



info@sense-research.com.ua



+38 095 715 17 99



UX-ДОСЛІДЖЕННЯ ПІД ЧАС ПОЛІКРИЗИ: ФАКТОР ДОВІРИ

АЛЛА ОДЕЯНЕНКО

Провідний спеціаліст із продуктового дизайну та досліджень у Google, US

Довіра крихка. Вона зникає непомітно, особливо під час полікризи, коли люди гостріше реагують на ризики й невизначеність. Регулярні UX-дослідження виявляють ранні сигнали недовіри, щоб команда могла підтримувати її і в спокійні, і в кризові часи.

Полікриза — це накладання кількох криз, які підсилюють одна одну: війна, інфляція, перебої, кібератаки, дезінформація. Вони змінюють поведінку людей, зокрема рівень довіри до цифрових сервісів.

У цьому контексті користувач очікує простоти, прозорості й контролю. Будь-яка зайва складність або відсутність пояснень сприймається як ризик. Як наслідок, довіра стає ключовою «валютою» взаємодії, що напряду впливає на намір користуватися сервісом, конверсію та лояльність. [\[2025 Edelman Trust Barometer \(Global report\)\]](#)

Що змінює полікриза у поведінці користувача

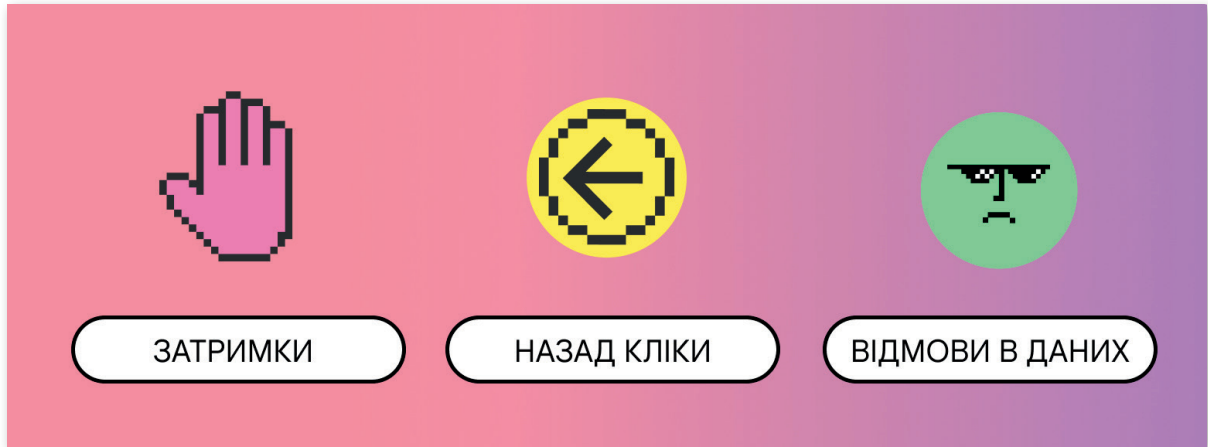
- **Нульова толерантність до невизначеності.**
Користувачі уникають непрозорих процесів і «сліпих зон» сервісу.
- **Менше терпіння.**
Довгі форми, непотрібні дозволи, приховані кроки знижують намір завершити дію.
- **Підвищена чутливість до ризиків.**
Будь-який інцидент сприймається як системний і веде до «втечі» користувачів.

Джерела довіри чітко визначені: структурні гарантії безпеки, репутація провайдера, сприйнята корисність, зрозумілі пояснення. Важлива комбінація технічних, організаційних і соціальних чинників — від шифрування до етики даних. [\[A Survey on Digital Trust, Management Review Quarterly\]](#)

Юзабіліті-тести: де люди вагаються

У модераторських і немодераторських тестах фіксуйте поведінкові маркери нерішучості, а не лише помилки чи час.

Сигнали:



- довга затримка без прогресу
- назад-навігація чи скасування введення даних
- повторні повернення, сумніви після пояснень та небажання ділитись персональними даними.

[[Studies from Cornell University 1, 2, 3](#)]

Додайте довірчі метрики: час до першого вводу, частка холостих затримок, Backtrack Ratio, рівень відмови на кроках з чутливими даними — особливо важливо для транзакцій сервісів і форм.

У платежах тестуйте не лише швидкість, а й сприйняття безпеки. Токен-підпис здається безпечнішим, але хмарний — зручнішим. Саме компроміс між безпекою і зручністю впливає на рішення довірити сервісу операцію. [[frontiersin.org](#)]

Глибинні інтерв'ю: зрозуміти страхи

Інтерв'ю показують причини, чому люди уникають кроків або не довіряють сервісу. Плануйте структуру як послідовність тем із гнучкими пробами, що будують рапорт і поступово заглиблюють сенси, замість жорсткого сценарію запитань:

- Просіть навести останній випадок, коли людина відмовилась від дії через сумніви. Далі уточнюйте: що саме викликало ризик, якої інформації бракувало.
- Звертайте увагу на мовні й жестові маркери невпевненості.
- Дотримуйтесь етики: мінімізація даних, інформована згода.

[[Research Methods in Applied Linguistics](#)]

Co-creation з користувачами: конструємо довіру разом

Спільнотворчі сесії — це більше, ніж тестування. Команда разом із людьми проектує артефакти, що укорінюють ментальні моделі у продукт.

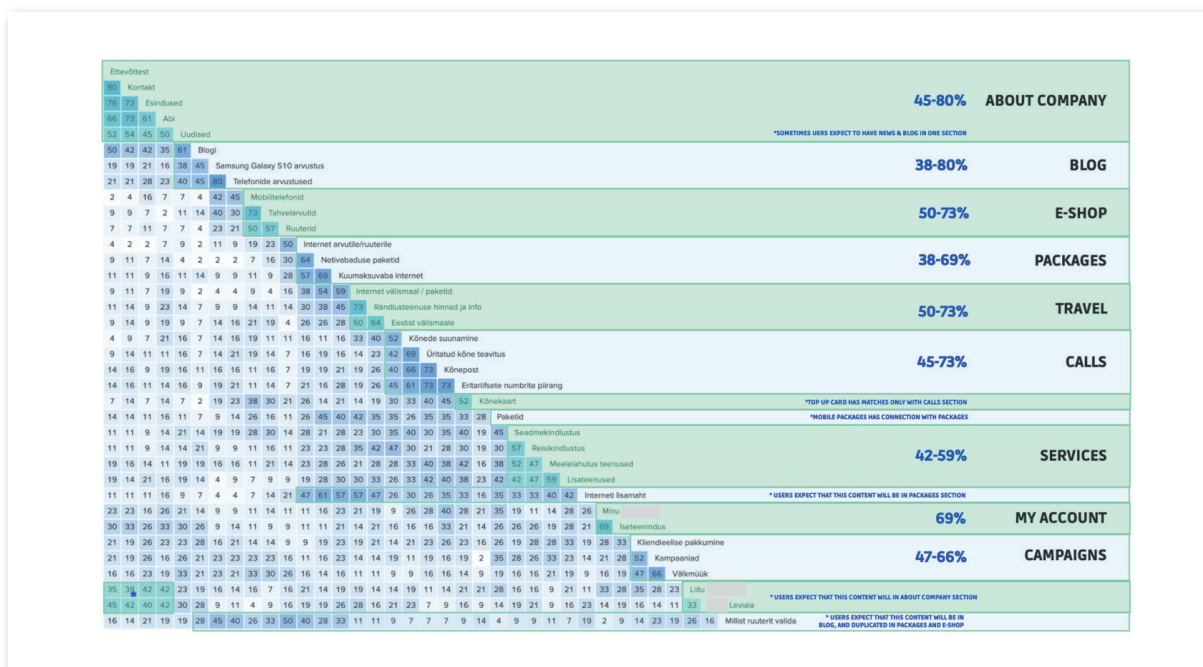
Приклади активностей:

- мапи очікувань і «червоні прапорці» інтерфейсу
- спільне написання кризових повідомлень
- копроекування налаштувань приватності
- card sorting для IA, tree-тестування для валідації, потім A/B у продакшені

Коли трафіку мало або час стислий, використовуйте агентні симуляції для попереднього відбору варіантів IA/UX. Потім підтверджуйте людськими і живим A/B тестами, враховуючи обмеження правдоподібності симуляцій.
[[Cornell University about Automated and Scalable Web A/BTesting with Interactive LLM Agents](#)]

Кейс Tele2

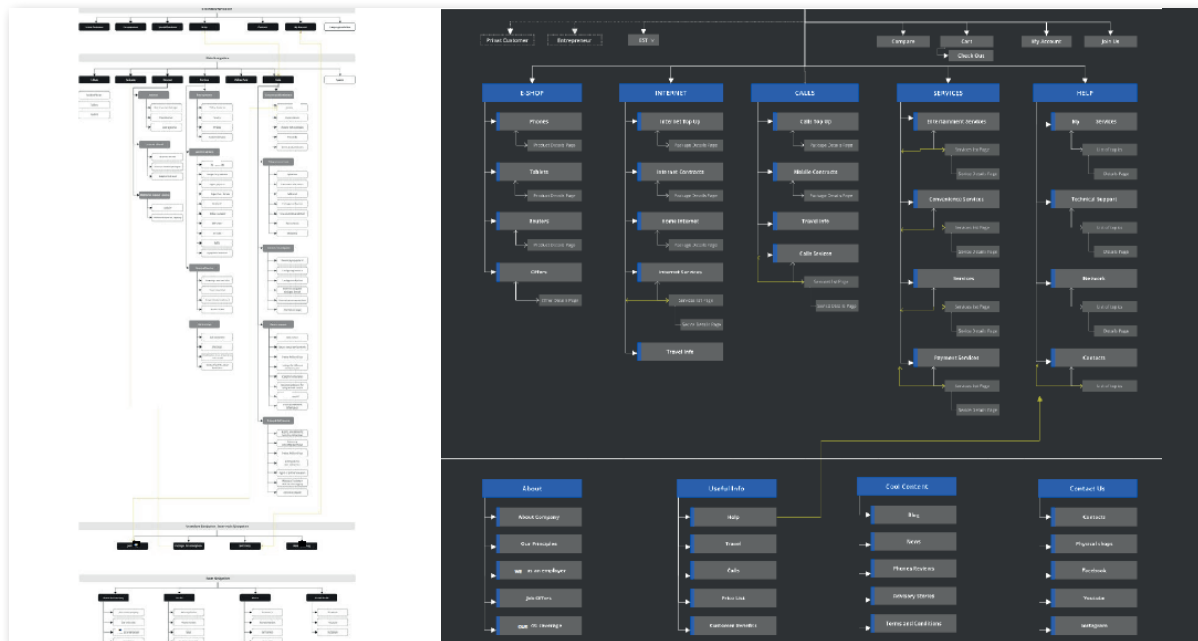
На сайті [Tele2](#) було понад 117 навігаційних лінків і 3 рівні меню — це плутало користувачів і знижувало конверсію. Ми провели card sorting (відкритий, онлайн + офлайн). Понад 350 людей створювали групи та називали їх власними термінами, показуючи справжню логіку, відмінну від внутрішньої архітектури компанії.



Similarity matrix — аналіз результатів (автор — Алла Одеєненко)

Результат:

- перероблена структура, скорочена навігація
- час пошуку скоротився вдвічі
- рівень задоволеності зріс на понад 20%
- для підтвердження — tree-тести та задачні юзабіліті-сесії показали практичні покращення



Зліва — архітектура, яка була «до», справа — яка стала «після» тесту

Рекомендую прочитати повний [огляд кейсу в Telegraf.Design](#), щоб зрозуміти всі тонкощі процесу цього підходу.

Персональні дані: просіть тільки необхідне

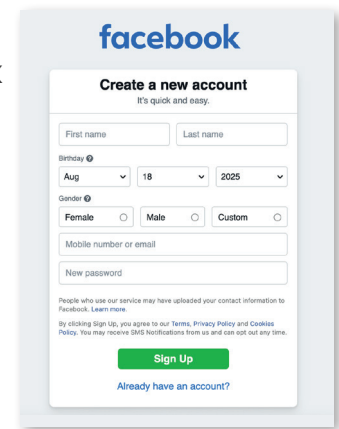
Довіра руйнується, коли від користувача вимагають **надмірні або невинновдані дані**. Люди особливо обережні з:

- номером паспорта чи ІПН
- геолокацією «24/7»
- доступом до контактів
- біометрією (приклад — FaceID)
- історією медичних або фінансових транзакцій

Для е-commerce достатньо імені, електронної пошти, телефону, адреси доставки та платіжних даних. У банківських продуктах — лише ті поля, які потрібні для підтвердження особи та захисту транзакцій.

Правило довіри: просить тільки те, без чого сервіс не працюватиме. Краще пояснити, *навіщо потрібні дані*, ніж збирати «про запас».

Варто пам'ятати: у різних країнах діють свої вимоги. Наприклад, під час реєстрації у соцмережах Meta користувачів просять вказати дату народження та гендер. Це обґрунтовано захистом неповнолітніх і персоналізацією контенту, але для частини людей це викликає питання чи навіть відмову від реєстрації. [[PwC Global Digital Trust Insights 2025](#)]



Знімок екрану першої сторінки реєстрації у соціальній мережі Facebook

Аналітика + дослідження

Після релізів метрики можуть падати як через баги, так і через страхи користувачів. Поєднуйте продуктову аналітику з таргетованими юзабіліті-сесіями й інтерв'ю, щоб відділити технічні проблеми від поведінкових реакцій на ризик або приватність. [[Cornel University about Hesitation and Tolerance](#)]

Фіксуйте:

- Hesitation Index (довга затримка + повторне сканування)
- Sensitive Input Completion Rate (рівень завершення введення чутливих даних)
- Backtrack Ratio (повернення на попередні кроки, наприклад, при реєстрації)
- Security Perception vs. Performance Gap (баланс сприйняття безпеки та зручності)

Такі показники пов'язані з утриманням користувачів (retention) і допомагають коригувати комунікацію, прозорість і контроль користувача в реальному часі.

Формула довіри



- **Безпека даних.** Запобігання інцидентам важливіше за публічні вибачення. Використовуйте мінімізацію збору даних, шифрування, 2FA, журналювання доступів. Узгодьте план реагування на інциденти з NIST CSF 2.0 та залучіть стейкхолдерів завчасно. Для платежів контролюйте сторонні скрипти на платіжних сторінках і відстежуйте їхню цілісність, щоб запобігти e-skimming. [[PCI SSC: Payment Page Security](#)]
- **Прозорі процеси.** Робіть статус системи видимим: чіткі індикатори прогресу, передбачувані етапи, реалістичні очікувані терміни. Забезпечте доступність цих повідомлень для асистивних технологій через ARIA. [[W3C: ARIA in HTML](#)]
У транзакційних сценаріях показуйте тариф, комісію, курс, постачальника, шлях замовлення — без редіректів на сторонні трекери. [[Baymard Institute: Year in Review 2024](#)]
- **Зрозуміла комунікація.** Під час полікризи працюють принципи ризик-комунікації: своєчасність, достовірність, практичність, емпатія, і консистентний голос. [[WHO RCCE Policy Brief](#)]
Називайте ризики прямо, пояснюйте рішення і компроміси, пропонуйте вибір та контроль. Прийняття інновацій зростає, коли комунікація прозора і йде від довірених месенджерів. [[2024 Edelman Trust Barometer](#)]

Довіра в добу множинних криз — це система, а не кампанія. UX зшиває технічну надійність, етику й підтримку у зрозумілий досвід. Саме цей міст і витримує полікризу. В епоху, коли технології, зокрема штучний інтелект, дедалі глибше інтегруються в наше життя, відповідальність за побудову довіри лише зростатиме. Користувачі очікують ще більше простоти, прозорості й контролю.

Прийняття інновацій прямо залежить від того, наскільки прозорою є комунікація про них. Тому залучення користувачів до процесу створення через спільнотворчі сесії, наприклад, для спільного проєктування налаштувань приватності, стає критично важливим. Команди, які усвідомлюють це вже сьогодні і роблять етику та безпеку основою свого дизайн-процесу, не просто виживуть у часи змін. Вони стануть лідерами майбутнього, формуючи не тільки продукти, а й більш надійне та передбачуване цифрове середовище.



РЕКРУТИНГ РЕСПОНДЕНТІВ ДО ОПИТУВАННЯ: ЗАПОБІГАЄМО ВИКРИВЛЕННЮ ДАНИХ

ЛЮДМИЛА БАЛАН

Засновниця агенції маркетингових та соціологічних опитувань
Dive AND Discovery RESEARCH

Сьогодні дедалі більше компаній самостійно проводять соціологічні дослідження через розсилки власним базам підписників або просування опитувань у цифрових каналах комунікації. Деякі звертаються до соціологічних агенцій лише за окремими етапами дослідження, беручи на себе завдання з залучення цільової аудиторії.

Однак, організовуючи процес власними силами, компанії не завжди враховують низку факторів, які можуть впливати на показники та відповіді. Більшість уже усвідомлюють важливість дотримання балансу за статтю, віком, регіоном проживання, освітою тощо, але часто вважають цього достатнім для забезпечення об'єктивності результатів.

У цій статті ми не зосереджуватимемось на значенні соціо-демографічного балансу, адже про це є чимало інформації. Натомість, розглянемо, як формулювання тексту запрошення до участі в опитуванні може суттєво впливати на результати дослідження.

Кейс: дослідження критеріїв вибору роботодавця серед молоді

Саме цей кейс став поштовхом для того, що ми стали приділяти більше уваги цьому аспекту. Один із наших Партнерів замовив дослідження без етапу збору респондентів, взявши цей процес на себе. Нашим завданням було підготувати анкету, створити її онлайн-версію, а також забезпечити обробку даних і аналітику.

Основний меседж запрошення звучав як «нові можливості для кар'єри». У якості мотиваційного стимулу респондентам було запропоновано доступ до навчальних матеріалів — курсів, літератури тощо.

У підсумку ми отримали такі результати: 75% опитаних декларують, що планують продовжити навчання після завершення закладу вищої освіти, а головні прагнення в питаннях роботи — це розвиток кар'єри та реалізація власного потенціалу.

Провівши аналогічне дослідження з більш нейтральними формулюваннями та іншими бонусами, ми побачили іншу картину: індикатори прагнення до розвитку були значно нижчими, а значущість соціальних аспектів — вищою.

Мотивація працювати

Для різних людей робота має різне значення в житті. Скажіть, а що робота значить для вас?



Вибірка 1 N=500, чоловіки та жінки (50%/50%) 18-30 років, міста України з населенням 100 тис. жителів та більше Лютий 2024 року
Вибірка 2 N=500, чоловіки та жінки (50%/50%) 18-30 років, міста України з населенням 100 тис. жителів та більше Березень 2024 року

Через специфіку формулювання оголошення, до дослідження була залучена аудиторія, орієнтована на саморозвиток і з активною соціальною позицією. Безперечно, така цільова група має підвищені очікування та вимоги до роботодавців.

Подібний ефект може спричиняти і вибір медіа-каналів для розміщення оголошення: аудиторії різних каналів суттєво відрізняються за статтю, віком, рівнем освіти. Крім того, значення має і тематика ресурсу чи платформи — чи це новинний сайт, розважальний канал, чи контент із фокусом на особистісний розвиток.

Аудиторія користувачів медіаканалів



		Щоденне споживання медіаканалів										
		Вибірка в цілому	Telegram-канали	Соціальні мережі	YouTube	Viber-канали	Онлайн ЗМІ	TikTok	Ефірне телебачення	Онлайн телебачення або онлайн кінотеатри	Радіо	X (Twitter)
Стать	Чоловік	48%	47%	46%	50%	47%	54%	42%	49%	59%	65%	60%
	Жінка	52%	53%	54%	50%	53%	46%	58%	51%	41%	35%	40%
Вік	18-25 років	13%	14%	13%	18%	9%	12%	20%	11%	16%	2%	18%
	26-35 років	22%	23%	24%	21%	21%	19%	29%	22%	20%	18%	17%
	36-45 років	29%	29%	27%	28%	29%	28%	24%	25%	31%	36%	33%
	46-55 років	17%	18%	18%	18%	18%	18%	14%	15%	14%	17%	19%
	56-65 років	19%	17%	18%	15%	22%	24%	13%	28%	19%	28%	13%
Наявність вищої освіти	Мають вищу освіту	47%	46%	47%	47%	45%	49%	33%	36%	43%	53%	48%
	Не мають вищої освіти	53%	54%	53%	53%	55%	51%	67%	64%	57%	47%	52%
Вибірка		800	689	683	508	506	500	327	284	278	193	89

Дослідження проведене компанією ТОВ Дайв Енд Діскавері Рісърч в квітні 2025 року. Метод збору даних онлайн опитування. Вибірка: чоловіки та жінки, що проживають в Україні, населені пункти 50 тис. жителів та більше, підконтрольні Уряду України.

Планування реклами опитування сьогодні мало чим відрізняється від звичних нам рекламних кампаній для брендів: необхідно чітко визначити цільову аудиторію, її інтереси та канали комунікації, через які її можна досягти. Під час підготовки до взаємодії з респондентами важливо критично оцінити кілька ключових аспектів:

- 1. Метод збору даних.** Онлайн-опитування не завжди є оптимальним методом для оцінки певних показників. Зокрема, в таких дослідженнях можуть бути спотворені дані щодо використання нецифрових каналів комунікації: показники перегляду телебачення, наприклад, зазвичай занижені, тоді як активність в онлайні — завищена. Але такі опитування чудово підходять для вивчення безлічі інших тем та продуктів і дають змогу працювати з візуальними матеріалами.
- 2. Канали комунікації.** Найбільші охоплення сьогодні має Telegram, де аудиторія вирізняється високою активністю. Водночас слід уважно підходити до вибору тематики каналів. Ефективно працюють також Instagram та співпраця з блогерами, але тут особливо важливо ретельно перевірити відповідність аудиторії вашій цільовій групі. Telegram, на відміну від інших каналів, через свою масовість демонструє менш виражені статеві-вікові характеристики аудиторії загалом.
- 3. Формулювання повідомлення.** Варто ретельно оцінити, чи не впливатиме текст вашої комунікації на результати опитування. Надзвичайно важливо чітко донести мету дослідження: люди активніше беруть участь в опитуваннях, коли розуміють, навіщо це потрібно.
- 4. Мотиваційні бонуси.** Подарунки збільшують зацікавленість, але мають бути якомога більш нейтральними і простими. Уникайте дорогі подарунків або брендованої продукції, особливо якщо дослідження стосується оцінки вашого бренду — це може вплинути на об'єктивність відповідей і респонденти, отримавши від вашого бренду дорогий подарунок, можуть декларувати більш позитивне ставлення «на знак вдячності». За нашими спостереженнями, наявність подарунку (навіть у вигляді розіграшу) збільшує кількість переходів до опитування на 20–40% залежно від теми, тривалості та типу винагороди.

Таким чином, під час планування збору даних важливо критично оцінювати, як метод опитування, зміст повідомлення та вибрані канали комунікації можуть вплинути на результати. Рекомендовано обирати максимально нейтральні формулювання, мотиваційні стимули та платформи для розміщення, аби забезпечити об'єктивність отриманих даних.



Dive and Discovery Research проводить повний цикл кількісних досліджень. Компанія пропонує платформу для онлайн-опитувань, оснащену унікальними інструментами. Має власну панель респондентів із понад 80 тисяч учасників. Щомісяця агенція проводить омнібус на 1000 респондентів 18-60 років, охоплюючи міста України 50K+ (окрім тимчасово окупованих територій).

Dive and Discovery Research співпрацює як прямими замовниками, так і агенціям з маркетингових та соціологічних досліджень.



discovery-research.com.ua



+38 050 508 08 58



info@diveanddiscovery-research.com



ЗАСТОСУВАННЯ ШІ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ ВІДМОВ У АНКЕТАХ

ТОМАШ РІГА

Генеральний директор компанії National Sample

Усі постачальники онлайн-даних стурбовані низькою якістю анкет, які доводиться відбраковувати. Наявність непридатних для використання анкет може призвести до значних фінансових втрат, вплинути на реалістичність проєкту та своєчасність надання даних. Для забезпечення високої якості даних є дві основні стратегії.

А. Впровадження суворих процесів набору респондентів для того, щоб з самого початку підтримувати низьку кількість непридатних анкет.

Б. Збір даних і відсіювання неправильних відповідей під час аналізу. Останній підхід, поширений у США та деяких країнах Азії, може призвести до того, що відсоток відбракованих відповідей може сягати 50%.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДБОРУ РЕСПОНДЕНТІВ: ВИСОКА ЯКІСТЬ, МЕНШІ ВИТРАТИ

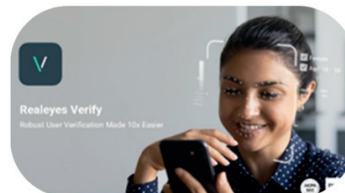
🔧 Від CATI до SMS + RealEyes AI

- SMS-верифікація є стандартною, ШІ додає додатковий рівень перевірки
- Натхненна ідеями SampleCon та стратегією боротьби з шахрайством RealEyes від Kantar
- Успішно протестовано на нашій словацькій панелі
- Інтегровано в наше внутрішнє програмне забезпечення Panel X



🔧 RealEyes - Розумний, Безшовний, Безпечний

- **Plug & Play** – лише кілька рядків коду
- **Зручний** для нових учасників панелі
- **100% згода** – учасники повинні погодитися на верифікацію
- **Локалізовано** кількома мовами
- **Відповідає вимогам GDPR** – Без зберігання зображень



У 2023 році Kantar стала однією з перших великих корпорацій, яка публічно привернула увагу до цієї критичної проблеми. Їхнє [дослідження показало](#), що поява генеративного ШІ та складних ботів у поєднанні зі стимулами для недобросовісних учасників призвела до тривожного зниження якості опитувань: до 38% зібраних даних відкидаються через такі проблеми, як низька якість та дублювати респондентів.

Як компанія, що працює вже 13 років, National Sample належить трьом відомим компаніям, що займаються маркетинговими дослідженнями (Nielsen Admosphere, STEM/MARK та NMS Market Research), які чинять на нас величезний тиск, щоб ми надавали дані найвищої якості. Приблизно 40% нашого збору даних йде на підтримку цих материнських компаній, а решта 60% — на обслуговування зовнішніх клієнтів, які отримують значну вигоду від нашої високоякісної аналітики. Понад десять років ми впроваджували ретельний процес верифікації наших респондентів, що поєднував підтвердження електронною поштою та телефонну верифікацію через кол-центри CATI, що належать нашим материнським компаніям. Новий потенційний учасник опитування спочатку надавав базову інформацію (ім'я, прізвище, вік, стать та поштовий індекс), а потім заповнював загальну анкету з 25 запитань. Наступним кроком було пробне опитування, під час якого нові учасники панелі знайомилися зі стилями анкет. Після цього новому потенційному учаснику панелі телефонував оператор, щоб уточнити деякі з наданих даних. Якщо виникали розбіжності або якщо номер телефону був недійсним, людина не потрапляла до нашої панелі. Завдяки нашому суворому процесу відбору, заснованому на CATI, лише 29 зі 100 потенційних експертів успішно проходили цей шлях. Це приводило до того, що вартість верифікації складала приблизно 8 євро на кожного учасника панелі.

У 2024 році, використовуючи досягнення в технології розпізнавання ШІ, ми уклали партнерство з компанією Real Eyes, щоб удосконалити процес верифікації за допомогою камер мобільних телефонів, планшетів і ноутбуків. Після тисяч пілотних тестів у Словаччині для перевірки точності визначення статі та віку ми були у захваті від результатів, що спонукало нас розгорнути верифікацію за допомогою штучного інтелекту в усіх країнах. Водночас ми замінили телефонні дзвінки на SMS-верифікацію.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МАКСИМІЗАЦІЯ ЯКОСТІ!

Верифікація CATI 2023		Верифікація за допомогою SMS + RealEyes 2024	
# реєстрації	100%	# реєстрації	100%
основний профіль	95%	основний профіль	97%
загальний профіль	85%	загальний профіль	85%
верифікований	53%	верифікований	83%
заповнені дослідження	29%	заповнені дослідження	73%

Ми знизили вартість валідації нових учасників з 8 до 4-5 євро, а показник успішності злетів з 29 до 73 зі 100. Наша система гарантує, що кожен учасник

має унікальну SIM-карту, цифрове зображення даних та окремий банківський рахунок. Це дозволяє нам підтвердити автентичність нашої панелі та усунути ботів і дублікатів. Крім того, час залучення нових учасників скоротився з кількох днів до 17 хвилин. Тестування показало, що якість даних, отриманих від респондентів, верифікованих за допомогою CATI та SMS плюс Real Eyes, не має суттєвої різниці, що і було нашою основною метою.

REALEYES: ПОЯСНЕННЯ 30-СЕКУНДНОГО ПРОЦЕСУ

Verification Result DELETE ALL SIMILAR FACES

You are eligible to fill out this survey.

Collection Name: Shopping
 Verification Session Id: 2ded6504-18c9-4910-aeec-ec437db70e27
 Verification Status: OK
 Is Face unique: True
 Gender: Male
 Age: 51-57
 Signature validation result: Valid

TRY TO ACCESS AGAIN THE SAME SURVEY →
 RETURN TO REALEYES SITE

Your unique ID is: 2ded6504-18c9-4910-aeec-ec437db70e27 [Privacy Policy](#)

Успішна верифікація підтверджує: **Стать, вік, використовуваний пристрій.**

USER ID	GENDER	GENDER CONFIDENCE	AGE	DEVICE
Okkssem54e	Male	98,24%	51-57	Desktop

Під час процесу ми побачили кілька цікавих речей: 97% збігів гендерної інформації, наданої під час реєстрації, а відео-верифікація у середньому тривала лише 30 секунд, тож пройти її було не дуже складно. Крім того, спроби дублювання були мінімальними — від 0,3% до 1,5%. Ми виявили відмінності у пристроях, які використовувалися для верифікації: у Польщі більший відсоток респондентів використовував настільні комп'ютери порівнюючи з Румунією та Україною, де використання мобільних пристроїв стрімко зросло до 93%.

Таким чином, інтегрувавши ШІ у процес перевірки експертів, ми не тільки досягли значного скорочення витрат і підвищення ефективності, але й зберегли якість, яку очікують і на яку заслуговують наші клієнти.



National Sample (formerly European National Panels) є спільним проектом трьох дослідницьких агентств, що базуються в Чехії — Nielsen, NMS Market Research та STEM/MARK, у тісній співпраці з четвертим агентством ResOLUTION Group. Разом вони формують одну із найбільших дослідницьких панелей у Центральній Європі та Таїланді. Онлайн-панелі у кожній країні створені для якісного та швидкого збору даних серед інтернет-користувачів: у Чехії, Словаччині, Польщі, Угорщині, Болгарії, Румунії, Україні (25000 респондентів), Таїланді.



nationalsample.com



tomas.riha@nationalsample.com



РОЛЬ КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПРОДАЖІВ У МАСШТАБУВАННІ SAAS-КОМПАНІЇ

ОЛЬГА ОСТАПЕНКО

Експертка з управління корпоративними SaaS-продажами

За даними [Startup Genome](#), 70% стартапів зазнають невдачі через передчасне масштабування, а аналітика [McKinsey](#) свідчить, що лише 1,6% SaaS-компаній здатні підтримувати щорічне зростання понад 30%. Одна з найпоширеніших причин — це не поганий продукт і не ринок, а саме відсутність структури продажів, яка надалі зможе масштабуватися. У таких компаніях Керівник відділу продажів зазвичай залишається просто операційним менеджером, без шансу на те, щоб стати архітектором зростання бізнесу.

У статті розглянемо чинники, що гальмують зростання продажів, а також трансформації, яких потребує Керівник з продажів, аби перейти до ролі Архітектора зростання. Матеріал ґрунтується, у тому числі, й на моєму понад 10-річному досвіді у сфері корпоративних SaaS-продажів на керівних посадах у відділах продажів як міжнародних, так і українських компаній.

Крім того, спиралася на аналітичні дослідження та звіти, зокрема McKinsey & Company ([The New B2B Growth Equation](#)) та [Startup Genome Report 2023](#).

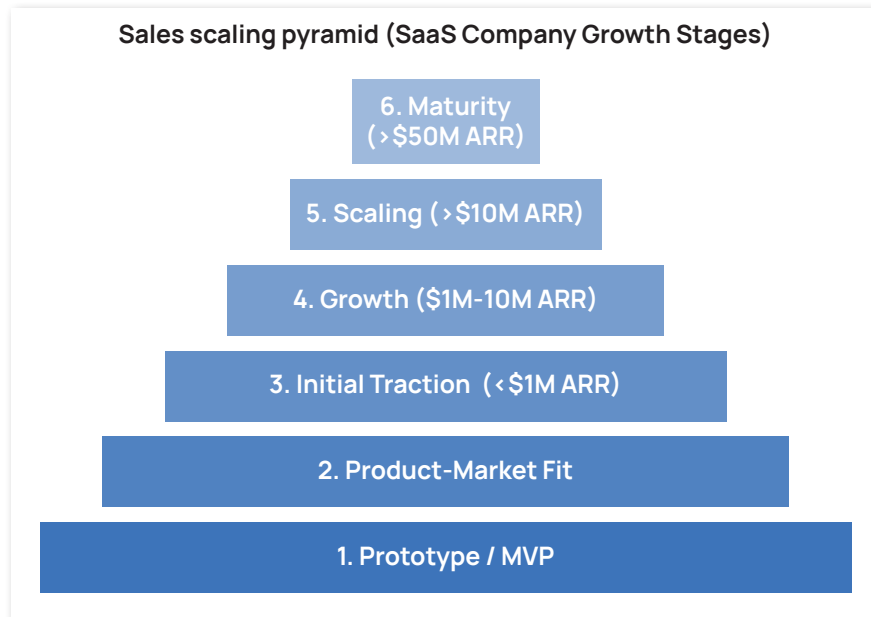
Тож, чому руйнується зростання?

5 основних причин, чому продажі руйнуються замість того, щоб злітати:

1. Продажі сконцентровані навколо одного або кількох ключових людей

На старті часто продає засновник. Це природно і навіть необхідно. Проте з часом в компанії ця функція переходить до «зіркового» менеджера з продажу. Проблема полягає в тому, що такого менеджера ні з ким порівняти. Відповіді на такі питання: *«Яким би був його результат, якби було ще один або два менеджери з продажів, з якими він конкурував би, і чи був би він тоді зірковим?»*, а також *«Якими були б результати бізнесу і швидкість зростання у такому випадку?»*, — так і залишаються без відповіді, без метрик, без порівнянь. Бізнес стає вразливим, адже коли ця людина йде, втрачається й воронка продажів (pipeline).

2. Наймають Керівника відділу продажів на етапі відповідності продукту ринку (product market fit) без надання йому свободи приймати рішення



Авторська інтерпретація піраміди масштабування продажів (етапи зростання SaaS компанії). Піраміда побудована на основі власних знань і досвіду та загальноприйнятої моделі стадій зростання SaaS-компаній, описаної у матеріалах [Maxio](#) та [Kalungi](#)

Продажі не мають залежати лише від засновників або одного працівника, процеси повинні бути зафіксовані, а дані — постійно збиратися. Як правило, засновники наймають Керівника відділу продажів (Head/VP of Sales) на етапі досягнення відповідності продукту ринку або відразу після нього, але, водночас, відсутня CRM-дисципліна, скрипти продажів ніде не задокументовані, ключові клієнти обслуговуються вручну. Новий Керівник займається «гасінням пожеж», «латанням дірок», поясненням, чому потрібна CRM та план на квартал, створенням покрокової інструкції адаптації нових менеджерів з продажу, а також змушений змінювати ментальність команди, долати усталені практики та виконувати чужі задачі — замість того, щоб будувати довгострокову архітектуру зростання. Це поєднується з неготовністю засновників делегувати новій ключовій ролі джерело доходу. Засновники продовжують контролювати продажі: постійно втручаються у sales-стратегію, побудову відділу, обмежується зміна підходів, каналів продажів, ICP (ідеального портрета клієнта), ціноутворення тощо. Як результат — виникає спротив, а зростання стартапу значно уповільнюється.

3. Відсутність інструкцій з продажів (sales playbook'ів) та структури

Створення процесу продажів — не розкіш, а умови масштабування. Структура процесу продажів — від потенційного клієнта (ліда) до підписання контракту дозволяє прогнозувати виручку, виявляти слабкі місця та вдосконалювати їх, запускати A/B тести. Що продавати, кому продавати, як продавати, що говорити на кожному етапі воронки та як діяти в нетипових ситуаціях — усе це є базою організації продажів.

Якщо команда продає інтуїтивно, а не за системою, де немає єдиних скриптів, шаблонів листів, алгоритму демонстрації продукту, новачок не зможе повторити успішну модель. Бізнес потрапляє в пряму залежність від зіркового продавця. CRM не допоможе, адже немає чіткої логіки дій, а майбутня ідея масштабування в цьому випадку — це масштабування хаосу.

4. Відсутність процесів, що можна масштабувати

Кожен клієнт і угода стають специфічною розробкою під конкретне замовлення — усе нове: скрипт, наступні кроки по клієнту, супроводження, підхід. Бізнес «зливає» багато ресурсів команди, не масштабуючи вже перевірену модель, сегмент клієнтів або індустрію потенційних клієнтів, які дають результат. Відсутність чіткого портрету ідеального клієнта (ICP) веде до підходу «продаємо всім» і, як наслідок, має низьку конверсію, високу вартість залучення клієнта та неефективне зростання. Це поєднується з тим, що один той самий менеджер генерує ліди, проводить демонстрацію, закриває угоди, супроводжує клієнта після продажів, тобто він не встигає якісно виконувати жодну з цих функцій на всі 100%. Без правильно побудованих процесів — немає зростання.

5. Відсутність прогнозованої воронки продажів (pipeline)

Всі чотири проблеми, описані вище, ведуть до п'ятої — ключової та неминучої: відсутність прогнозованого портфеля потенційних угод, без якого SaaS-компанія не може планувати зростання. Засновники не розуміють, скільки лідів у воронці, яка конверсія на кожному етапі, який цикл угоди, на який обсяг доходів можна очікувати в наступному місяці чи через квартал, і скільки грошей закладати в бюджет. Відсутність прогнозованої воронки продажів — це головна ознака незрілої функції продажів.

5 ключових змін, які повинен зробити Керівник відділу продажів, щоб перейти до архітектора зростання

1. Від мікроменеджменту до системного дизайну

Ручне управління не спрацює на рівні масштабування. Замість того, щоб погоджувати кожен шаблон листа чи розбирати кожне нове повідомлення від ліда, варто створити набір гнучких сценаріїв, які дозволяють команді діяти впевнено і самостійно. Системний підхід можна побудувати, розробивши і впровадивши інструкції з продажів (sales playbook'и):

- Ідеальний портрет клієнта (ICP — Ideal Customer Profile) — чітке розуміння того, хто саме є найціннішим клієнтом для бізнесу.
- Профілі покупців (Buyer personas) — з ким конкретно відбувається комунікація в процесі продажу (рішення приймає одна особа, інша — просуває ініціативу, ще інша — блокує доступ до прийняття рішень).
- Скрипти продажів — шаблони дзвінків, електронних листів, відповідей на заперечення тощо.

- Етапи продажів (Sales stages) — перший контакт, виявлення потреб, демонстрація продукту, комерційна пропозиція тощо.
- Моделі кваліфікації лідів (Qualifying frameworks) — наприклад, BANT.
- Підготовлені відповіді на типові заперечення щодо конкурентів (Battle cards).
- Чітка послідовність дій під час демонстрації продукту з урахуванням потреб клієнта (Demo structure).
- Ключові показники успіху та угоди про рівень обслуговування (KPI & SLA) — як команда вимірює результат: що вважається успіхом, які строки виконання, які метрики.
- Визначений набір інструментів відділу продажів (Tech stack) — набір інструментів, якими користується відділ продажів: CRM, Outreach, Gong, Notion та інші.
- Покрокова інструкція адаптації нових менеджерів з продажу (Onboarding flow).



Переваги використання інструкцій з продажу. Джерело [тут](#)

2. Від продажів до побудови прогнозованого портфелю потенційних угод

Ключовий фокус має бути не на «закритті» угод будь-якою ціною, а на прогнозованості доходу. Керівник відділу продажів, як правило, разом з Відділом маркетингу, має забезпечити, щоб у воронці продажів завжди була потрібна кількість якісних лідів із заданою конверсією. Прогнозованість — це основа для планування росту й залучення інвестицій.

3. Від контролю людей до управління ритуалами і даними

Щоденні стендапи, тижневі one-on-one, дашборди (звіти з ключовими показниками) — саме вони створюють відчуття прозорості та прогресу. Команду мотивують не тільки цілі, але й ритуали, які формують звички та темп. Дані — це основа для управлінських рішень.

4. Від «давайте продамо» до «давайте спрогнозуємо MRR»

Бізнес зростає тоді, коли команда розуміє, як кожна активність впливає на метрику **щомісячного регулярного доходу** (MRR). Що швидше ця зміна відбудеться у свідомості команди, то швидше з'явиться відповідальність за результат, а не лише за активність.

5. Від людей до процесів, від процесів до технологій

Коли процеси побудовані, тоді автоматизація допомагає масштабувати бізнес. Якщо ж автоматизувати хаос, результатом буде швидке зростання проблем. Лідер з продажів має фокусуватися на впровадженні структурованих повторюваних дій, які потім можна перенести в технологічні рішення.

Технології та автоматизація як важелі масштабування

Автоматизація — це не розкіш, а умова виживання. CRM має стати єдиним джерелом правди — справжнім truth-source, де фіксується історія кожного ліда й клієнта, від першого контакту до повторної покупки.

Сучасний набір інструментів для підтримки вашого відділу продажів (Sales Enablement Stack) — це інструменти для навчання, аналітики, управління знаннями та контентом. Без нього нові продавці витрачають тижні на адаптацію, а лідери — на повторні пояснення.

І найважливіше — інтеграція з продуктом і маркетингом: дані про використання продукту, поведінку користувачів, реакції на маркетингові кампанії мають бути доступні команді продажів у кілька кліків. Це дає змогу приймати рішення швидко й аргументовано, а зростати впевнено.

Ключові дашборди в CRM у відділі продажів, що продають SaaS продукти, повинні завжди відображати ефективність:

- залучення
- утримання
- доходу

Окрім MRR (щомісячного регулярного доходу) та ARR (річного регулярного доходу), Керівник відділу продажів повинен мати постійний доступ до дашбордів, які показують ефективність кожного менеджера з продажу, його щоденну активність, процес, через який проходить потенційний клієнт від першого контакту до здійснення покупки, воронку продажів (Sales Pipeline), а також ключові метрики: цінність клієнта протягом життя (LTV — Customer Lifetime Value), вартість залучення клієнтів (CAC — Customer Acquisition Cost), рівень повторних продажів, відтік клієнтів та NDR (Net Dollar Retention), чисте грошове утримання — основний показник здатності бізнесу генерувати періодичний дохід від своєї поточної клієнтської бази.

Як трансформувати стратегію продажів на етапі масштабування

На етапі масштабування продажів від керівника очікують не тільки операційної ефективності, а й стратегічного мислення. Щоб SaaS-компанія змогла перейти з фази відповідності продукту ринку (product market fit) до прогнозованого зростання (predictable growth), Керівник відділу продажів має стати архітектором зростання, здатним проектувати процеси, масштабувати команди та формувати стратегію взаємодії з ринком.

1. Зміна Ідеального портрета клієнта і фокус на сегментацію

Під час масштабування часто змінюється або звужується ідеальний портрет клієнта (ICP). Варто чітко ідентифікувати найвигідніші сегменти ринку — за LTV, швидкістю ухвалення рішень, простотою системи адаптації нових менеджерів з продажу — і переорієнтувати зусилля саме на них.



2. Нові канали залучення: Outbound, Partnership, ABM

Те, що працювало на старті — залучення клієнтів через контент і ком'юніті (inbound) — часто не масштабується. Тому на етапі зростання критично запускати активний пошук клієнтів (outbound) — машину з якісною персоналізацією, формувати стратегічні партнерства (особливо в B2B), а також запускати ABM-кампанії для точкового впливу на великих клієнтів.

3. Спеціалізація команд: генерація, угоди, супровід (SDR, AE, CSM)

Модель, де один sales-менеджер робить усе — більше не працює.

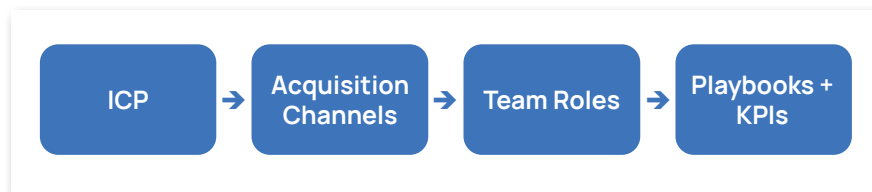
Важливо розділити процес, в якому SDR (Sales Development Representative) — відповідає за генерацію та кваліфікацію лідів, AE (Account Executive) — за закриття угод, CSM (Customer Success Manager) — за успішність та розвиток клієнтів. Така структура дозволяє підвищити ефективність кожного етапу воронки.

4. Побудова playbook'ів

Playbook — це не просто інструкція, а зафіксований досвід, який можна передавати й масштабувати.

5. Візуалізація нового GTM-фреймворку

Як тільки компанія переходить на етап масштабування, хаос — більше не опція. Візуалізація GTM-фреймворку допомагає команді бачити спільну картину, діяти синхронно та швидше адаптувати нових людей. Це своєрідна карта, яка об'єднує продажі, продукт і маркетинг однією мовою. Вона дозволяє вирівняти фокус, підсвітити слабкі зони й масштабувати те, що працює.



GTM-фреймворк

6. Автоматизація та інтеграція

Сучасна стратегія неможлива без технологій. Технічні рішення мають включати інструменти для аналітики, підтримки відділу продажів необхідними матеріалами та знаннями (Sales Enablement), а також автоматизації задач.

Як Керівник відділу продажів перетворюється на стратегічного лідера

Синергія зі стейкхолдерами

Керівник відділу продажів має діяти у тісній синергії з CEO, аналітиками даних про доходи для виявлення тенденцій та областей для покращення (RevOps), маркетингом та продуктовою командою. Йдеться не просто про комунікацію, а про спільне формування єдиного стратегічного бачення: що саме і як продавати, які сегменти розвивати та які канали масштабувати.

Стратегічне мислення

Успішний керівник не обмежується лише поточним кварталом чи воронкою. Він має бачити ринок на 6–12 місяців наперед і розуміти, які зміни відбудуться у поведінці клієнтів, які продукти вийдуть на ринок, як трансформуються потреби. Це дозволяє команді не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх.

Фокус на стратегічні метрики

Операційні показники важливі, але справжня сила — у контролі таких метрик як LTV:CAC (показник прибутковості залучення одного клієнта), період окупності (payback period), рівень відтоку (churn rate). Саме ці метрики показують, наскільки ефективна вся модель продажів і наскільки стійким буде масштаб бізнесу в майбутньому.

Отже, трансформацію варто розпочинати ще до того, як компанія «вперлася в стелю». Перетворення Керівника відділу продажів на архітектора зростання — це процес, який потребує підтримки керівництва, ресурсів і бажання змінюватися.

Трансформація стратегії — це не про кардинальні зміни за ніч, а про поступову побудову нової операційної системи продажів. Вона починається з фокусу на клієнті, триває через перебудову каналів і команд і завершується візуалізацією передбачуваного процесу, через який проходить потенційний клієнт від першого контакту до здійснення покупки.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор к.е.н. Лирик І.В.

к.е.н. Бакушевич І.В.

д.е.н. Віктор Ян (Jan Wiktor)

Винославська С.М.

д.е.н. Заруба В.Я.

д.е.н. Карпенко Н.В.

д.е.н. Ковальчук С.В.

Максименко О.Л.

к.е.н. Мороз Л.А.

д.е.н. Окландер М.А.

д.філос.н. Паніотто В.І.

Пилипенко В.М.

д.е.н. Решетілова Т.Б.

д.е.н. Романенко Л.Ф.

д.е.н. Савицька Н.Л.

Сінаюк О.Ю.

Сокол М.П.

д.ф-м.н. Солнцев С.О.

к.псих.н. Федоришин О.Б.

д.е.н. Федорченко А.В.

д.соц.н. Чурилов М.М.

Шиманович Н.М.

к.т.н. Яцишина Л.К.

д.е.н. Яшкіна О.І.

Верстка: Крутько М.М. І Маркетинг-менеджер: Принько М.С.

Адреса редакції:

03680, Київ, пр. Берестейський 54/1

Контакти:

+380677758561 І umaukras@gmail.com І <http://www.uam.in.ua>

Засновник:

Всеукраїнська громадська організація «Українська Асоціація Маркетингу»

Свідоцтво про державну реєстрацію – КВ № 5533 від 19 жовтня 2001 р.

Журнал представлено в інформаційних базах: Національної бібліотеки України
ім. В.І. Вернадського

Підписано до друку 29 серпня 2025 р.

Повний або частковий передрук чи запозичення матеріалів, надрукованих у цьому виданні, допускається лише з письмового дозволу редакції. Відповідальність за зміст рекламних матеріалів несе рекламодавець.

Українська Асоціація Маркетингу®