

УДК 519.8:336.02

JEL M31

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-14>**Козченко Я.В.**

здобувач третього рівня вищої освіти,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0826-2144>

Пічик К.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1161-270X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ МАСШТАБУВАННЯ

У статті обґрунтовано теоретичні засади та визначено напрями трансформації маркетингових стратегій технологічних підприємств у переході від пошуку життєздатної бізнес-моделі до етапу масштабування. Проаналізовано наукові публікації з питань життєвого циклу інноваційних підприємств з метою розмежування стадій їхнього розвитку, використано порівняльний аналіз – для виявлення розривів у маркетинговому забезпеченні на різних етапах, а також матричне моделювання для побудови фреймворку адаптації маркетингового інструментарію. Показано, що збереження стартап-мислення та опора на партизанські канали комунікації на етапі швидкого зростання часто стає причиною стагнації і провокує зростання САС. Виокремлено три перехідні стадії: Product-Market Fit, Go-to-Market і Growth / Scaling. Запропоновано Матрицю стратегічної відповідності, що відображає еволюцію комплексу 4Р: продукт переходить від MVP до стандартизованої екосистеми з інтеграційними можливостями; ціноутворення зміщується від демпінгу та freemium до ціннісного підходу. Дистрибуція та просування потребують переходу від ручної роботи до автоматизації, performance-маркетингу та системної роботи з брендом. Матриця може застосовуватися керівництвом ІТ-компаній для аудиту маркетингової функції, перегляду каналів комунікації та оптимізації співвідношення LTV / САС. Перспективи подальших досліджень – емпірична перевірка матриці на даних вітчизняних ІТ-підприємств і розробка КРІ для перехідних етапів. Як висновок, здатність технологічного підприємства до масштабування залежить від того, наскільки своєчасно маркетинговий комплекс узгоджується з поточним етапом життєвого циклу. Запізнення з перебудовою маркетингу формує бар'єр для подальшого зростання, тоді як перехід до системного, data-driven маркетингу є умовою збереження конкурентних позицій.

Ключові слова: технологічний маркетинг, масштабування бізнесу, життєвий цикл підприємства, стартап, матриця стратегічної відповідності, стратегія, розвиток, автоматизація маркетингу.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку цифрової економіки технологічні підприємства є головними драйверами інновацій. Проте статистика свідчить, що значна частина таких компаній зазнає невдачі не на етапі розробки продукту, а саме під час переходу до етапу масштабування (Адизес, 2020). Однією з ключових причин стагнації є невідповідність використовуваних маркетингових стратегій новим масштабам та цілям бізнесу. Маркетинговий інструментарій, який демонстрував високу ефективність на етапі стартапу (пошук перших клієнтів, партизанський маркетинг, різка риторика в рекламній комунікації, прямі продажі засновниками), стає системно неефективним і призводить до критичного зростання вартості залучення клієнта (САС) на етапі експоненційного

зростання. Відтак, виникає нагальна потреба у зміні парадигми управління – від пошукового маркетингу до маркетингу виконання та масштабування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади життєвого циклу підприємств ґрунтовно досліджено в класичних працях І. Адизеса та Л. Грейнера. Специфіка виведення технологічних та інноваційних продуктів на ринок розкривається в роботах таких авторів, як Дж. Мур (концепція подолання «прірви») та С. Бланк (методологія розвитку клієнтів). Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження інноваційного маркетингу та стратегічного управління зробили: Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Старостіна А.О., Кравченко В.А.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених як загальним питанням життєвого циклу, так і маркетингу інновацій, проблема управління маркетингом саме в перехідний період масштабування технологічного підприємства залишається фрагментарно висвітленою. Більшість існуючих підходів або фокусуються виключно на етапі стартапу, або пропонують класичні маркетингові моделі великих корпорацій, що не враховують високу динаміку та специфіку технологічного продукту. Недостатньо розробленим залишається механізм динамічної трансформації комплексу маркетингу відповідно до зміни стадій розвитку бізнесу.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та напрямів трансформації маркетингових стратегій технологічного підприємства під час переходу від етапу пошуку бізнес-моделі до активного масштабування, а також у розробці матриці стратегічної відповідності для адаптації комплексу маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ідентифікація етапів масштабування технологічного підприємства. Успішне масштабування технологічного бізнесу не є лінійним процесом екстраполяції поточних результатів у майбутнє, а вимагає якісної зміни внутрішніх процесів. Як зазначає Дж. Мур (Мур, 2020), перехід до масового ринку вимагає подолання так званої «прірви», що передбачає кардинальну зміну підходів до управління. Для цілей нашого дослідження та враховуючи специфіку високотехнологічних продуктів, доцільно відійти від класичних моделей життєвого циклу підприємства (Адізес, 2020; Greiner, 1998) на користь спеціалізованих фреймворків розвитку інноваційних проєктів. Синтезуючи підходи до методології розвитку клієнтів (Бланк & Дорф, 2018) та сучасні практики управління переходом стартапів до зрілості (Picken, 2017), життєвий цикл підприємства до етапу повноцінного функціонування можна поділити на три критичні стадії: Product-Market Fit (PMF), Go-to-Market (GTM) та власне масштабування (Growth / Scaling).

Перший етап – Product-Market Fit (відповідність продукту ринку) – характеризується пошуком оптимальної бізнес-моделі та підтвердженням цінності продукту для цільової аудиторії. На цій стадії підприємство оперує в умовах екстремальної невизначеності. Маркетинг тут виконує функцію Customer Development (розвитку клієнтів), зосереджуючись на глибинних інтерв'ю, тестуванні гіпотез

та залученні перших «новаторів» і «ранніх послідовників». Стратегічною помилкою на цьому етапі є спроба передчасного масштабування (premature scaling) з використанням інструментів масового ринку, коли продукт ще не має доведеної цінності.

Другий етап – Go-to-Market (вихід на ринок) – настає після підтвердження гіпотези цінності. Головним завданням стає формування повторюваного та прогнозованого процесу продажів. Маркетинг фокусується на тестуванні каналів залучення (Traction каналів), побудові базових воронки продажів та досягненні позитивної юніт-економіки. Критично важливою метрикою стає співвідношення довічної цінності клієнта (LTV) до вартості його залучення (CAC). Тільки за умови, коли ці показники демонструють сталу економічну доцільність (наприклад, LTV перевищує CAC у кілька разів), маркетингову стратегію можна вважати готовою до масштабування.

Третій етап – Growth / Scaling (зростання та масштабування) – передбачає різке збільшення частки ринку. Це етап переходу від пошуку бізнес-моделі (exploration) до її виконання (execution) (Бланк & Дорф, 2018). З маркетингової точки зору фокус зміщується на агресивну експансію, автоматизацію процесів, розбудову впізнаваності бренду (Brand Awareness) для зниження загального рівня CAC та утримання аудиторії. Цільова аудиторія тепер складається з «ранньої більшості» – прагматиків, які вимагають готових, надійних рішень із якісною підтримкою.

Саме при переході від етапу GTM до Growth виникає найбільший стратегічний ризик. Підприємство змушене системно трансформувати і адаптовувати свій маркетинговий комплекс, оскільки інструменти партизанського маркетингу, різка риторика в рекламній комунікації, яка часто межує з забороненими формулюваннями на рівні політик рекламних платформ, прямі ситуативні продажі, що забезпечили перші успіхи, стають неефективними або забороненими в масштабі.

Розробка матриці стратегічної відповідності. Перехід між стадіями масштабування неминує провокує кризу операційної моделі управління. Інструментарій, який дозволив технологічному підприємству залучити перших клієнтів (так званих «євангелістів»), виявляється абсолютно нерелевантним при спробі захопити прагматичну масову аудиторію. У площині практичної реалізації це означає, що компанія не може просто збільшити маркетинговий бюджет у наявних каналах; вона змушена концептуально перезібрати свій підхід.

Для розв'язання цієї проблеми нами було адаптовано класичний комплекс маркетингу (4P) до специфіки високотехнологічних продуктів в умовах гіперзростання. Результатом стала розробка «Матриці стратегічної відповідності», яка наочно демонструє вектори трансформації складових маркетингової стратегії на кожному з етапів життєвого циклу (Таблиця 1).

Аналізуючи запропоновану матрицю, можна простежити чітку закономірність: вектор трансформації спрямований від максимальної гнучкості та ручного управління (на етапі PMF) до стандартизації, автоматизації та вимірюваності (на етапі Scaling).

Зокрема, еволюція складової **Product** вимагає відмови від постійного підлаштування під одиничних клієнтів. Продукт стає жорсткішим у своїх базових характеристиках, але отримує здатність до інтеграцій (API), що є критичним фактором для утримання корпоративних користувачів. Водночас зміна політики **Price** відіграє роль своєрідного фільтра: відмова від безкоштовних пілотів на користь ціннісного ціноутворення дозволяє відсіяти нерелевантну аудиторію та стабілізувати показник відтоку клієнтів (Churn Rate).

Особливої уваги заслуговує трансформація каналів дистрибуції (**Place**) та комунікації (**Promotion**). Якщо на початкових етапах

ключовим драйвером продажів є особиста харизма засновників, то на етапі масштабування ця залежність стає головним «вузьким місцем» бізнесу. Подолання цього бар'єра вимагає імплементації концепції Growth Hacking (Ellis & Brown, 2017) – безперервного процесу тестування маркетингових гіпотез на основі аналізу великих даних. Крім того, різке зростання обсягів лідогенерації зумовлює необхідність впровадження MarTech-стеку (маркетингових технологій), який об'єднує CRM-системи, платформи наскрізної аналітики та засоби автоматизації рекламних кампаній (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Синхронізація цих елементів дозволяє знизити маржинальні витрати на залучення кожного наступного клієнта, роблячи процес масштабування економічно доцільним.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що успішне масштабування технологічного підприємства неможливе без системної та своєчасної еволюції його маркетингової стратегії. Багаторічна практика доводить: спроби застосувати інструментарій ранніх стадій розвитку (партизанський маркетинг, прямі продажі засновниками, ситуативне ціноутворення) на етапі активного зростання неминуче призводять до виснаження фінансових ресурсів та критичного зростання вартості залучення нових користувачів. Зі зміною

Таблиця 1

Матриця стратегічної відповідності комплексу технологічного маркетингу

| Складова комплексу (4P) | Етап 1: Product-Market Fit (PMF) | Етап 2: Go-to-Market (GTM) | Етап 3: Growth / Scaling (Масштабування) |
|----------------------------------|---|---|--|
| Product (Продукт) | MVP (мінімально життєздатний продукт). Акцент на унікальних, нестандартних функціях. Висока гнучкість архітектури під запити перших клієнтів. | Стандартизоване рішення. Фокус на UI/UX, зручності первинного користування (onboarding) та усуненні критичних багів. | Формування екосистеми або платформи. Можливість інтеграцій (API), розширений функціонал для корпоративного сегмента (Enterprise), SLA. |
| Price (Ціна) | Демпінг, безкоштовні пілотні проекти або Freemium-моделі для збору зворотного зв'язку та валідації попиту. | Ціннісне ціноутворення (Value-based). Впровадження багаторівневої підписки (Tiered pricing) та монетизація додаткових послуг. | Оптимізація моделі з огляду на LTV/CAC. Динамічне ціноутворення. Перехід до довгострокових контрактів із прогнозованим грошовим потоком. |
| Place (Дистрибуція) | Прямі продажі (зазвичай безпосередньо фаундерами). Використання особистих зв'язків та нішевих спільнот. | Побудова прогнозованої воронки продажів. Формування штатного відділу збуту (Sales team) та залучення перших партнерів. | Багатоканальна дистрибуція. Повна автоматизація самообслуговування (Self-serve) для масового сегмента. Глобальна партнерська мережа. |
| Promotion (Просування) | Партизанський маркетинг, PR-активності, профільні конференції. Високий рівень персоналізованої комунікації. | Performance-маркетинг (PPC, SEO), контент-маркетинг, генерація лідів через вебінари та експертні матеріали. | Системна розбудова бренду (Brand Awareness), Account-Based Marketing (ABM) для великих клієнтів, Data-driven підходи. |

Джерело: розроблено авторами

масштабів бізнесу парадигма управління має безальтернативно зміщуватися від пошуку цільової аудиторії до агресивного захоплення ринкової частки.

Розроблена нами Матриця стратегічної відповідності демонструє, що перехід від етапу валідації бізнес-моделі (Product-Market Fit) до фази масової експансії (Growth/Scaling) вимагає концептуального переосмислення кожної складової комплексу маркетингу. Ключовим вектором такої трансформації є неухильний рух від гнучкості та ручного управління до максимальної стандартизації продукту, багаторівневої автоматизації дистрибуції та впровадження Data-driven підходів в ухваленні управлінських рішень.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він надає менеджменту високотехнологічних компаній прикладний інструментарій для аудиту власної

операційної діяльності. Синхронізація каналів просування, цінової політики та характеристик продукту з реальним етапом життєвого циклу дозволяє стабілізувати юніт-економіку, зокрема оптимізувати вартість залучення клієнта (CAC) та максимізувати показник його довічної цінності (LTV).

Щодо перспектив подальших досліджень у цьому напрямі, критично важливою видається емпірична перевірка запропонованої матриці на масиві даних вітчизняних IT-підприємств. Крім того, окремої уваги потребує розробка специфічних систем ключових показників ефективності (маркетингових KPI) для кожного з перехідних етапів. Ще одним потужним вектором для майбутніх досліджень є оцінка впливу новітніх маркетингових технологій (MarTech) та алгоритмів штучного інтелекту на прискорення процесів масштабування інноваційного бізнесу.

Бібліографічний список

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настільна книга засновника / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2018.
3. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Маркетинг інновацій. Суми : Друкарський дім «Папірус», 2013.
4. Мур Дж. Подолання прірви. Маркетинг і продаж хайтек-продуктів масовому споживачеві / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020.
5. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Сучасний маркетинг: сутність, різновиди та перспективи розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 2 (197). С. 14–21.
6. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1998. № 76 (3). Pp. 55–60.
7. Picken J.C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 2017. № 60 (4). Pp. 587–595.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation and practice. 7th ed. Pearson UK, 2019.
9. Ellis S., Brown M. Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success. Crown Business, 2017.

References

1. Adizes I. (2020). Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii / per. z anhl. Kyiv : Nash format.
2. Blank S., Dorf B. (2018). Startup: nastilna knyha zasnovnyka / per. z anhl. Kyiv : Nash format.
3. Illiashenko S.M., Shypulina Yu.S. (2013). Marketynh innovatsii. Sumy : Drukarskyi dim "Papirus".
4. Mur J. (2020). Podolannia prirvy. Marketynh i prodazh khaitek-produktiv masovomu spozhyvachevi / per. z anhl. Kyiv : Nash format.
5. Starostina A.O., Kravchenko V.A. (2018). Suchasnyi marketynh: sutnist, riznovydy ta perspektyvy rozvytku. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no 2 (197), pp. 14–21.
6. Greiner L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, no76 (3), pp. 55–60.
7. Picken J.C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, no 60 (4), pp. 587–595.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2019). Digital marketing: strategy, implementation and practice. 7th ed. Pearson UK.
9. Ellis S., Brown M. (2017). Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success. Crown Business.

Yaroslav Kozchenko

Postgraduate student,
Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0826-2144>

Kateryna Pichyk

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1161-270X>

TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES FOR A TECHNOLOGICAL ENTERPRISE AT THE STAGES OF THE SCALING LIFE CYCLE

The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations and identify directions for transforming marketing strategies for technological enterprises as they move from searching for a viable business model to the scaling stage. The article analyzes scientific publications on the life cycles of innovative enterprises to distinguish their development stages. Comparative analysis is used to identify gaps in marketing support at different stages, and matrix modeling is applied to build a framework for adapting marketing tools. Maintaining a startup mentality and relying on guerrilla communication channels during the rapid growth stage often leads to stagnation and increases CAC (Customer Acquisition Cost). Three transitional stages are distinguished: Product-Market Fit, Go-to-Market, and Growth / Scaling. The Strategic Fit Matrix is proposed to reflect the evolution of the 4P complex: the product moves from MVP to a standardized ecosystem with integration capabilities; pricing shifts from dumping and freemium to a value-based approach. Distribution and promotion require a transition from manual work to automation, performance marketing, and systematic brand management. The matrix can be used by IT company management to audit the marketing function, review communication channels, and optimize the LTV / CAC ratio. Prospects for further research include empirical validation of the matrix using data from domestic IT enterprises and the development of KPIs for the transitional stages. In conclusion, the ability of a technological enterprise to scale depends on how well the marketing mix aligns with the current stage of the life cycle. Delaying the restructuring of marketing creates a barrier to further growth, while transitioning to systematic, data-driven marketing is a condition for maintaining competitive positions.

Keywords: technology marketing, business scaling, enterprise life cycle, startup, strategic fit matrix, strategy, development, marketing automation.

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026