

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

**076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»**

Спеціалізація (за наявності)

Міжнародний бізнес

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Стратегії розвитку міжнародних ІТ-компаній (на
прикладі “Avenga”)»**

здобувача: Ртіщева Максима Євгенійовича

Науковий керівник: доктор е.н. Білошапка Владислав Анатолійович

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доцент, к. е. н. Бурмака Микола
Олексійович

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	5
1.1 Ключові елементи сучасного міжнародного стратегічного менеджменту	5
1.2. Специфіка формування та реалізації міжнародних стратегій у практиці ІТ компаній	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ AVENGA НА МІЖНАРОДНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	20
2.1 Динаміка розвитку компанії на світовому ринку.....	20
2.2 Стратегічні пріоритети та динаміка розвитку Avenga на українському ринку.	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ AVENGA НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	49
3.1 Можливості активізації діяльності Avenga в сегменті CRM послуг.....	49
3.2 Варіанти диверсифікації портфеля діяльності Avenga за рахунок логістичних та екологічних рішень.....	59
ВИСНОВОК	68
ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Технології сьогодні – це інше життя завтра. Вже сьогодні все більше і більше складів стають повністю автоматизованими, все більше фабрик працюють без використання людських ресурсів у виробничих цехах, все більше компаній переходять з аналогового оснащення на диджиталізоване, все більше корпорацій переходять до більш екологічних методів роботи, і все це реакція на стрибок у технологічний вимір можливостей всесвіту. 20 років тому люди й уявити не могли, що буде такий пристрій яким можна буде фотографувати, писати, контактувати, читати та інше. Програмування є надважливою складовою всієї ланки, від появи ідеї та її дослідження до того моменту, як продукт потрапляє користувачеві до рук. Всю цю стежку, що складається з сотень етапів, супроводжує ІТ (information technology - інформаційні технології). Загалом, з назви можна зрозуміти, що основа всього прогресу – це здатність швидкої передачі інформації. Бо ж, у цьому і весь резонанс, який створює різницю між аналоговими методами передачі інформації та диджиталізованими. Сфера ІТ є супутником всього, що стосується технологічного прогресу.

Для людства важливо зберегти свою компетентність у цій індустрії, бо кожен крок до розвитку, це напрямок до порятунку самих себе. З іншого боку, що більше розвиток, то менше людей мають робоче місце. Закон заміщення людської сили на роботизовану дає свої плоди та відіграє погану роль у світовій економіці. Важливо зберігати баланс між технологічністю та людськими можливостями. У протилежному випадку, прийде день коли все людство завмре, а роботизація стане на варті кожного робочого місця.

Актуальні дослідження показують, що роботи та комп'ютери на сьогодні не можуть генерувати ідеї, компоновані з усіма вихідними даними та базою необхідних знань, як це робить людський мозок. Також, вони вже навчились розбиратись у мистецтві та культурі, але те, що людина закладає у ноти мистецтва не до снаги машині. Ці фактори свідчать про те, що у людей є всі можливості до розвитку та диджиталізації та чи потрібно це у такому вигляді, як наведений. Нікому не потрібен такий вигляд розвитку подій. ІТ – це саме те, що може

встановити контроль цієї тонкої межі між можливостями людини та запрограмованого заліза. Тільки програмер може в кожному рядку коду закласти саме людські ідеї для заліза. Це і є порятунок, порятунок від самих себе.

Об'єкт дослідження роботи – це, процес розробки та реалізації міжнародної стратегії сучасної компанії.

Практичне значення цієї роботи у тому, що утворивши певні кластери, людина рухається у своєму напрямку технологічного росту. Так, один з кластерів - це ІТ компанії, які надають послуги своїм замовникам по всьому світу і тримають межу роботизації. Актуальною темою роботи являється саме дослідження однієї з таких компаній під назвою «Avenga», виявлення її стратегічного потенціалу на міжнародному ринку, її дослідження та власні рекомендації, щодо подальшого курсу розвитку.

Компанія Avenga була обрана, по-перше, через власну цікавість, по-друге, через увагу до прийнятих рішень керівництвом, що приводить компанію на той високий рівень, який вона зараз займає. Компоненти цих рішень переважно надані у відкритих джерелах, проте внутрішньокорпоративну діяльність та методи роботи організація не розголошує, задля можливості бути конкурентоспроможною.

Нормативною основою є стратегія розвитку компанії Avenga на міжнародному та українському ринках, як складова участі у глобальному технологічному прогресі та освоєнні індустрії. Об'єктом дослідження також є поточні результати компанії у тих сферах, в яких вона вже зайняла своє місце. Також, дослідження зайнятих сфер компанією відкриє двері до можливостей надати рекомендації та провести власні аналогії.

Мета дослідження – сформулювати та обґрунтувати рекомендації, щодо стратегії розвитку компанії Avenga.

Для дослідження вирішити роз'яснити наступні завдання:

- Визначити чи компанія може дістатись успіху, освоюючи нові індустрії;
- Визначити чи має стратегія компанії прогалини, і потребує нових пропозицій;

- Проаналізувати чи вплинула війна на роботу компанії, але продовження роботи може дати ще більшого успіху організації;
- Провести аналіз системно-структурні пропозиції, щодо подальшого розвитку у CRM системах.
- Визначити чи може компанія диверсифікувати свої активи у вигляді створення системи обслуговування логістичних компаній та їх обслуговування.
- Охарактеризувати можливість компанії диверсифікувати власні активи шляхом росту у сфері екологічних питань.
- Отримати відповіді на усі питання, що стосуються стратегії, цілі, ідеї та новинки компанії Avenga, для отримання досвіду та надання власних ідей для подальшого розвитку та росту компанії, навіть на інших ринках.

Предметом роботи є сучасні умови та фактори результативності міжнародної стратегії компанії Avenga.

Структура дослідження: Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, кожен з яких має по два параграфи, висновку, списку використаної літератури та анотації. Сторінок – 78. Джерел – 72. Анотація – 10.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Ключові елементи сучасного міжнародного стратегічного менеджменту

Головним чином бізнес має початок свого розвитку від того моменту, як з'явився фінансовий обіг валюти та загалом виникнення валюти. Бізнес має властивість розвитку, не як одиниця, а як загальне поняття, це призвело до того, що з'являються внутрішні робочі ланки, які дають змогу розподілити робочу силу за вміннями та навичками. Такий поділ посприяв утворенню самих понять та теоретичних засад менеджменту та інших основ управління бізнесом. Менеджмент, як явище можна поділити на внутрішній менеджмент та стратегічний менеджмент.

Внутрішній менеджмент – це, можна сказати, основа будь-якому управлінню всередині компанії, спеціалісти якої напряду мають справу з управління людськими ресурсами, як спосіб досягнення цілей у зовнішньому середовищі [1, с.151]. Він слугує головним двигуном для процвітання компаній зсередини або навпаки, що явно виражається у показникових факторах, таких як: приріст чи спад об'єму робочої сили в компанії, рівень корпоративної етики, приріст чи спад кількості внутрішніх досягнень компанії, наявність внутрішньої конкуренції, що є повністю нормальною практикою у світовому бізнесі, впливовість менеджерів середньої та вищої ланки на підопічних працівників, що показує повагу та відданість роботі, та інші фактори. Все це, ще раз дає можливість нагадати, що сам по собі менеджмент - це одна з щабель, яка демонструє рівень розвитку компанії як у стратегічному сенсі, так і у корпоративному [2. с.8]. Поняття менеджмент має назву управління, хоча головним чином менеджмент несе не тільки цю складову, він має свій сенс у веденні бізнесу. Тобто, ця назва означає одну дуже велику та стрімку частину бізнесу, яка відповідає не тільки за управління людськими ресурсами та проектами, а й правильне наслідування цілям, що означає правильні побудови планів, мікроцілей, макроцілей та алгоритмів, іноді навіть імпровізаційних, дій. Все це передбачено у вивченні даної науки, яка переважно

має практичне значення з теоретичним базисом. Менеджменту потрібно вчитись на практиці та у справі, він являє собою не тільки компанію, а й життя кожного [3]. Це означає, що те, як ви контролюєте свій час, свої справи, дії теж є життєвим менеджментом [63, с.12].

Стратегічний вид менеджменту – це процес оцінки, планування та впровадження, призначений для підтримки або покращення конкурентних переваг [4, с.18]. Процес оцінювання стосується зовнішнього і внутрішнього середовища. Планування включає розробку бізнес-моделей, корпоративного спрямування, конкурентної тактики, міжнародної стратегії, придбань та спільних дій [4, с.20]. Фаза впровадження вимагає керівництва для створення відповідної організаційної структури, розвитку культури управління, контролю стратегічних процесів і управління організацією через корпоративне управління [4, с.54]. Під час аналізу стратегічного управління фірми використовують дві точки зору: планування та впровадження [21, с.120]. Подання на основі ресурсів. Ця точка зору свідчить про те, що унікальні внутрішні ресурси фірми є критичною детермінантою стратегічної конкурентоспроможності. Якщо ресурси фірми унікальні, їх важко наслідувати й без близьких замінників, які конкуренти можуть прийняти, вони створять конкурентну перевагу. Коли ці умови зберігаються протягом тривалого часу, ресурси фірми створять основу для стійкої довгострокової конкурентної переваги. Міжнародна конкуренція збільшила доступність продуктів по всьому світу для клієнтів. Жорстка конкуренція вимагала узгоджених зусиль для побудови стратегічних дій за допомогою процесу екологічної оцінки, розробки набору стратегічних планів та їх реалізації [19, с.605].

Загалом, у професійних колах стратегічний менеджмент поділяють на три головні фази [8, с.46]:

Перша – це стратегічна оцінка та аналіз. Ця фаза передбачає поглиблену оцінку зовнішнього середовища, яке передбачає конкуренцію, партнерство, вивчення цільового клієнта і т.д. Основними компонентами внутрішнього аналізу є ресурси фірми (такі як приміщення, техніка, фінансовий капітал, людський капітал та мережі збуту, особливі кадри), які можна комбінувати та розвивати у можливості.

Можливості перетворюються на основні компетенції, які важко імітувати і які призводять до позиції конкурентної переваги. Внутрішній аналіз оцінює, як їх можна розробити, щоб продовжувати створювати конкурентні переваги для компанії. Зовнішнє макросередовище складається зі змінних, які не контролюються організацією, але вимагають аналізу для перебудови корпоративної та маркетингової стратегії до змінного ділового середовища.

Прикладами можливостей є:

- розробка інноваційних технологічних продуктів,
- скорочення часу виходу на ринок за різних методів,
- створення ефективніших каналів дистрибуції та роздрібних торгових точок,
- привернення уваги споживача за допомогою маркетингу,
- керування відносинами з клієнтами для довгострокової лояльності до бренду,
- використання умінь унікальних кадрів,
- прийняття не чергових та не звичайних ідей у розробку для подальшої оцінки,
- використання переваг сучасного світу, тобто технології в поєднанні з ідейністю людей.

Загалом така оцінка є компонентою SWOT аналізу, який демонструє слабкі та сильні сторони і є важливою складовою стратегічного рішення [8, с.48]. На компанію впливають сили, які можуть бути політичними, економічними, соціальними або технологічними (узагальнені в розробці PEST ідей), а також юридичними, екологічними, демографічними, етичними або нормативними та багато інших. Все необхідно брати до уваги та оцінювати за різними індикаторами.

Ця фаза дає можливість побудувати підґрунтя, яке в кінцевому форматі виявляється у цифрах, аналізах, оцінках та таке інше. Етап сам по собі був винайдений для того, щоб у подальшій фазі була можливість ґрунтуватися та покладатись на певні цифри та оцінки, іноді навіть припущення, що теж є допустимим. Такий підхід створює одиниці виміру для кожного з факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на компанію, для того, щоб зробити належні

висновки та перейти до більш практичних рішень і почати діяти у стратегічному напрямку розвитку.

Друга фаза – це планування стратегічних активностей та діяльності. Вона передбачає повний набір стратегічних планів, які будуть включати дорожню карту для стратегій компанії на бізнес-рівні, корпоративному рівні, конкурентній, міжнародній, співпраці та клієнтської стратегії [21,с.121].

1. Бізнес-рівень - це Бізнес-стратегія сформульована з точки зору клієнта і спрямована на лідерство та диференціацію як у продуктивній, так і в ціновій політиці. Стратегія на рівні бізнесу визначає, які клієнтські сегменти та потреби будуть задоволені, і як потреби клієнта будуть задоволені [12. с.214].

2. Корпоративна стратегія визначає, яким чином компанія може розширити масштаби своєї діяльності від окремого бізнесу до диверсифікації портфеля компанії, що працює на міжнародних ринках [9,с.5]. Стратегія допомагає компанії у стратегічному позиціонуванні своєї продукції та бренду.

3. Конкурентна стратегія зосереджується на тому, як компанія захищає і захищатиме свої ресурси, можливості та основні компетенції, які створили її поточну конкурентну перевагу [10]. Головна компетенція кожної компанії може бути перевагою та особливістю навіть на висококонкурентному ринку. Ці компетенції, які можуть проявлятися інтелектуальною власністю, унікальною стратегією чи новітньою розробкою, мають властивість створювати попит, а з часом знижувати свою оцінку через появу конкуренції. Ця стратегія також є важливою через свою швидкість, адже сучасні темпи розвитку дають можливість кожній компанії у будь-який момент вирватись у лідери саме завдяки компетенціям та особливостям [21, с.100].

4. Міжнародна стратегія визначає, які продукти та підприємства призначені для різних географічних регіонів і країн. Спостерігається, що міжнародні корпорації використовують три типи міжнародних стратегій: національну, глобальну та транснаціональну [47].

а. Національна стратегія створюється для кожної країни, в якій працює фірма. Стратегія чутлива до національного контексту та базується на

знаннях локального конкурентного ландшафту. Він визначає продукти, цінову політику, стратегії розповсюдження та рекламні кампанії для кожної країни. Національні стратегії можуть включати політику закупівель, виробництво та управління людськими ресурсами для конкретної країни. Національні стратегії грають важливу роль у створенні основних компетенцій фірми, які згодом об'єднуються в глобальні та транснаціональні стратегії. Коли фірма працює в кількох країнах, складність обробки багатьох національних стратегій призведе до впровадження більш гармонізованого глобального підходу.

- b. Глобальна стратегія визначає стандартизацію продуктів і процесів за межами стратегічного управління з географічними кордонами і гармонізує національні стратегії в більш однорідний формат. Мета полягає в тому, щоб зменшити складність управління різноманітними ринками, зменшити потребу в місцевому реагуванні та отримати економії від масштабу. Завдяки глобальній стратегії найкращі методи легше використовувати в різних місцях. Глобальні стратегії працюють, коли потреби клієнтів однакові на різних ринках. Ще однією передумовою для роботи глобальної стратегії є стандартизація операційної та фінансової звітності, що забезпечує головному офісу інструменти аналізу та контролю.
- c. Транснаціональна стратегія об'єднує переваги як національних, так і глобальних стратегій. Вона спрямована на те, щоб підкреслити місцеву чутливість і посилити місцеву можливість при стандартизації операцій у різних регіонах та областях, щоб отримати вигоду від економії масштабу або ж навпаки. Подвійність стратегії ускладнює її концептуалізацію та реалізацію. Успішні транснаціональні стратегії будуються навколо сильного спільного бачення місцевої орієнтації та настільки ж потужної операційної інфраструктури, яка є спільною для різних країн. Це вимагає значних інвестицій в інфраструктуру та управлінські ресурси

5. Стратегія співпраці та партнерства базується як на конкуренції, так і на співпраці між підприємством та його конкурентами, постачальниками, дистриб'юторами, партнерами та регуляторами. Найпоширенішими мотивами для співпраці є розвиток більших ринків, покращення галузевих стандартів, розподіл витрат на дослідження та розробки та підвищення обізнаності споживачів на користь усіх гравців галузі.

Всі ці види стратегій є передумовою успішного дослідження та в кінцевому форматі прийнятті рішень у вірному напрямку. Головною передумовою яких є, перш за все, швидкість цих розрахунків та скоріший перехід до практичного комплексу дій для досягнення цілей.

Остання, третя, фаза містить в собі практичний комплекс дій і звісно передбачає здійснення стратегічної діяльності зважаючи на раніше досліджене середовище. Для цього потрібні дві основні здібності: лідерство і стратегічний менеджмент корпоративного управління. Стратегічне лідерство є необхідним, щоб донести бачення основних цілей стратегічних планів (наведених вище) до рівня керівництва. Лідерство охоплює когнітивну сторону управління, яка виходить за межі вимірювання фінансової ефективності. Це може бути джерелом мотивації, розширення можливостей для творчості та інновацій, які часто потрібні, щоб вийти зі складних ситуацій. Корпоративне управління — це базова інфраструктура фірми, яка сприяє та контролює стратегічні дії. Він забезпечує моніторинг етичної поведінки та відповідності нормативним вимогам. Корпоративне управління визначає відносини між акціонерами, радою директорів та керівництвом компанії. Традиційними механізмами корпоративного управління є стейкхолдери, рада директорів, менеджери вищої ланки та керівники. Тенденції корпоративного управління включають вимірювання ефективності бізнесу та зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами за допомогою традиційних фінансових заходів контролю.

Весь результат зробленої роботи та наслідки прийнятих рішень, звісно висвітлюються згодом, у повноті та широті успіху чи невдачі. В цьому загалом і полягається головна задача таких фаз. Це все робиться з метою масштабування, а

масштабування, загалом, компанії призводить до масштабування прибутку, що і є кінцевою метою у бізнесі. Прибуток або збиток та об'єктивний приріст або спад глобальної складової компанії і є ключовими показниками правильності здійснених аналізів та оцінок.

Все було б добре, якби було так просто і іронічно. Та ні, все набагато важче та цікавіше. В стратегічному менеджменті також є низка проблем, які призводять до збою роботи компанії за наданим планом активностей. Дуже часта проблема номер один у питанні корпоративного управління – це мотивація працівників. Адже саме мотивація є рушійною силою всього колективу та проєкту. Мотивація буває багатьох видів і найвпливовіший це матеріальна мотивація, яка вираховується в бонусах і грошових одиницях до заробітної плат успішного працівника. Та головним чином мотивація також є поняттям широкого спектру.

Припустимо, ми знаходимось на другій фазі стратегічного розв'язання нагальних проблем і виявляємо, що вся наша команда має проблеми за мотивацією. Тобто, поставлено план задач, поставлені мікро та макроцілі, поставлена мета кожної з команд, але все одно щось йде не так, як заплановано. Зазвичай це відбувається через низьку мотивацію робітників слідувати прямим вказівкам керівника. Можливо поставлене завдання підлеглому виконане, але це тільки 50% від плану, адже інші 50% - це своєчасне інформування керівництва, тайм-лайни, тайм-менеджмент, інформування команду та інші схожі важливі фактори, що тягнуть за собою виконання зобов'язань якими дуже часто робітники нехтують через брак мотивації це робити «бо завдання ж зроблене».

Матеріальна мотивація досить рідко рятує у таких випадках, тут більше потрібно працювати над корпоративною культурою та корпоративною мотивацією у вигляді конкуренції між командами, задля більш продуктивного та войовничого духу компанії.

Проблемою номер два можна назвати, брак ресурсів, у які може включатись не тільки фізичні ресурси, а й інтелектуальні. Для грамотної та правильної будови стратегічного плану потрібно мати команду спеціалістів, або хоча б декількох, що зараз можна вважати рідкістю [5,с.6]. Як раніше зазначалось, весь менеджмент –

це практична складова досвіду роботи, а отже необхідно мати досвід розробки та досвід у цій сфері задля коректного оцінювання та аналізу наявних даних [6, с.76, 205]. Також брак ресурсів може проявлятися у недостатній обізнаності ринку, якщо це свіжа організація. Це призводить до затяжного процесу вивчення індустрії та конкурентів, що може затягуватись на місяці. Це тільки один з прикладів, того, які питання можуть виникнути. Ці проблеми вирішуються способом пошуку, можливо навіть хедхантингу, спеціаліста цієї сфери, що точно економить час, гроші та сили.

Третя проблема полягає у мотивації вже керівництва [6, с.124]. Це означає, що стратегічний менеджмент та його дослідження на 70% складаються з неправильних рішень, які з часом аналізуються і стають вірними та так записуються на папір у теоретичний базис. Такий вантаж невдач може витримати тільки, справді, кваліфікований керівник, адже за статистикою тільки третє чи четверте стратегічне рішення є правильним за огляду на оцінку розвитку компанії та корпоративного устрою.

1.2. Специфіка формування та реалізації міжнародних стратегій у практиці ІТ компаній

Стратегічний менеджмент в ІТ має дуже широку вживаність і дуже гарний потенціал. По-перше, сфера технологій змінюється мало не кожного дня, через беззупинний розвиток, що кидає виклик компаніям, які вже у справі й мають свою позицію на ринку [44, с.10]. Вони безумовно його приймають, що супроводжується низкою питань, відповіді на які є у майбутньому плані стратегічного менеджменту. Швидкість реагування на зовнішні фактори та швидкість проходження першої та другої фази повністю залежить від компанії, так само як і реакція [21, с.124]. Дуже важливо розуміти, що повнота та темпи створення планів та ініціативи рішень вносять свої корективи у позицію компанії на конкурентному середовищі.

По-друге, саме індустрія, яка можна сказати йде поперед всього світу, не дає можливості відпочивати або витратити багато часу на створення планів та цілей, це все відбувається буквально на очах, рахуючи кожен годину, і навіть не на папері. Спеціалісти налаштовані на ці темпи і знають, як це бути у центрі подій, бо ж від них залежить кожен наступний крок компанії, а помилки дуже суворо караються і

навіть не вищим керівництвом, хоча у передових компаній таке буває рідко, вони караються реакцією ринку на ці глобальні та навіть маленькі кроки. Організації в ІТ, що налаштували свій стратегічний менеджмент під сучасні дедлайни та умови зараз щодня та щомісяця «ловлять хвилі» та працюють у тому, що справді розуміють. А компанії, які не приділили увагу важливому плануванню чи поставленню цілей зараз мають частковий успіх, а згодом забуваються і впадають у тінь світових лідерів, що готові працювати над помилками і йти далі. Приклад компанії, що невдало приймала рішення і занадто сильно захлинулась у славі успіху – це «Lenovo» або «HTC». Так, звісно корпорації та зараз працюють, тільки в інших нішах. Та їх об'єднує один цікавий факт, що колись вони змогли частково стати лідерами, то дуже легко упустили цю хвилю. Все через брак або не готовність стратегічного менеджменту до корегування та аналізу помилок і подальше їх виправлення. Головні рішення приймалися дуже швидко, а отже потрібен спеціаліст, щоб правильно прийняти їх. Брак цільової стратегії та правильної координації у майбутнє споживача, зазвичай, дає можливість виправити помилки, але той хто не бажає їх виправляти буде жорстко покараний, як раніше згадувалось, індустрією [65, с. 148].

Сфера технологій має завжди змінювати й кожна компанія, як вже стало зрозуміло, має право вибору шляху з голками та вантажем рішень, або плисти за течією можливостей, яка скоріше за все приведе до катастрофічних наслідків. Таким чином, аналізуючи відомі компанії та їх досягнення, можна виділити декілька важливих драйверів розвитку та росту індустрії ІТ:

1. Нові пропозиції та унікальні рішення для клієнтів. Унікальність та технологічність завжди цінувалась і буде, бо людина не має кордонів у зверненнях, і компанія «Apple», яка є провідником індустрії, це доказ. Це можна проєктувати не тільки на цю корпорацію, а й звернути увагу на інші. Коли на ринку з'являється новий та унікальний продукт, люди готові це купувати та користуватись, коли знають що вона має сталий фундамент розвитку [18]. Цей драйвер росту має певні передумови, які є відображенням фінансових, технологічних та інших можливостей. Бо для цього потрібні складові елементи, що збираються як пазл у

вдалий проєкт. Цей пазл, як частина розвитку компанії, збирається спеціалістами та професіоналами, що точно впевнені у стратегії, яку обирає компанія. Організації, які працюють у сфері надання послуг та створення програмного забезпечення, знають на скільки це важкий та ідейний елемент пошуку нових рішень для вирішення поставлених завдань клієнтом. Чим технологічніше рішення буде винайдено, тим більш позитивна реакція буде у клієнта. Головним чином для такого виду драйверу звісно потрібні освічені спеціалісти та професіонали. Люди, які зможуть вести за собою команди й при цьому надавати нові ідеї, мати досвід і відчувати індустрію, і на таких доведеться добряче витратити. Але не так багато, як на технології. Активи у вигляді стартапів, нових ідей, інтелектуальна власність та інші супутні, завжди коштують дорого і не завжди виправдовують витрати та дають прибуток. Іноді компанія сама шукає ідеї та слідує за технологіями новинками, а іноді схиляється до такого методу поглинання та купівлі інших.

2. Маркетингові рішення. Це те, що називається двигуном бізнесу, тим паче в наш час, коли все частіше аналогові магазини переходять на сторону онлайн. Маркетингові рішення для ІТ – це більше сфера послуг яку може надати компанія [7]. Саме інтернет дає можливість правильно розказати про себе та бути максимально доступним для клієнта. Цей драйвер є дуже сильним бустером для будь-якого бізнесу при наявності правильного маркетингового плану. Існує низка способів, видів та можливостей рекламувати і головне це правильне їх комбінування у єдиний план. Це можна назвати інструментами, які являють собою ланцюг правильних дій та тестових варіантів рекламування, що в кінцевому порядку дає ріст по декількох фронтах. Перший, основний, фронт – кількість та якість клієнтів. Він зазвичай є цільовим, бо що більше клієнтів, то більше можливості. Цільовий клієнт – це те, що є основою всього плану, і процес його пошуку, характеризується такими активностями, як: побудова портрета та портфоліо клієнта, пошук таргетованих цілей, налаштування під нього, дослідження основних точок місцеперебування та інші. Маркетинговий двигун – це не тільки те, що стосується реклами, це також внутрішня енергія команди та в цілому компанії, яка виділяється назовні у вигляді враження клієнта про неї. Це ще

можна назвати саморекламою. Якщо ж компанія не має жодних маркетингових планів та не працює з рекламою, але має клієнтів, то це можна вважати найкращим маркетингом, бо вона головним чином приваблює на себе увагу якістю та швидкістю роботи [66, с. 101-103]. У ІТ колах часто зустрічаються такі організації, що навіть не витрачають кошти та час на маркетингові та рекламні справи. Та все ж, головним активом для маркетингових рішень та досліджень у цьому бізнесі є фінансові та кадрові.

3. Якість продукту. Третій драйвер росту та розвитку міжнародних ІТ компаній, який повністю залежить від внутрішнього устрою та ведення справ. Він характеризує компанію перед клієнтом і наочно демонструє на що вона здатна у цій індустрії. Якість продукції допомагає компаніям отримувати лояльність клієнтів та бути впізнаваним брендом. Клієнти часто купують більше у компаній, яких вони знають і яким довіряють, а підприємства можуть зменшити витрати на повернення продукції, дефекти та втрати [49]. Забезпечуючи якість продукції, можна допомогти клієнтам пізнати бренд, заохотити їх купувати продукцію та, звісно, збільшити дохід. Якість продукції означає, наскільки добре продукт задовольняє потреби споживачів, виконує свої функції та відповідає галузевим стандартам. Оцінюючи якість продукції, підприємства враховують кілька ключових факторів, зокрема те, чи вирішує продукт проблему, чи працює ефективно чи відповідає цілям клієнтів. Компанії також можуть оцінювати якість продукції на основі різних точок зору, які оцінюють, як різні групи сприймають корисність продукту. Перспективи, які слід враховувати при оцінці якості продукції, включають точки зору споживачів, перспективи виробництва, точки зору на основі продукту та цінності та комбіновані тієї ж точки зору, які сприймають цінність продукту співставно його вартості. Дуже важливий аспект ведення такого виду бізнесу, адже як згадувалось раніше, у технологічній сфері маркетинг для приваблення клієнтів потрібен не завжди. Головною ціллю є клієнт, а головною ціллю для клієнта є якісний продукт. Спираючись на такий принцип можна дійти висновку, що якість це головне, хоча це не завжди так. Якість це тільки одна з основ, при цілісному продукті та наявних маркетинговому, стратегічному та

бізнес-планів все одно не має гарантій, що клієнт буде працювати з поточною організацією. Справа у клієнтському сервісі, що є ще одним драйвером розвитку та росту ІТ компаній.

4. Клієнтський сервіс – це та частина, яка поєднує в собі маркетинговий та стратегічний план. Вона з'єднує клієнта з процесом роботи і саме цей драйвер і є «першим контактом» користувача з компанією. Цей драйвер росту є важливим тому, що він створює перше враження про того, з ким клієнт може мати справу [48]. Як і в будь-якому бізнесі, в основі ІТ-послуг лежить фактична послуга, яку ви надаєте клієнту. Вона повинна надавати цінність клієнту та допомагати йому досягти конкретної мети та «знайти те, що потрібно». Однак, на відміну від інших бізнес-послуг, у сфері ІТ є один ключовий елемент, який відрізняє обслуговування клієнтів від інших бізнесі - це узгодження. По суті, будь-який проєкт має бути налаштований під замовника, що передусім постійні правки та узгодження. Майже кожен крок та кожна нова сторінка проєкту потребує нових та нових узгоджень з замовниками, адже у програмуванні все пов'язано й один необережний крок може привести до нових проблем [64]. Клієнти не зобов'язані своєю лояльністю — компанії повинні її заслужити. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю дозволять компанії повторити бізнес, оскільки вони відчують міцний зв'язок та повну віддачу. А в ІТ-індустрії, де майже кожна послуга надається на контрактній основі, оновлення та узгодження стають головною роботою. Погане обслуговування клієнтів гарантує, що вони не продовжать свої контракти та не переведуть свої проєкти конкурентам. Тому, цей драйвер також можна включити до списку важливих. Звісно ж, в основі лежить професійне ставлення до користувача та до людей, що звертаються за послугами, тим паче у такій сфері, де один проєкт може коштувати як 1 тис. дол., так і 100 тис. дол. Для цього драйверу потрібні певні активи у вигляді спеціаліста, який зможе зібрати команду професіоналів по спілкуванню з людьми і точно виведе компанію на новий рівень, також звісно потрібна корпоративна культура спілкування з клієнтами, адже ланцюг який у кінцевому випадку приводить клієнта від відділу обслуговування до виконання проєкту зв'язує його з низкою співробітників різних ланок, які мають

знати культуру спілкування. Тобто клієнтський сервіс це не тільки про відділ, це про всю компанію і команду та її взаємодію з клієнтами.

5. І ще один драйвер, який поєднує все, що зазначалось вище – це клієнт. Клієнт сам по собі є ключовою ціллю будь-якого бізнесу і його прихильність може завойовуватись рокам. Головним драйвером всього бізнесу є задоволені клієнти. Якщо йому сподобались послуги, що він отримав, то його коло друзів, колег та партнерів точно буде знати про компанію. І у майбутньому є шанс, що саме ці люди звернуться до тієї ж компанії.

Клієнт — це особа чи компанія, яка отримує, споживає або купує продукт чи послугу ІТ і може вибирати між різними постачальниками ресурсів. Основна мета всіх підприємств – залучити клієнтів і змусити їх придбати те, що вони мають, використовуючи маркетинговий драйвер чи якість продукції, як рекламу [23. с.58]. Компанії також повинні спонукати користувачів повертатися. Суть маркетингу полягає в тому, щоб добре розуміти, що потребує і цінує клієнт. Крім того, люди, які наймають послуги професіонала, є замовниками, а не клієнтами. Наприклад, у адвоката є замовник. Коли клієнт щось купує, продавець відразу зосереджується на наступному. Однак з замовником мета полягає в тому, щоб розвивати стосунки. У багатьох випадках відносини між замовником і професіоналом стають схожими на партнерські. Клієнт стає замовником з того моменту, як підтверджує готовність віддати тій чи іншій компанії свій проєкт і підписує угоду чи здійснює передоплату.

Кожен з цих драйверів має свої активи та вартісну оцінку за аналізом бізнес-стратегії. Всі використовуються в ІТ та мають свої переваги та специфіку, що дає можливість кожній компанії бути гнучкішими й мати свою особливість у рості та розвитку. Кожен такий драйвер має свою періодичність або можна сказати рамки сучасності. Індустрія задає шалені темпи, і те що актуально зараз може не бути сучасним підходом за найближчі 5 років.

Так, головними передумовами постановлення стратегії у дію є врахування темпів накопичення росту індустрії. ІТ компанія, яка зацікавлена у власній досконалості має слідувати за сучасністю та вчасно приймати рішення та брати на себе ініціативу з пошуку ідейних рішень. Стратегія потребує аналізу усіх наявних

даних, що стосується зовнішнього та внутрішнього середовища. І тільки за умов наявної мети та цілі її можна побудувати та готувати до актуалізації під новітній лад. Отже, потрібні зовнішні дані, а це: конкуренти, партнери, маркетингові дослідження, портрет клієнта, інвестиційний фон. Та внутрішні дані: кількість робітників, виробнича потужність, плановий та фактичний обсяг робіт, кількість клієнтів та інші більш дрібні дані. За наявною базою необхідних даних кваліфікований менеджер може побудувати декілька стратегій розвитку та росту, провівши власний попередній аналіз ринку та його засад. Для такого аналізу необхідно давати свободу рішення не тільки менеджеру, а й іншим робітникам. Наявні на сьогодні компанії даного ринку ІТ мають переважно вільну форму спілкування зі співробітниками. Дивно, наскільки неоціненним є значення бюрократії серед американських політичних мислителів. Автори світової політичної літератури не передбачали зростання державної бюрократії, а тим більше її інституційного домінування в процесі формування державної політики, ані того факту, що до середини 20 століття американці, які заробляли б на існування, працюючи на це, було б більше, ніж американців, які жили, коли була написана Конституція. Менш зрозуміло, що нинішнє покоління бізнес-мислителів — тих, хто працює на факультетах політології університетів і коледжів — також не зумів оцінити важливість державної бюрократії, попри її дивовижну величину, її висхідну адміністративну залежність від методів суспільствознавства та фінансову підтримку власних наукових досліджень. Свобода рішень може існувати навіть при бюрократичній системі управління. І попри залежність від посадовців вищих за наданими можливостями, працівник має можливість проявляти ідейність та самостійність у вирішенні ряду питань.

Бюрократія, як інститут, що формує командну політику в технологічному суспільстві, протилежна плюралістичній парадигмі демократичного процесу, має свої процеси побудови та правила розташування внутрішніх управлінських осіб. Більш помітно те, що уявлення про інтереси команди найкраще задовольнятимуться в демократії політикою компромісу, що впливає із суперечок груп інтересів кожного окремо, сумнівної чинності в техно-бюрократичній

побудові управління. Коротко кажучи, два переважних чинники сучасних культурних технологій і бюрократії підривають те, що називається експансія демократичного процесу. Така теза, яку поділяють провідні менеджери, і очевидно, враховуючи короткий проміжок, наданий ними як об'єкт оцінки управлінської бюрократії, управління та технологій, мало хто з практиків цікавиться цим явищем. Політика здатна заперечувати плюралізм груп інтересів як протиставлення того, як суспільні інтереси досягаються в демократії команди. Розвиток сучасних систем управління дозволяє максимально відкрито залучати бюрократію, але не зважаючи на це, постійно відбувається кореляція до вільного висловлення думок та більший рівень впровадження системи колективного розв'язання проблем та задач [68].

Отже, можна сказати, що саме по собі явище специфіки формування та реалізації міжнародних стратегій у практиці ІТ компаній містить в собі основу, яка складається з: достатнього інвестиційного капіталу, грамотних спеціалістів та правильної побудови управлінських рішень внутрішнього та зовнішнього характеру. Інструменти та чинники, що складають значну частку росту драйверів компаній ІТ є справжніми конкурентними перевагами, що тягне за собою вплив на зовнішній фактор, тобто на ринок. Рівень інноваційності вираховується не у вартісному значенні, а у якісному. Все залежить від нематеріальних активів, що має компанія. З них можна зробити повністю матеріальні та цінні активи. Ці нематеріальні активи можна рахувати ідейністю та освіченістю робітників та досвідченістю управлінця. Ця комбінація дає ключі до усіх дверей індустрії, особливо за наявності капіталу для пошуку нових ідей та технологічних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ AVENGA НА МІЖНАРОДНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1 Динаміка розвитку компанії на світовому ринку

Розвиток інформаційних технологій є основою розвитку сучасного суспільства. Стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовив глобалізацію процесу праці та розвитку бізнесу через комп'ютерні мережі та надання різноманітних комерційних послуг. У сучасних умовах розвитку бізнесу обладнання інформаційних технологій присутнє скрізь: в офісах, на фабриках, у школах, вдома, навіть у кишенях людей. Інформаційні технології глибоко змінюють поведінку та спілкування компаній та окремих осіб. Швидкий розвиток й використання інформаційних технологій зробили світ набагато меншим і без обмежень у часі та просторі.

Сьогодні інновації в історії людства принесли великі можливості в результаті застосування інформаційних технологій. Глобальний характер технологій, низька вартість, можливість отримання доступу до сотень мільйонів людей, інтерактивний характер, різноманітність і можливості швидкого зростання, підтримують інфраструктуру, що призводить до багатьох потенційних переваг для підприємств, окремих осіб і суспільства.

Ці переваги тільки почали матеріалізуватися, але вони ростуть із захопливою швидкістю з розширенням застосування інформаційних технологій у всіх сферах життя. Фахівці з інформаційних технологій можуть виконувати різноманітні завдання, починаючи від встановлення різних програм, проєктування складних комп'ютерних мереж, збирання, обробки, зберігання інформації, створення баз даних тощо.

Конкурентне середовище різко змінилося за останні два десятиліття і стало дуже складним. Глобалізація також має важливий вплив на бізнес-середовище та на всі організації, особливо в останні два десятиліття. Організації почали усвідомлювати, що не можуть (більше) діяти самостійно на світовому ринку. Глобалізація змусила організації шукати більш ефективні способи координації потоку матеріалів в організацію та з неї. Ключем до такої координації є співпраця

та тісніші стосунки з постачальниками. У сучасних ринкових умовах майже всі бізнес-операції тісно пов'язані та залежать від застосування інформаційних технологій, можна сказати, що більшість середніх та великих підприємств у своїй організаційній структурі мають організовані відділи інформаційних технологій. Фахівці з інформаційних технологій можуть виконувати різноманітні завдання, починаючи від встановлення різних програм, проектування складних комп'ютерних мереж, збирання, обробки, зберігання інформації, створення баз даних тощо [67].

Світовий бюджет для ІТ цього року планується досягти 4.4 трильйонів доларів, оскільки компанії продовжують інтегрувати ІТ-рішення для покращення своїх бізнес-процесів, особливо для електронної комерції [50]. Експерти стверджують, що зайнятість в ІТ також зростає, всупереч пандемії COVID-19 та війні в Україні, країна спеціалісти якої є одні з найсильнішими, оскільки компанії будуть шукати ІТ-спеціалістів у майбутньому [22]. Масштабність галузі є функцією багатьох тенденцій, які розглядаються у цій сфері. Економіка, робота та особисте життя стають все більш цифровими, більш пов'язаними та автоматизованими. Хвилі інновацій нарастають з часом, забезпечуючи двигун розвитку технологій, який, здається, знаходиться на порозі ще одного великого кроку вперед.

Сполучені Штати є найбільшим технологічним ринком у світі, що становить 32% від загального обсягу, або приблизно 2 трильйони доларів на 2021 рік. У США, а також у багатьох інших країнах, технологічний сектор займає значну частину економічної діяльності. Звіт CompTIA Cyberstates показує, що економічний вплив технологічного сектору США, виміряний у відсотках від валового внутрішнього продукту, перевищує вплив більшості інших галузей, включаючи ІТ сектор [51].

Попри розмір американського ринку, більшість витрат на технології (68%) відбувається за його межами. Витрати часто корелюють з такими факторами, як населення, ВВП та зрілість ринку [51].

Серед глобальних регіонів значний внесок залишається Західна Європа, на яку припадає приблизно кожен п'ятий долар, витрачений на технології в усьому світі. Однак, що стосується окремих країн, Китай чітко зарекомендував себе як великий

гравець на світовому ринку технологій. Китай дотримувався моделі, яку також можна побачити в регіонах, що розвиваються, де існує подвійний ефект скорочення розриву в таких категоріях, як IT-інфраструктура, програмне забезпечення та послуги, а також займає лідерські позиції в сферах, що розвиваються, таких як робототехніка [51].

Основна частина витрат на технології припадає на покупки, зроблені корпоративними або державними установами. З розмиттям роботи та особистого життя, особливо в малому бізнесі, разом із явищем тіньових IT може бути важко точно класифікувати певні види покупок технологій як виключно бізнесові чи виключно споживчі.

За прогнозами CompTIA, глобальна доля індустрії інформаційних технологій у світі зростає на 8,9 % у 2022 році. Оптимістичний прогноз зростання знаходиться в діапазоні 10,5% з мінімальною 5%. Очікування щодо зростання американського ринку відповідають глобальним прогнозам. Як найбільший ринок технологій у світі, прогнози США та глобальні прогнози нерозривно пов'язані. Це вузький діапазон прогнозів, ніж той, що спостерігався в минулі роки, що означає, що керівники галузі виявляють відносно високий ступінь обережності в непередбачуваному середовищі [15].

Компанія Avenga зайняла провідні позиції у світовому секторі IT в певних нішах і тяжкою роботою досягла вершин, отримавши звання лідера ринку в деяких країнах базування.

Avenga— світовий чемпіон розвитку в IT та цифрової трансформації з понад 20-річним досвідом. Вони розуміють складність сучасних ринків і втілюють їх у реальні бізнес-рішення для таких вертикалей, як фармацевтика, наука, страхування та фінанси.

У компанії понад 4000 професіоналів з офісами в Європі, США та Азії, а також потужна фінансова підтримка для подальшого міжнародного розширення. Їх клієнти, як-от Roche, GSK, Credit Suisse, Postbank, ABB, Allianz, SwissLife, Mazda, Volvo та Olo, довіряють їм. Головна мета - орієнтованість на клієнта та готовність зробити все, щоб надати ефективні рішення. Їх місія похитнути традиційний ринок

ІТ, організація консультиє, проєктує та надає реальні надійні рішення зі швидкими результатами [52].

Розробка та дизайн програмного забезпечення на замовлення, управління продуктами, технологічний консалтинг та консультаційна експертиза, а також послуги з цифрової трансформації під ключ – ось де їхні понад 4000 експертів почувають себе більш ніж комфортно. Використовуючи силу далекоглядного розуміння сучасних галузей, вони дозволяють підприємствам випередити свій план розвитку та скоригувати плани.

Оскільки якість лідирує на вагах компанії, їх швидкість не має собі рівних. Понад 10 центрів надання послуг в Україні, Польщі, Німеччині (країна базування хедофісу) та Малайзії, а також спеціалізована дизайн-студія у Берліні, вони оптимізують продукти для ринку, змушуючи речі працювати, коли ніхто цього не очікує [52].

Якщо говорити про історію організації, то загалом в її основі лежить 5 компаній в одній платформі, що і називається Avenga.

У 2019-ому році чотири ІТ-компанії, серед яких й українська Core Value, утворили міжнародний холдинг Avenga. 25 листопада 2021-го вона готується до нової угоди – поглинання українського аутсорсера Perfectial.

Компанія повідомила про те, що українська ІТ-компанія Perfectial приєднується до їхньої платформи. Суму угоди не розголошують, втім компанії запевнили, що структурних змін в українських офісах компаній не буде. Після об'єднання число спеціалістів у компанії складатиме понад 4000 осіб.

“За останній рік глобальний дохід Avenga значно збільшився. Команда виросла від 2500 до 4000 спеціалістів. Втім, органічний ріст компанії, хай і такий стрімкий, не був достатнім, щоб реалізовувати амбіційні проєкти клієнтів якнайшвидше та сповна задовольняти їх нові потреби. Тому, детально оцінивши увесь ринок, ми вирішили об'єднатись з Perfectial. Нам дуже близькі не лише їх інженерна культура та робочий підхід, але й чіткий фокус на успіх клієнта та досконалі результати роботи у діджитал сфері. Усе вищеперелічене робить Perfectial ідеальним елементом Avenga Group”. — про це заявив CEO компанії Ян Веберінг [24].

У цілому, Avenga з'явилася на ринку завдяки численним M&A угодам (Угода M&A - це комплекс заходів, що забезпечують максимально можливу ефективність і урегульованість процесу передачі контролю з управління бізнесом) [25].

Усе почалося у 2017-ому, коли 10-річного польського аутсорсера IT Kontrakt викупили польський фонд Cornerstone Partners та американський Oaktree Capital Management.

У той час у Східній Європі зростав ринок аутсорсу, тому наступну покупку – IT-компанію Core Value – фонд зробив в Україні. У тому ж році до Core Value та IT Kontrakt долучилися польська компанія Solidbrain та німецька Sevenval, утворивши холдинг Avenga. Кінцевим бенефіціаром компанії, за певними дослідженнями, є американський фонд Oaktree.

У Авенга станом на 2022 рік працює 4000 спеціалістів, 1200 людей – у дев'яти містах України. Харківський офіс з'явився на початку листопада. В планах компанії – нові офіси й розширення штату. Україна для Avenga – цінний ринок, тут хороша освіта та спеціалісти, каже СЕО компанії Ян Веберінг [52].

Avenga не розкриває фінансові показники. Але за даними аналітичного сервісу Dun & Bradstreet, її німецький офіс має прибуток близько 70 млн. дол. Компанія будує структуру бізнесу за власною моделлю. Інвестор купує контрольний пакет акцій певної компанії і при цьому залучає більшість коштів, необхідних для купівлі, у вигляді кредиту. За певними підрахунками, компанія працює зі швидкістю 100 доларів на годину у робочому режимі, що свідчить про плідну працю та успішний розвиток.

Фундаментальною проблемою в дослідженні динаміки розвитку компанії є кількісна оцінка впливу різноманітності та якості послуг, на які вона орієнтується та її загальну продуктивність, що не має своєї вартісної оцінки, лише статистичні показники та звіти.

Ця оцінка постає перед додатковими труднощами, оскільки продуктивність залежить від неторгових можливостей і від нематеріальних активів. Нещодавно організацією був зроблений підхід до економічної складності кожної країни, яка враховує ступінь їхньої спеціалізації, яку можна вивести з порівняльного аналізу

на глобальному рівні. Ідея, що лежить в основі цього підходу, полягає в тому, що продуктивний кошик кожної країни - якщо його правильно проаналізувати - також повинен забезпечувати більшу частину роботи та інформації, закодовану в таких активах, як власна освіта, працевлаштування, клієнтоорієнтованість, сфероорієнтованість, орієнтовність на комфорт власних робітників, кількість та якість виконаної роботи за певний проміжок часу, зовнішні показники такі, як: економіка країни, конкуренція в даній країні, законодавча складова, виконання законодавчих обов'язків і т.д [71, с.181].

Здобуті успіхом відносно простих описів та досліджень, які використовуються в різних областях, таких як розвиток та еволюційна динаміка, портфельні стратегії чи економічні складові, вони формулюють стохастичні диференціальні зв'язки між власними філіями, задля більш зрозумілого та доступного сервісу обслуговування клієнтів у поточній країні. Такий підхід дає змогу більш мобільно реагувати на завдання та більш ефективно їх виконання, у розрізі формування пакета послуг для кожного клієнта.

Цей ланцюг зв'язків, досліджений компанією, надає змогу кожній філії виконувати легкі та пасуючі, для неї справи, що тільки прискорює та робить якіснішою пророблену роботу кожного працівника, а клієнта робить обізнаним і задоволеним. Особливість підходу – виділення кожного підрозділу не географічно, а стратегічно, адже у сучасному світі така можливість є і мало хто нею користується, що дає змогу формулювати завдання, і бути певним, що ним займаються виключно професіонали та фахівці, а не відділ «що зараз вільний».

Географічне розділення відбувається іноді, як і у будь-якої транснаціональної компанії через часові проміжки та різницю в часі, через мовні бар'єри, через неможливість живої зустрічі, хоча і ці проблеми вже не є нагальними проблемами.

Щодо різноманітності сфер розвитку, в яких компанія себе почуває комфортно і повністю виправдовує всі докладені сили, то можна виділити декілька основних ланок. Вони постійно варіюються під кожен офіс в залежності від країни базування та роботи наявної на місці команди, отже:

Страховання.

Страхова галузь зараз на шляху до включення значущих інновацій з інтегрованою цінністю для отримання та утримання клієнта. Збалансована стратегія та технологія є найважливішими факторами, які дозволяють страховим компаніям відповідати очікуванням окремих клієнтів. Однак цифрова трансформація вимагає занадто багато часу та зусиль, щоб впоратися з нею самостійно. Страхові постачальники шукають технологічних і ділових партнерів, щоб узгодити страхові послуги з потребами клієнтів і подолати будь-які проблеми на шляху до динамічного майбутнього. Компанія вільно говорить обома мовами, як страхування, так і технології, щоб визначити бізнес-потреби клієнтів і надати відповідні рішення. Вони допомагають постачальникам страхових послуг, а також компаніям InsurTech індустрії підтримувати цифрові інновації для залучення клієнтів і зростання бізнесу. Цифрові консультації та досвід розробки програмного забезпечення можуть оптимізувати операції зі страхування та покращити якість обслуговування клієнтів за допомогою швидких, надійних та безпечних рішень. Вони дозволяють вразити своїх клієнтів привабливими рішеннями, готовими до ринку, модернізувати застарілі системи та трансформувати бізнес-модель [52].

За аналітичними даними, що є на вебсайті компанії 80% клієнтів Avenga готові узгоджувати довгострокові контракти співпраці, наголошуючи на професіоналізмі виконанні поставленої роботи й виділенні основних аспектів помилок та особливостей своїх клієнтів у сфері надання послуг страховикам в ІТ секторі [53].

Цифрові рішення для фармацевтики та медико-біологічних наук.

Avenga є технологічним партнером провідних фармацевтичних, біотехнологічних та медичних фірм, контрактних дослідницьких організацій (CRO), клінічних науково-дослідних інститутів та постачальників фармаконагляду у перетворенні майбутнього фармацевтичної промисловості.

Доречним буде вказати ту основну частину роботи, яку робить компанія:

- Розробка програмного забезпечення на замовлення для доклінічних та клінічних випробувань, комерціалізації ліків, виробництва, розповсюдження та безпеки.

- Розробка програмного забезпечення для управління доклінічними/клінічними випробуваннями

- Прискорить розробку комерційних ліків та процеси регулювання за допомогою безпечного програмного забезпечення для управління доклінічними та клінічними випробуваннями, такими як:

- Збір даних ePRO (Електронний звіт про пацієнта)
- Розробка програмного забезпечення eDC (Electronic Data Capture)
- Розробка eCTMS (Clinical Trial Management System)
- Інтеграція eCRF (електронні форми звітів про випадок)
- Інтеграція eCOA (електронна оцінка клінічних результатів)
- Рішення щодо набору пацієнтів
- Ранні рішення щодо управління клінічними даними
- Розробка програмного забезпечення для фармацевтичного виробництва та комерціалізації

- Підтримує управління якістю та оптимізує фармацевтичне виробництво відповідно до специфікацій та нормативних вимог клієнта за допомогою:

- Програмне забезпечення ERP (планування ресурсів підприємства)
- MES (Системи виробничих систем)
- Платформи MOM (Управління виробничими операціями)
- Платформи MRP (планування вимог до матеріалів)
- Програмне забезпечення для планування виробництва та закупівель
- Програмне забезпечення для відстеження та керування відгуком
- Програмне забезпечення для управління якістю продукції
- Рішення RA (попередній дозвіл)
- Розробка фармацевтичного розподільчого програмного забезпечення

- Оптимізує потік замовлення, продажу, складування та доставлення фармацевтичної та медико-біологічної продукції за допомогою:

- Бухгалтерський облік, управління клієнтами та послугами

- Програмне забезпечення для автоматизації та інвентаризації
 - Рішення для керування складом
 - Логістичні рішення
 - Програмне забезпечення для управління ланцюжками постачання
 - Розробка програмного забезпечення для забезпечення безпеки ліків
- Створює програмне забезпечення для фармаконагляду або рішення для забезпечення безпеки ліків, які знижують експлуатаційні витрати та повністю відповідають фармацевтичним правилам за допомогою:

- Додатків для звітування про побічні реакції на наркотики
- Розробок бази даних несприятливих подій
- Інтеграції робочих процесів та шлюзів зі словником ВООЗ з наркотиків
- Програмного забезпечення для управління медичною інформацією
- Програмне забезпечення для моніторингу безпеки ліків

І це все тільки маленька доля того, що організація робить для цього ринку та в цілому індустрії. За статистичними даними наданими на вебсайті компанії тільки 20% клінічних випробувань набирають та утримують достатню кількість пацієнтів і вкладаються у строки заплановані проєктом. Середня протяжність клінічних іспитів, перед випуском продукту на ринок, складає 7,5 років. Хоча можна сказати напевне, що ця цифра собою складає повну акумулянту залежності від цифрових можливостей на поточному терміні роботи проєкту, а отже все залежить від фінансової можливості компанії тримача проєкту. Avenga напряду працює з такими компаніями і надає увесь список перерахованих вище послуг, за бажанням і інвестиційною можливістю клієнта. Щоб мати точне уявлення про, що йде мова, варто зазначити - загальна вартість розробки одного нового препарату та проходження етапу затвердження FDA (FDA – «Food and Drug admission» англ. схвалення та пропуск на ринок ліків та їжі) коштує 2,6 млрд дол. [53]

Цифрові рішення для індустрії фінансових послуг.

Індустрія фінансових послуг стає все більш підкованою в інноваціях та цифровій трансформації. Компанія говорить мовою індустрії та надає фінансовим установам, банківській справі, страхуванню, управлінню капіталом та фінтех

експертам прагматичні технологічні рішення та розробку фінансового програмного забезпечення.

Fintech або фінансова технологія перекладає потенціал даних, які можна монетизувати. Комплексні консультаційні послуги, фінансові послуги з розробки програмного забезпечення разом із ключовими рішеннями для прискорення технологій, щоб підготувати послуги з розробки програмного забезпечення для фінтех у різних галузях промисловості, під крилом ІТ дають неймовірні результати, які можна бачити на власні очі. До комплексної підтримки професіонали використовують інновації та забезпечують наскрізний досвід, який включає стратегію, архітектуру, досвід клієнтів, управління послугами — і все це в новій екосистемі Fintech.

Вони є постачальниками фінансових послуг інноваційних рішень, інженерним резервним копіюванням, технологічними знаннями та реальним досвідом у галузі. Наші консультації у поєднанні з розробкою програмного забезпечення для фінансових послуг підвищують продуктивність організацій клієнтів, покращують користувацький досвід їхніх клієнтів і забезпечують видимість продукту на новітніх цифрових платформах

Avenga є надійним технологічним партнером одним із найкращих у світі, щоб запровадити цифрові покращення в дію. Команда мобілізує досвідчених експертів з фінансових технологій, розробників повного пакета програм, РМ, спеціалістів з даних, UX / UI дизайнерів, спеціалістів DevOps для досягнення навіть найамбітніших цілей проєкту, створює надійну цифрову основу для індустрії фінансових послуг і фінтех, використовуючи повний спектр інструментів і технологій [52]:

- Відділ продажів
- Великі дані та аналітика
- ІІІ та машина
- Навчання
- Хмара та DevOps
- Бізнес-аналітика

- Технологія розподіленої книги
- Роботизована автоматизація процесів
- Сховище стратегічних даних
- Архітектура мікросервісів

Цифрові рішення для автомобільної промисловості.

Автомобільна промисловість переживає бурхливу трансформацію, яка змінює традиційний автомобільний бізнес. Клієнти залишаються лояльними до визнаних брендів автомобілів через безпеку та надійність своїх продуктів, але вони також жадають нових функцій мобільності та додаткових послуг, пристосованих до їхніх потреб в інших галузях.

Avenga допомагає клієнтам вдосконалити їх традиційну автомобільну бізнес-модель, щоб завоювати клієнтів у кожній точці дотику з акцентом на персоналізований досвід протягом усього шляху клієнта. Впроваджують гнучкі процеси у традиційну бізнес-модель, щоб прискорити вихід на ринок основного продукту та підвищити ефективність операцій.

Mazda почала працювати в Німеччині в 1972 році і відтоді створила загальнонаціональну мережу дилерів і сервісних партнерів.

Команда Avenga в Кельні та Берліні отримала завдання оснастити цих партнерів з Mazda Motors Німеччина новими вебсайтами дилерів, які легко налаштувати. З цією метою розширили CMS за допомогою API, щоб завдяки власним розробкам змогли поєднати три аспекти: інтерфейс для кінцевого споживача, керований інтерфейс користувача для дилерів і центральний доступ до CMS (CMS – система керування вмістом сайту) для Mazda Motors.

З 2009 року компанія також підтримує Opel за допомогою мобільних вебсайтів і програм, повністю адаптивних і автономних програм. Підхід поєднує дизайнерське мислення, підтвердження концепції, пілотні проекти та розробку серії. У тісній співпраці з Opel, команди тестують рішення у швидких інтерактивних тестах аж до етапу виведення кінцевого продукту.

Цифрові рішення для нерухомості.

Стартапи PropTech завойовують традиційний ринок нерухомості, адаптуючи цифрові послуги, щоб завоювати серця клієнтів. Такі технології, як «Розумний дім», онлайн-платежі та автоматизована підтримка, набувають все більшого попиту серед мешканців, а також менеджерів нерухомості для надання гармонійних послуг у сфері нерухомості та дизайнерського облаштування житлових мас.

Компанія пропонує клієнтам впроваджувати міжгалузеві цифрові послуги в бізнеси нерухомості та будівництва, щоб подолати прогалини, якими нехтують традиційні підходи.

Якщо коротко пройтись по основним клієнтам та підходам компанії у цій сфері, можна виділити те, що Avenga працює як з великими клієнтами, так і з невеликими і навіть з фізичними особами у цій галузі.

Узагальнюючи професіоналізм нішування організації, можна сказати, що всі надані дані були взяті з офіційних джерел і повністю виправдовують базовий потенціал для розвитку кожної сфери, що дає можливості досягати нові висоти, не тільки на вже зайнятих ринках, а й займати нові ніші, з чим і буде зв'язаний аналіз у наступному розділі.

Компанія не розголошує і навіть не натякає на інше нішування. Вона веде мінімально публічне життя, і висвітлює тільки досягнення та голосні угоди, тому напевне відразу і не сказати, які вона має плани. Та точно можна впевнитись у тому, що їх курс – розвиток з неймовірно швидким темпом зростання та набування клієнтів.

До прикладу, можна привести відкриття нового офісу 05.05.2022 у Португалії. Avenga, глобальна інженерна та IT-консультаційна платформа, відкриває новий офіс доставки в Порту [7]. До кінця року щонайменше 50 співробітників будуть працювати в другому за величиною місті Португалії, щоб допомогти групі технологій цифрової трансформації задовольнити постійно зростальні потреби, особливо з боку клієнтів з Європи та Північної Америки. Географічне розширення на ще одну країну показує, що довгострокова стратегія Avenga похитнути традиційний IT-ринок і стати одним із провідних гравців.

Такі фактори, як доступність, зрілість ресурсів, політична стабільність та загальне бізнес-середовище, позиціонували Португалію як одне з найкращих місць для постачальників технологічних послуг у багатьох незалежних дослідженнях протягом багатьох років. Крім того, присутність на міжнародно визнаному щорічному вебсаміті викликала ще більший інтерес до країни як до технологічного центру, і сьогодні деякі з найбільших і найвідоміших ІТ-компаній мають там офіси. Порту, зокрема, відомий своєю яскравою технологічною сценою з великою кількістю стартапів, лабораторій розробки та великою кількістю висококваліфікованих професіоналів.

«Португалія рано прийняла оцифровування і зробила її пріоритетом для уряду. Результати демонструються, наприклад, у сучасній та ефективній бюрократії, найсучасніших освітніх програмах ІТ та висококваліфікованій робочій силі. Оскільки ми плануємо суттєво розвиватися в столичному районі Порту, щоб ще швидше масштабувати наші пропозиції на світовому ринку, ми з нетерпінням чекаємо на тісну співпрацю з університетами міста. Як і скрізь, де б ми не були, ми хочемо інвестувати в таланти та вивести і без того сильну інженерну культуру на новий рівень», – говорить Ян Веберінг, генеральний директор Avenga [43].

Компанія у цій країні відома як досвідчений і надійний діловий партнер з глибокими знаннями в галузі, особливо у фармації, передовому виробництві, страхуванні та фінансах. 4000 спеціалістів Avenga працюють по всьому світу та підтримують глобальні корпорації та великі середні компанії в їхній цифровій трансформації за допомогою проєктів по всьому цифровому ланцюжку створення вартості – від цифрової стратегії до впровадження програмного забезпечення, досвіду користувачів та ІТ-рішень, включаючи хостинг та операції. Серед своїх клієнтів постачальника ІТ-послуг є багато всесвітньо відомих організацій, наприклад ABB, Allianz, Boehringer Ingelheim, Credit Suisse, GSK та Santander.

За підрахунками самої ж компанії більше 350 клієнтів було професійно обслуговано за трошки більше ніж 20 років роботи. При тому що повноцінне об'єднання відбулось тільки у 2019 році. Маючи головні офіси у Києві, Львові,

Кельн (Німеччина), Берлін, Франкфурт, Куала Лумпур, Варшава, Краків, Гданськ (Польща), Нью-Джерсі, Вроцлав [52].

Конкуренція ринку дуже висока та досить стрімка стосовно нішових компаній та так званого мас-маркету, тому й Avenga не припиняє долати нові вершини у підкоренні звання світового лідера. Компанія знаходиться у положенні віддачі ринку, адже має свої пріоритети розвитку та постійного розширення, як фізичного, так і робочого об'єму. За 2021 рік компанія з легкістю пододала відмітку 609 млн дол. загального обороту. За 2020 рік – приблизно 400 млн дол.. Тобто за банальними підрахунками, компанія зараз рухається неймовірними темпами з відривом 30% збільшення обороту кожен рік. Ці темпи – дуже значний аналітичний показник, який нагнітає страх на конкурентів. Головні конкуренти Avenga на світовому ринку[19]:

1. Slalom – 2 млрд дол. загальний оборот, близько 10 000 працівників по всьому світі, материнська країна – США.
2. North Highland – 1 млрд дол. загальний оборот, близько 5000 працівників по всьому світі, материнська країна – США.
3. Accolite - 143 млн дол. загальний оборот, 800 працівників у більше ніж п'яти країнах світу, материнська країна – Індія.
4. 10Pearls - 180 млн дол., загальний оборот, 700 працівників, материнська країна - США.
5. Solita – 210 млн дол. загальний оборот, понад 1500 працівників по всьому світу, материнська країна - Фінляндія.

Зважаючи на дані конкурентів та їх країни базування, не дивно, що Avenga обирає Американський рівень і підлаштовується під цей ринок, як внутрішньо, так і зовнішньо. Можна зауважити, що саме США – країна яка є генератором індустрії і кожен рік докидає дрова до розпалу вогню швидкості росту компаній. Її можливості на рівні економіки, на конституційному рівні, на рівні конкуренції створюють повністю придатний та готовий до розвитку плацдарм, що є повною протилежністю для лінивих та без інертних компаній. Такі компанії не виживають довго і скоріше за все просто загинаються на тлі свого розквіту, бо ринок

жорстокий і безжальний. Поки одна компанія наздоганяє клієнта з довгостроковим контрактом, інша вже підписала 3 короткострокових, вже почала роботу і вже отримує фінансовий розрахунок. Конкуренти не дозволяють забувати про роботу, а тим паче відпочити, тому темп розвитку Avenga не являється рекордним чи надто дивуючи цій індустрії у світі, але справді останні роки їх дії стали більш відданими в сторону упокорення ринку. Весь свій час існування від 1999 року організація приділяла увагу своєму органічному розвитку, але світові тенденції не залишають вибору ні одному бізнесу на сталу і стабільну роботу без рухів угору, такі проєкти просто вимирають. Тому зараз ми бачимо результат в обсязі виконаної роботи, працівників, валового обороту і т.д [70].

2.2 Стратегічні пріоритети та динаміка розвитку Avenga на українському ринку.

Чому міжнародним ІТ-компаніям цікава Україна? Велика кількість талантів – не єдина причина. Наймати українців дешевше, ніж у Європі. Зарплата в українських розробників коливається від \$1 500 для рівня Junior до \$4 000 для рівня Senior, свідчить дослідження консалтингової компанії Korn Ferry та НВ. Це на 10% більше, ніж у Польщі, але вдвічі-втричі менше, ніж у США та Німеччині [22, 56].

Інша причина – велика кількість сервісних компаній. Раніше найпопулярнішою країною для аутсорсингу була Індія, але під час карантину вона не змогла пристосуватися до «нових реалій», на відміну від України, спеціалісти якої досить вдало використали свої можливості у сфері й спромоглися навіть поставити певні рекорди. Також дослідницькі дані Reuters довели, що наша країна працює ефективніше у вільному способі роботи, а отже коли робітник не змушений їхати в офіс щодня він відчуває себе більш вільно і має більше натхнення. Це у котре доводить, що Україна рухається у напрямку західних тенденцій і показує, що готова до роботи при будь-яких обставинах. Це і спричиняє величезний попит на послуги українських компаній дочірні вони чи вітчизняні.

Стратегія сталого бізнесу Avenga — це навмисна інтеграція фінансових, соціальних та екологічних намірів у цілі, підприємство, політику та дії компанії.

Мета за допомогою цієї стратегії — створити довгострокову цінність для компанії, партнерів і клієнтів, при цьому слідкуючи за глобальною ментальністю.

Має впливати не лише на висхідну сферу ІТ України, у якій працює, але й на місцеві спільноти навколо. Avenga розглядає ці дії не як елементарну галочку для відмітки, а як продуманий і сумлінний спосіб життя компанії та її людей; щось, що закладено в кожне рішення, яке приймає організація..

Це означає, що стратегія, хоча в першу чергу розроблена та реалізована для задоволення потреб компанії та наших клієнтів, також спрямована в майбутнє, щоб захистити та підтримувати природні та людські ресурси завтрашнього дня. Ця стратегія показується в діях, які вжили, вживають зараз і планують зробити в майбутньому.

Попри те, що має багаторічний досвід, Avenga молода як спільна компанія, лише три роки за плечима.

Навіть під час війни відомо що 25% ІТ-спеціалістів зараз знаходяться в рядах ЗСУ і захищають свою країну. При цьому кількість та об'єм робіт майже не змінився і підлаштувався під сучасні реалії вже на другий та третій тижні війни. Зараз виконується приблизно 70% тих замовлень та контрактних умов, які були зумовлені до початку війни та працює понад 300 тис. спеціалістів сфери, які знаходяться в Україні. Великий приклад мужності проявляє і Avenga, адже всіма можливими способами намагається допомогти чи підтримати тих, хто пішов захищати Україну, надає пільги, волонтерує і т.д [52].

Тенденція розвитку ІТ в Україні почалась від 2013 року. Багато науковців намагаються пояснити це явище і як в Україні почалось зароджуватись технологічне середовище професіоналів саме у ці роки. Все збігається до того, що відбулось певне зіставлення факторів розвитку загальної диджиталізації, поява більш менш пристойної техніки для кодування та техно-дизайну в країні, розквіт відомих техкомпаній, розвиток можливостей дистанційної оплати та оплата електронними активами, що є головним двигуном розвитку нетворкінгу, дистанційних професій і загалом відходу від стереотипу «робота тільки в офісі» і таке інше.

Навіть 2014 рік, який став дуже важливим у Незалежності України й увесь світ дізнався про неї, не знизив тенденцію розквіту індустрії. Це також була певна точка відправлення для різних спеціалістів, адже економічна стабільність була підірвана та багато людей загадувались над питанням «де брати гроші на життя?». Почався глобальний пошук дистанційних професій українцями, разом з тим почався великий колапс з виїздом за кордон після підписання закону про вільні кордони з ЄС. Багато громадян виїздили за кордон у пошуках кращого життя, в цьому був і певний плюс, бо повертаючись в Україну вони привозили досвід роботи, нотки життя європейців і задали тенденцію розквіту саме ІТ сектору.

Так, з 2016 року почалась глобальна тенденція переходу на всеможливі дистанційні види роботи, від email-розсилки - до ремонту iPhone. Походу 2018-ого року почали з'являтися розуміння у підході до роботи дистанційно, люди почали все частіше чути такі професії, як: таргетолог, unit-дизайнер, арт-дизайнер, senior IT менеджер, junior IT менеджер, backfront модератор, оператор сайту, хост-менеджер, трейдер і т.д. Та це і раніше насправді було, але люди за допомогою активного поширення і популяризації користуванням мережі інтернет почали все частіше і частіше цікавитись, що за цими професіями стоїть. Більш того, зараз за державними опитуваннями, понад 10% молоді України у працездатному віці від 18 до 30 років обрали шлях дистанційної роботи та бізнесу і мали успіх. Та є і негативна сторона цього - збільшується частка тіньових робочих місць у всьому світі, і не тільки в ІТ та варто зазначити, що Східну Європу це теж не обійшло стороною [26, 41].

Від 2019 року, з приходом влади Володимира Зеленського, державні органи почали робити ще більший акцент на розвитку диджиталізації країни, що стало ще одним ривком у напрямку ІТ. України починає поступово ставати центром спеціалістів it-базування, і сама держава рухається у цьому напрямку, створюючи додаток «Дія», як єдине вікно послуг різного плану для українців, чого не зробила ще не одна країна світу, перехід усіх баз даних у діджитал формат – також маленький, але поштовх.

Український онлайн-банкінг теж вважається одним з найбільш розвинених у Європі та світі, бо ж відтоді, як «ПриватБанк» у 2010 році реалізував додаток «Приват24» він запустив світову інерцію. З 2016 року, коли смартфони стали масовістю і культом, клієнти банку почали користуватись додатком, в результаті відвідуваність відділення одним клієнтом знизилась до мінімуму – майже у 4 рази менше людей відвідують відділення банку. Потім поява такого ж культового «Моно Банк» від UniversalBank, особливість якого стала відсутність відділень, що дуже дивує англійців, які вже відчують на собі всі функції, бо ж компанія вийшла на ринок, банкінгу Англії, європейців та тим паче американців, які досі користуються відділеннями, але і там є свої нюанси.

Всі названі вище аспекти є тим двигуном дійсності, який є магнітом для різних світових компаній щодо України. Таким стала і компанія Avenga, яка побачила українську відданість та працьовитість. Важливо зазначити, що компанія додала майже 30% трудового потенціалу до своїх лав в Україні. Тепер понад 1200 українських спеціалістів працюють в офісах та в аутсорсі компанії. При цьому компанія є дуже дружньою і співпрацює з державою. Це не є поодиноким випадок, бо більше тисячі компаній зайшли на український ринок від 2018 року, що дуже позитивно впливає на цей сектор, серед них такі компанії, як: EPAM, SoftServe, GlobalLogic, DataArt, Genesis, Playrix, Evo, Ubisoft, NIX, та маса інших. Які, до речі, є прямими конкурентами, як за нішами, так і за ринком України. Все конкурентне середовище побудовано на американських принципах ведення бізнесу, що стосується навіть українського ринку конкуренції даних організацій. Американська: система оплати праці (погодинно чи від обсягу виконаної роботи), система ведення обліку, система нарахування заробітних плат, система інвестування, в таке інше, що поєднує ці всі компанії у єдину ланку ринку, які конкурують один з одним за різних умов роботи [72, с.299].

Головна стратегія розвитку компанії Avenga – це, як зазначалось раніше, правильне розширення та розділення за критеріями професіоналізму кожної з команду, не залежно від місцезорозташування офісу та кожного спеціаліста, що дає

можливість безконтрольного та матрично працювати кожному відділу. Це більше Американська система роботи, без бюрократії та централізації влади.

У організації немає особливої орієнтації на ринок українських клієнтів чи виробників, вона орієнтована на пошук робочих місць та професіоналів по всій країні – ось основна мета поглинання українських ІТ компаній, задля повного освоєння ринку. Така модель дала можливість облаштуватись по всьому світу і знаходити клієнтів у кожному куточку, та найголовніше бути ефективними та прозорими до них. Головний принцип – пошук спеціалістів, адже робота з клієнтами забезпечується основним чином онлайн, але у стратегічно важливих регіонах, де компанія освоює більшу частину ринку є офіси.

Звісно є певні клієнтські проекти в Україні, але вони не настільки масштабні, як в Німеччині чи США. Українські клієнти компанії Avenga зазвичай звертаються з таких сфер, як: страхування, фінансова аналітика та створення баз даних для фінансових підрахунків і фармацевтичний напрямок. Особливо хочеться зазначити саме фармацевтичний напрямок, адже компанія «Дарниця» - один з лідерів українського ринку фармацевтики, і періодично працює з Avenga, тут також варто нагадати, що за 2020 рік загальний оборот галузі склад 3.4 млрд дол., що є дуже перспективною нішею, тим паче у стрімко-розвиваючій сфері держави. З 2015 року щорічний темп приросту сягає у середньому 12.5%. Ще до цієї сфери відносяться й аптеки, яких більше ніж 5 тис. по всій країні й всі вони потребують належного обслуговування складу та програми обслуговування клієнтів. [27, с.8]

Також варто зазначити, що заробітна плата робітників української філії суттєво відрізняється від плати в США чи Німеччини. Це і послугувало тією самою метою завоювання ринку праці України в ІТ компанією. Головний поділ йде на дві категорії Junior ІТ спеціаліст та Senior, але при цьому ще є низка вимог та підкритеріїв для оцінки статусу робітника у даному напрямку. Головна відмінність полягає в отриманому досвіді роботи та здатності виконання завдань різної складності, що являє собою пріоритетність вартісної та загальної оцінки виконаної роботи спеціаліста. Junior ІТ спеціаліст не обов'язково повинен отримувати вищий статус. Все залежить від натхнення та вподобань роботи, але звісно

прагнення стати попитним спеціалістом на ланку вище має кожен третій робітник на своєму полі праці [71, с.107-108]. Головний двигун цьому є вартісна оцінка праці, яка у Junior спеціаліста оцінюється утричі менше ніж Senior. Senior виконує завдання майже найвищої складності у розрізі професіональної оцінки кодування та розробки, що дозволяє йому відчувати себе, як риба у воді. Натомість Junior в деяких компаніях є окремо одиницею робочої сили, а у деяких підпорядкованою, при цьому має схожі знання, отримує окремі завдання на різних ланках програмування чи кодування. Головна їх відмінність полягає, як зазначалось у вартісній оцінці праці. [22]

В Україні заробітна плата Junior спеціаліста залежить від місця обраної роботи, але загалом коливається від 500 дол. США до 1500 дол. США. На відміну від нього, Senior в Україні отримує заробітну плату від 1000 дол. США і вище, деяких українських спеціалістів у цій області міжнародні компанії оцінюють на найвищому вартісному рівні, заробітна плата яких сягає від 7000 дол. США, та це не часті випадки, адже більшість таких спеціалістів виїжджає за кордон в хедофіси компаній для більш плідної тісної праці, бо ж за кордоном цінують таких спеціалістів і навіть піклуються про їх місце проживання і комфортність умов переміщення навіть з усією сім'єю. Це спеціалісти переважно від 25 до 40 років. Бувають рідкі випадки, що досягають вершин до 25 років, та їх вважають унікалами й великі ІТ компанії ведуть хедхант на таких професіоналів, бо молодь – це свіжі ідеї, свіжі ідеї – ріст та успіх компанії. Якщо взяти до уваги такі ж обставини в іншій країні, припустимо США, то мінімальна заробітна плата Junior спеціаліста – від 1000 дол. США і до 3000 дол. США. Senior спеціаліст – від 2500 дол. США і більше, бо все так само залежить від вартісної оцінки роботи людини. [22, 56]

З пояснених вище причини, Avenga обирає саме український ринок праці у цьому ключі поставлення задачі, бо ж ефективність вища, а затрати набагато менші. Саме вища ефективність роботи українців, та хваткість у будь-яких можливостях серед молоді, дає можливість компанії з упевненістю сказати, що вони зробили правильний вибір. Загалом Avenga, не єдина організація, яка наголошує на

трудостійкості українців. Бо кожен хто вкладає в себе знання і навички, кожен хто викладається на повну повинен бути достойно оцінений і це дає багатьом робітникам з інших філій натхнення до більш ефективної роботи, бо ж конкуренція породжує розвиток, а об'єднання породжує сталість та стабільність. Саме ці два аспекти компанія використовує у своїй корпоративній стратегії. Вони буквально створюють конкуренцію між різними відділами, які виконують майже однакову роботу, але знаходяться на різних сторонах земної кулі, задля того, щоб можна було оцінити продуктивність кожного у розрізі порівняння виконаних проєктів, які вимірюються не тільки в обсязі роботи, а й у відгуках клієнтів, оцінці роботи з клієнтами, роботи всередині офісу, внутрішнього етичного кодексу, фінансовий оборот, зовнішніх та внутрішніх факторів, та головне у прибутковості, яка є джерелом натхнення як для CEO компанії, так і для кожного з учасників команди [71, с. 107-108]. Та навіть, якщо не зважати на фактор між командної конкуренції, у будь-якій компанії такого типу буде міжпосадова конкуренція, бо головна мотивації працівника все ж – це, по-перше, оплата праці, по-друге, отриманий досвід. Очевидно, що міжпосадова конкуренція тягне за собою підвищення вартісної оцінки спеціаліста, у випадку отримання посади вище [33, 69].

Не пропускаючи другий аспект – об'єднання, то організація цілковито підтримує себе зсередини різними соціальними возз'єднаннями, такі як: кейтеринги, корпоративи, суспільні спортивні змагання, суспільні поїздки (оплачені організацією), суспільні між командні проєкти, а головне, що об'єднує понад усе – це конкуренція з іншою компанією на ринку. Ось таке дивне, але повністю замкнуте коло породжується, коли прагнеш дістатись вершини, і українську філію всі ці аспекти також стосуються. Об'єднання заради перемоги дуже притаманне українському народу і філія у Львові є однією з найактивніших у всіх наведених вище активностях [72].

У часи війни важко говорити про динаміку розвитку тої, чи іншої організації, але попри все, що відбувається в Україні – Avenga підтримує та плідно відновлює роботи своїх офісів, більше того надає оплачене житло робітникам та їх сім'ям з територій куди прийшла війна у більш безпечні місця, щоб була можливість

відновити роботу. Але і це не все, Українські команди Avenga працюють на повну, і повністю працездатні, наперекір війні [57]. Керування всіма проектами продовжується з тією ж професійною турботою, яку очікують клієнти. Як міжнародна компанія з понад 20 офісами, також має достатньо кваліфікованого персоналу в усьому світі на випадок, якщо частина українських команд тимчасово не зможе працювати у звичайному режимі. І найприємніше: «Ми не відступимо. Ми будемо стояти на вашому боці. Ми будемо продовжувати нашу діяльність, і ми разом переживемо цей важкий час. Все, ще прийде.» - Ян Веберінг, CEO Avenga [57]. Компанія волонтерує, працює на українську економіку, допомагає військовим у своєму професійному середовищі, і впевнена, що ще 2014 рік показав справжнє обличчя росії.

Хоч, компанія демонструє відданість та прихильність сторони України, важливо пам'ятати, що у будь-якому випадку бізнес страждає і страждає досить сильно, зважаючи на показники, що дослідили Advantage Group при підтримці Мінцифри та Ліги ділових клубів. Вони стверджують, що середній та малий бізнес втратив приблизно 85 млрд доларів, і це тільки частина, від нереалізованого прибутку, тут не йдеться про плановий прибуток [28]. І справа навіть не у самому стані бізнесу, а у платоспроможності його клієнтів, адже середній та великий бізнес, до якого можна віднести Avenga, взаємозалежні. Якщо велика компанія, надає послуги іншій, а вона може бути у ланці середнього бізнесу, своєю чергою вже на більшу частину залежний від клієнтів, платоспроможність яких зменшилась утричі за 80 днів війни. Ось такий ланцюг є ключовою родзинкою у розвитку компанії в Україні, та як було зазначено, Avenga більше фокусується на робочий ринок країни, аніж на клієнтський, тому ІТ компанія має свої привілеї та можливості, щоб працювати надалі. Тому компанія не зазнає значних прогалин у виконанні замовлень та проєктів.

До того ж 77% українських ІТ-компаній знайшли нових клієнтів після початку повномасштабної війни. 56% з них навіть очікують на зростання продажів від 5 до 30 відсотків. Голова фінкомітету ВРУ Данило Гетьманцев розповів, що за підсумками першого кварталу 2022 року ІТ-сектор приніс рекордні \$2 млрд

експортних надходжень. Роком раніше за аналогічний період виторг становив менше ніж \$1,5 млрд. "Незважаючи на шок від найгарячішої фази війни у березні, було збережено 96% обсягу експорту ІТ-послуг у порівнянні з березнем 2021 року", - резюмував він, додавши, що майже 30% всього бізнесу або частково або повністю припинили роботу. Він також сказав: «Після війни податкова політика повинна стати елементом загального плану розвитку України. Цей план повинен передбачати залучення великих іноземних стратегічних інвесторів в економіку України та в розвиток великих підприємств на території нашої держави. Це відновлення інфраструктури держави шляхом залучених коштів. При цьому, ми повинні розуміти, що податкова політика повинна бути збалансованою. Тобто мова йде передусім про забезпечення справедливого перерозподілу національного доходу». [29]

Це і є рішучість та відданість українського народу. Потрібно зауважити, що Україна - це зараз майже ядро подій, за яким слідує увесь світ, і та героїчна поведінка, яку проявляє кожен Українець виходячи на роботу, відкриваючи бізнес, беручи кредит або оформлюючи депозит і все інше, що стосується підтримки економіки країни, показує світу, наскільки це сильна країна, як духовно, так і економічно, що звісно буде приваблювати інвесторів, які готові вкладати в ідейних, натхненних та розумних людей. Таке відношення та стійкість економіки додає впевненості у його подальших діях щодо потенційної країни інвестування. В Україну точно буде надходити більше капіталовкладень після війни, аніж у довоєнний стан. Та поки її не буде закінчено, тему інвестицій потрібно підіймати у розрізі пошуку «м'яких місць», що означає шукати найменш вражені точки українського бізнесу і приваблювати туди інвесторів, або взагалі не підіймати. Зараз, точно відомо, що США та інші країни-партнери надають допомогу, яка постійно вираховується у фінансовому еквіваленті. Та насправді, більшість цих грошей спрямовуються на гуманітарні та воєнні цілі, що зараз є нагальною справою кожного дня. Тому варто зауважити, що внутрішня банкова система витримала найважчий удар і надалі покриває дефіцит та внутрішній борг за рахунок надходжень від податків. Для підприємців внутрішнього ринку Держава дала

можливість кредитуватись на суму до 60 млн грн під 0% за системою «5-7-9%», що є досить зухвалим та відповідальним кроком. Це означає, що підприємець може взяти кредит під 0% під час воєнного стану, але ставка підніметься до 5% коли він закінчиться. Поки, що це ледь не єдина можливість утримати бізнес, якщо тільки компанія не отримує приватні інвестиції від власників з-за кордону, наприклад, або не є філією міжнародної компанії. Інших варіантів, на разі, не дано. Avenga ж, не є надто залежною від української економіки, тому її можливості є міжнародними і вона не потребує підтримки зі сторони держави. Тут навпаки, сама компанія допомагає державі: надає робочі місця, а отже виплачує податки, продовжує роботу, а отже є податковою одиницею, волонтерує та відкрито розповідає про те, що відбувається в країні [30].

Стратегічні пріоритети в сучасному стані очевидні - максимально забезпечити рівень захищеності кожного робітника, що знаходиться на території України, і продовжувати роботу у довоєнному напрямку, адже майже 700 робітників і 6 офісів, з наявних 9 в Україні, продовжують свою роботу станом на травень місяць. Також сфера до якої відносить себе Avenga, не потребує цілісної присутності на робочих офісних місцях всього персоналу. Ян Веберінг CEO Avenga, стверджує, що бізнесу не звикати до постійних світових катаклізмів, такі як коронавірус, наприклад. Але війна – це набагато страшніше та кривавіше. Карантин навчив бізнес працювати дистанційно, і в українських робітників це виходить дуже вдало. Продуктивність роботи у цьому регіоні звісно ж знизилась, тому за ланкою пріоритетності поставлення завдань команди в інших країнах взяли ініціативу і працюють з додатковою швидкістю, щоб клієнти не відчували прогалин, хоча компанія відразу повідомила клієнтів, що в одній з країн базування великої частини робітників почалась війна, і це може вплинути на деякі аспекти співпраці.

Якщо навести сукупність динаміки розвитку різних видів, то варто зробити аналіз за кількістю працівників – зростає чи спадає, аналіз обороту української філії по роках, кількість виділених працівників за професіоналізмом, вартісна оцінка зробленої роботи або ж ціна за виконану роботу.

Як зазначалось вище темпи зростання кількості працівників стрімко йдуть у гору, ще торік (2021) в українських офісах компанії налічувалось близько 1000 осіб, у поточному ж році (2022) у довоєнний час Avenga нарахувала, що менше ніж за рік додалось ще 200 учасників команди. І це тільки в Україні. Головне що динаміка є позитивно і компанія зростає у геометричній прогресії. 2019 рік був більш стійким, компанія напрацьовувала нові пріоритети та схеми роботи з клієнтами в Україні.

Аналіз обороту української філії унеможлиблюють свою сутність, по-перше, через відсутність необхідних баз даних для точного виміру та надання оцінки аналізу, по-друге, компанія сама стверджує, що вона має успіхи, але майже не вираховує їх у цифровому вигляді, тому можна зробити здогад, що компанія очкує не вартісну оцінку власної роботи, а більше загальну теоретичну, щоб не завдавати можливості конкурентам проводити статистичні дані у зрівнянні з власними. Такий крок компанії, ще раз свідчить про її мінімальну публічність у полі зору медіа.

В українських офісах Avenga надає послуги різних масштабів тому, немає різниці який офіс приймає замовлення від клієнта чи новий проєкт, усюди сталі та стандартні вартісні оцінки праці, які розраховуються окремим відділом спеціалістів. Сума ж повністю залежна від виду завдання та не тільки виду, а й дедлайнів, окремі проєктні нюанси, ніша і таке інше. Avenga не вважається компанією з найдорожчих за своїми послугами в Україні, але і не найдешевша. Можна з упевненістю сказати, що основний прибуток і основна робота та проєкти надходять від юридичних осіб – замовників. Компанія не спрямовує свою діяльність на роботу з фізичними особами, бо ж для таких випадків існують фрилансери та аутсорсери, бо ж у фізичних осіб замовлення переважно невеликої складності та не потребують поглиблення всієї команди, вистачить одного спеціаліста, щоб справдити попит фізичної особи, яка прийшла з невеликим завданням, наприклад: створення вебсайту, дизайн сайту, наповнення сайту і т.д. Для компанії з таким обсягом роботи не маю часу та ніякого сенсу здійснювати такі замовлення. Великі замовлення – великі обсяги та великі заробітки.

Час - це буквально гроші. Гроші, які компанія має зараз, коштують більше, ніж ту саму суму, яку може отримати в майбутньому. Це також означає, що гроші, отримані раніше, є більш цінними, ніж гроші, отримані пізніше. Причина цього полягає в тому, що вона може інвестувати гроші в проєкти або фінансові рахунки й отримувати прибуток. Контракти, за якими працює Avenga в Україні, у найпростішій формі з відшкодуванням витрат, підрядник може виставляти рахунок за дозволені витрати плюс дозволений прибуток. Такий рахунок зазвичай проводиться щомісяця, тому, потрібно знати допустимі витрати та витрати за кожен період. Якщо ж говорити про компанію - покупця, то потрібно буде ретельніше перевіряти рахунки-фактури, щоб переконатися, що включені лише допустимі витрати та передбачена робота та вартість. Тому для таких компаній важливо отримувати контрактні угоди, що дає поштовх у можливості отримувати оплату, робити планові розрахунки та виплати вчасно.

Важливо знати, що будь-яка компанія потребує світлі та ідейні розуми, які дають поштовхи до нових звершень [22]. Неможливо знайти спеціаліста з 10-ти річним досвідом, але молодого, стрімкого та 20-річного. Американці вже давно практикують системи внутрішньоакадемічні системи навчання. Це означає, що якщо у людини є стрімке бажання та хист до тої чи іншої сфери діяльності ІТ, то їй не обов'язково мати диплом чи навчатись 6 років в університеті, щоб потім знову проходити купу курсів для подальшої роботи на організацію. Навіть дипломований фахівець не завжди відповідає всім вимогам компанії в яку проходить співбесіду, і далеко не у кожного такого спеціаліста є достатньо знань, щоб відповідати потрібному рівню. За приблизними даними, кожен п'ятий програміст, який закінчив навчання в Україні, змінює фах і йде до іншої індустрії. Здебільшого, так відбувається через несумісність програм навчання і невідповідності сучасним вимогам та критеріям, які потребують компанії у сучасних реаліях [31].

Весь світовий прогрес працює над таким питанням і шукає місце кожному, хто готовий вчитися. Така недосконала ланка сучасності інертно створила ще один підрозділ в таких глобальних компаніях котрий має назву «навчання в компанії». Він передбачає декілька етапів входження робітника чи студента в компанію з

досвідом він чи без. Перший етап, за версією Avenga в Україні - це виявлення ступеня підготовки. Він створений для того, щоб зробити якісний відбір робітників, яких потрібно підлаштувати під роботу компанії, та тих кого ще потрібно вчити та готувати. Зазвичай, якщо людина не має досвіду, але щось знає і має прагнення потрапляє в другу частину ланки і йде вчитися. Якщо ж на стажування чи навчання приходить справжній фахівець із досвідом, то матиме набагато коротший шлях до початку роботи на компанію. Скоріше за все – це проходження базового тесту чи екзамену задля оцінки можливостей, і подальше розподілення і прикріплення для поступового входу в проєктний режим. Той хто, йде вчитися з мінімальним знанням, але великим прагненням, проходить курси в студентській академії Avenga, потім тест, екзамен та оцінка знань, за якою менеджери можуть вирішити взяти на роботу чи ні. Навчання безкоштовне, у разі якщо отримати роботу.[32, с.152]

Такий підхід дозволяє відповідально поставитись до відбору та підбору працівників і самостійно підготувати їх до майбутнього процесу праці. Система вдосконалюється майже постійно і кожна група студентів отримують певні сертифікати та набирають бали. Головне, що це не просто лекції, а справжні практичні та методичні завдання з виділенням кожного індивідуально та оцінкою навичок. Компанії набагато ефективніше стають професійними за такою ланкою розподілення.

Освітні навчальні програми дають як досвідченим експертам, так і амбітним студентам професійну кмітливість, щоб вивести таланти і навички на новий рівень. У компанії в Україні є 5 видів курсів, з яких можна зробити вибір [58]:

1. Salesforce Course - це набір теоретичних і практичних кейсів, які дадуть шанс стати розробником Salesforce і приєднатися до найбільшої команди Salesforce в Україні.

2. .NET Course – компанія показує як розвиватися в напрямку .NET, а також запрошує найкращих студентів працювати у якості стажерів. NET Developers в компанії відразу після курсу.

3. DevOps Course — це набір індивідуальних занять для спеціалістів з IT-операцій, які хочуть продовжити кар'єру в галузі інженерії DevOps. Цей курс допоможе зробити перші кроки до успішної кар'єри, оскільки більшість сучасних компаній прагнуть підвищити ефективність своїх IT-організацій, застосовуючи методи DevOps.

4. Automation QA Course - Якість є головним напрямком, і компанія запускає курс забезпечення якості автоматизації для тих, хто поділяє цю основну цінність. AQA Course — це курс для тих, хто хоче стати досвідченим інженером з автоматизації, що постачає найкращий продукт.

5. iOS Dev Course - має на меті забезпечити базову необхідну підготовку для людей, зацікавлених у навчанні розробці мобільних додатків для платформи iOS.

Отже, освіта в сучасних умовах є мало не найважливішим фактором розвитку особистості. Українська спільнота впіймала темп навчання і зараз з'явився певний кластер суспільства та молоді, який полює за різними навчальними курсами, онлайн курсами, школами та приватними університетами. За останні 5 років люди взяли курс отримання якісних та швидких освітніх послуг від практиків та бізнесменів різного рівня. Бо ж сучасна державна система надання освітніх послуг — це тільки база того, що може вивчити випускник, тому ті, хто має жагу та натхнення до звершень, або особливі вподобання у певній сфері праці, можуть обрати навчання поза державним освітнім процесом, щоб укріпити свої знання, набути нових та отримати більше практичну частину майбутньої діяльності, від безпосередньо практика. Такі сучасні поштовхи дають можливість перестати шукати виправдання і почати діяти, бо ж світ сповнений можливостей і кожен має знайти себе, з чим намагається допомогти Aventa молодим та ефективним людям. Зі сміливістю можна сказати, що наявна система пошуку себе кардинально змінилась. Зараз, не потрібно у обов'язковому порядку вступати до університету, адже ті ж самі знання на практиці можна отримати у річному чи піврічному академкурсі. Але при цьому не можна знецінювати базову освіту, бо тільки вона може навчити дорослого життя, теорії за спеціальністю, спілкуванню з людьми та

відповідальності. Кожен повинен обрати свій шлях до успіху, а яким він буде вирішувати потрібно самотійно [33].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ AVENGA НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.

3.1 Можливості активізації діяльності Avenga в сегменті CRM послуг.

Програми керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM - Customer Relationship Management) дозволяють підприємствам оптимізувати продуктивність своїх організацій шляхом оптимізації циклів продажів і маркетингових стратегій, а також збільшення продажів, а також використання даних та аналітики, пов'язаних із клієнтами.

Avenga спеціалізується на розробці, впровадженні, міграції та підтримці користувацьких і масштабованих рішень управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Використовуючи програмні рішення CRM, клієнти можуть обробляти дані та взаємодію клієнтів, насолоджуватися надійним робочим процесом у складній структурі компанії, користуватись потенціалом масштабованої автоматизації та керувати продуктивністю співробітників і ресурсів.

Зважаючи на критичні цілі та потреби в розробці, консультанти та інженери з програмного забезпечення Avenga можуть впровадити індивідуальні рішення CRM, які допоможуть вам реалізувати навіть найамбітніші стратегії у вашій організації. Щоб допомогти вам отримати вимірні бізнес-результати за допомогою послуг з розробки та впровадження CRM, компанія постійно вдосконалює досвід і навички в CRM-рішеннях для різних галузей і секторів, включаючи фармацію, фінанси та охорону здоров'я [34].

Для зіставлення необхідно показати, що робить компанія та, які види таких програм вже вживає [52].

1. Pharma (фарма сектор) CRM сприяє успіху на динамічному ринку за допомогою бажаних послуг, орієнтованих на клієнта. Pharma CRM спрощує розробку новітніх ліків і методів лікування, організовуючи процеси для оптимальної продуктивності, допомагаючи відстежувати інвестиції та узгоджувати їх з відповідністю нормативним вимогам.

Нові закони, політика та правила, а також жорстка ринкова конкуренція та бізнес-бюджети що зростають зробили багато процесів і технологій, які широко використовуються фармацевтичними компаніями, надзвичайно складними та жорсткими без технічної підтримки. Постійно зростаючі бюджети та витрати бізнесу, нові виклики вимагають від виробників фармацевтичних препаратів робити більше з меншою кількістю результатів, затримуючи фармацевтичний персонал та збільшуючи навантаження на лікарів первинної ланки.

Впровадження надійної та стійкої технічної системи для нагляду за фармацевтичними операціями, узгодженої з ключовими бізнес-процесами, може відчутно допомогти фармацевтичним організаціям у розв'язанні цих проблем. Спеціальні програмні рішення CRM можуть значно знизити експлуатаційні витрати та прискорити успіх на ринку завдяки підтримці мобільних пристроїв та спецпрограм, відстеження контактів клієнтів і хмарні бази даних. Крім того, програмні рішення Pharma CRM, розроблені спеціально під вимоги клієнта, підвищують гнучкість обміну даними, що призводить до кращого зв'язку та підвищення ефективності. Користуючись такою системою, по-перше, миттєво зростає частка технологічності у бізнесі клієнта, по друге, клієнту набагато вигідніше замовити такий проєкт, аніж користуватись аналоговим методом і витратити в рази більше бюджету у довгостроковій перспективі на всебічні витримки.

2. Персоналізована CRM-система охорони здоров'я може надати медичним працівникам клієнта потужну та багаторівневу обробку інформації, а також зміцнити тривалі відносини між пацієнтами та постачальниками послуг, що призведе до зниження витрат, стійких послуг і відмінного управління відносинами з клієнтами у сфері охорони здоров'я та надання лікарських послуг. Така співпраця є популярною переважно для приватних лікарень в Україні. Завдяки цілісному підходу та комплексному аналізу потреб Avenga допоможе створити та підтримувати надійну систему управління взаємовідносинами з клієнтами у сфері охорони здоров'я, розроблену для того, щоб точно відповідати найкращим очікуванням. CRM допомагає організаціям охорони здоров'я покращувати

довгострокові відносини між пацієнтами та лікарнями, що призводить до економії витрат, гнучкого обслуговування та чудового управління відносинами з клієнтами.

3.Finance CRM - таке програмне забезпечення CRM застосовує персоналізований підхід, послуги інтеграції даних і маркетингові рішення, від роздрібної торгівлі до інвестицій і страхування, щоб допомогти організаціям змінити спосіб обробки всіх своїх критичних даних і покращити взаємодію з клієнтами. Програмне забезпечення CRM, розроблене командою інженерів Avenga, допомагає компаніям мінімізувати відтік клієнтів, одночасно керуючи нормативними обмеженнями та відповідністю фінансової галузі. Збільшує продажі клієнтів, пропонуючи їм кращий досвід роботи та краще розуміння профілю клієнта. Це мета, яку компанія поділяє з клієнтами, і для їх досягнень використовує передові CRM-технології.

Важливо ще раз підкреслити, що ці всі види створюються конкретно під клієнта та його вимоги.

Avenga вже безпосередньо бере на себе частину ринку діяльності систем, працюючи у сегменті обладнання, створення та інтеграції таких систем у бізнес-клієнта, та ключова пропозиція у тому, щоб створити оптимізовану та єдину CRM систему для надання послуг, у яких компанія почуває себе більш ніж впевнено. Головним чином взаємодія відбувається у вигляді B2B, а отже надання послуг скоріше для мікробізнесів таких як: інтернет-магазини, інстаграм магазини, мікрокомпанії з надання послуг, фрилансери і т.д. Цей підхід створює можливість для таких бізнесів правильно рахувати фінансову звітну складову частину. Зручність та дизайн безпосередньо обговорюється з вебдизайнером та програмером. Тобто на меті, створення єдиного ресурсу з можливістю опціонального змінення всього виду системи під свій бізнес, який буде обслуговуватись компанією Avenga, а головними користувачами будуть саме мікробізнеси. Цей ресурс передбачає вміщення в себе таких важливих аспектів:

- основні фінансові розрахунки, в які входить валовий оборот, затрати, закупівля (якщо необхідно), прибуток, прорахунки затрат та прибутку по кожному замовленню окремо;

- база даних клієнтів з усією необхідною інформацією, з прив'язанням кожного клієнта до ознаки унікальності наданої інформації до замовлення клієнта (до прикладу прив'язання до номера телефону або нікнейму інстаграм, адже вони являються ознакою унікальності);
- взаємодія бази даних та прямого контакту з клієнтом, отже система сповіщень, прийняття замовлень та їх підтвердження, прив'язка до сайту надання послуг чи онлайн магазину;
- прив'язання всієї бази даних до сервісів доставки, такі як «нова пошта» або «Укрпошта», чи інших сторонніх сервісів з якими так чи інакше пов'язана робота користувача системи, значно скоротить ланцюжок дій і дасть можливість робити все на єдиному ресурсі;
- дашборд прогресу по кожному проєкту або по одному наявному, тобто підсумок за певними періодами.
- та інші необхідні показники, які компанія заважає потрібними.

Таке поєднання точно дає можливість користувачу отримати всі необхідні аспекти для подальшого розвитку свого бізнесу та економії часу, адже мало хто знає про такі системи. Більшість просто рахує це все у таблицях чи навіть на папері.

Це є ще одним з головних плюсів цієї пропозиції. Бо ж якщо система буде вдала, користувач буде задоволений та буде отримувати від цього прибуток та значну вигоду, він з легкістю зможе перейти на наступну ланку співпраці з Avenga, а саме цільове індивідуальне замовлення до компанії. Ця ланка розігріву клієнтів вже існує у багатьох індустріях, хоча особливо популярна саме у технологічному середовищі. Її зазвичай застосовують до фізичних осіб та буденних технологічних застосунків якими користується зараз більша частина прогресивної ланки суспільства, а подається це у вигляді пробного періоду з певними привілеями. За час такого періоду компанія намагається якомога сильніше закохати у себе користувача, і приблизно 60% з них залишаються і далі готові платити після пробного періоду.

Ось такий ланцюжок варто запустити, як маркетингова складова послуг компанії. Цей поштовх надає низку повноважень для компанії. По-перше,

з'являється готова база даних клієнтів, які вже користувались чи ще користуються CRM системою. Можна бути певним, що відділ маркетингу Avenga не прогавить такий шанс скористатись даними про цільового клієнта і використає це на користь процвітання організації. По-друге, з урахуванням наявної бази даних про користувачів та їх діяльність організація може почати рекрутингову компанію для пошуку спеціалістів і подальшої співпраці з ними. Тобто грубо кажучи «всі карти на столі» головне зробити правильний хід.

Друге про що варто сказати – це наявність можливості опціонального підлаштування системи під свій бізнес, тобто можливість залишити тільки ті зображення даних, які потрібні кожному користувачу. Продумана і якісна ресурсна база надає можливість клієнту працювати так, як зручно і мати перед очима тільки потрібну інформацію. Такий підхід вважається раціональним, оскільки кожен бізнесу унікальний по-своєму, так само як і кожна людина, тому зручність та чутливість системи може подобатись одному користувачу, та повністю бути не зручною для іншого.

Щодо фінансової складової проєкту. Як раніше зауважувалось, система підписок досить ефективно показує себе на просторах технологічних новинок планети. Тим паче це досить прогресивна система автоматизації продажів, таких додатків. Автоматизація передбачає контакт користувача з програмою, при чому в такому випадку нема потреби винаймати окремого спеціаліста, який би працював з клієнтами й опрацьовував їх заявки. Автоматизована система оплати підписки, про яку йде мова, дає можливість поділити її на рівневі типи, що будуть відповідати кожен своїм особливостям, тобто певний вид тарифного списання плати. Дорожчий тариф – більше можливостей та більше оптимізації, більш економний тариф – базова структура, головні розрахунки, все що потрібно, але без додаткових можливостей. Приблизна ціна за підписку може рахуватись, як щоденно, так щомісячно, так і щорічно. Користувач обирає виходячи з опції, яка зручна буде для нього. Середня ціна за базовий пакет може бути приблизно 1000-1300 грн на місяць, тобто користувач витрачає 39 грн на день, натомість отримує зручну програму керування, по суті, всього мікробізнесу. Ця програма планово може містити базу

даних, половину основних фінансових розрахунків і таке інше, що стосується базового рівня. Якщо ж говорити про професійний – найфункціональніший пакет, то до нього включаються усі функції та оптимізаційні рішення, які є на ресурсі. Його вартість може сягати від 3000 до 5000 грн на місяць, в середньому 135 грн щоденно. До нього входить також можливість хмарного збереження даних. Це означатиме, що користувач може працювати з комп'ютера та телефона одночасно в одній системі, або ж два чи три користувачі з двох комп'ютерів можуть працювати одночасно. Все залежить від унікальності продукту, адже якщо Avenga справді зробить якісний та унікальний продукт, то він сам себе розрекламує.

Ринок CRM і справді сповнений різними системами і їх варіаціями. За даними дослідження Бітрикс24 лише 6% підприємців працюють з такими видами програм. І ще 16% знають про існування таких, і шукають наявні пасуючі варіанти для роботи. Для порівняння, Avenga є творцем індивідуальних програмних забезпечень такого виду, а за тими ж самими дослідженнями лише 2% підприємців працюють з такими системами. Але при цьому компанія має дохід від долі ринку саме від цих двох відсотків користувачів, тому банально аналізуючи це дослідження можна зробити висновок, що 16% підприємців є потенційними можливими клієнтами організації. Та не варто забувати про конкуренцію, адже зараз низка схожих за базою ресурсів онлайн вже надають такі послуги і теж ведуть боротьбу за кожного клієнта. Особливо важливо загадати, що 37% опитаних підприємців, які вже користуються CRM вважають, що головна зручність у повноті роботи з базою даних клієнтів. Тобто те, на що потрібно робити акцент компанії. Інші 36% користуються такою програмою задля керування процесом продаж та створення правильного фінансового фундаменту для обліку. Більше того є і неприємна загальна статистика, 86% підприємців в Україні не користуються CRM, і більшість з них вважають Microsoft Excel ідеальним для будь-яких випадків роботи, та це і не зовсім так. Ця платформа не передбачає оптимізовану роботу з медіафайлами, сторонніми джерелами та ресурсами, в чому і є головна відмінність її від CRM [35, 36].

У підрахунках за 2021 рік було нараховано до 10 лідерів цього ринку, тому потрібно розглянути декількох з них:

1. Найбільший та найоптимізованіший на цей час ресурс «Бітрікс24». Має в собі досить велику кількість функціоналу. Працює не тільки як єдиний портал для роботи у продажах, а й як месенджер та інструмент для впорядкування роботи між менеджерами різних ланок. За додаткову плату є можливість вести один акаунт на декілька проєктів, що теж є суттєвим плюсом. Самі «бітрікс» стверджують, що понад 10 млн підприємців вже спробували себе, як їх клієнт. Тобто цей додаток – це набір з декількох важливих для підприємця інструментів, які дають певну ефективність при правильному його користуванні. Бітрікс займає 26% ринку користувачів, що є досить шаленою цифрою, адже це можна вважати є більшість. Вартість послуг починається від 800 грн і закінчується 3500 грн. Має 4 різні пакети послуг з різними рівнями функціонала. Ця платформа є саме головним конкурентом пропонованому проєкту Avenga, адже аудиторії двох збігаються і є зіставно однаковими [37].

2. Terrasoft — продуктова компанія, яка входить до міжнародної групи компаній Creatio і представляє бренд Creatio в Україні. Компанія пропонує організаціям low-code платформу для побудови й автоматизації бізнес-процесів, а також різні CRM-системи, що поширюються за моделлю SaaS. Особливість платформи в тому, що вона автоматично, виходячи з детальних даних, може створити портрет вашого клієнта і так само прорахувати його потреби зважаючи на ринкову ситуацію і на ситуацію всередині компанії. Тобто це свого роду штучний інтелект, який дає можливість користувачеві полегшити роботу. Досить модернізовано, зручно та лаконічно виглядає інтерфейс програми. Вартість підписки починається з 600 грн і добігає до 1260 грн щомісячно. Завдяки постійному припливу клієнтів від гарно налагодженого маркетингу, компанія може дозволити собі зробити менші ціни. Організація займає 15% ринку користувачів CRM і має виключно приємні відгуки, на перший погляд. Працює з такими відомими підприємствами, як: Eldorado, Bukovel, ПУМБ, Сандора, Розетка та інші [38].

3. Salesforce – відома у всьому світі компанія, яка займає перше місце на американському ринку серед CRM по своїй функціональності та зручності, частково є партнером Avenga, має 10% ринку користувачі України. Послуги Salesforce дозволяють підприємствам використовувати хмарні технології для кращого зв'язку з партнерами, клієнтами та потенційними клієнтами. Використовуючи Salesforce CRM, компанії можуть відстежувати активність клієнтів, ринок для клієнтів і багато, дані клієнта і таке інше. Крім того, Salesforce заохочує користувачів і компанії краще знати свої можливості та функції платформи та приєднатися до їх онлайн-ового навчального центру Trailhead, де вони можуть отримувати освітні ресурси з навчальних модулів, таких як «Основи платформи Salesforce», або підтримки експертів від спільноти Trailblazer [39].

Четвертим пунктом можна було б назвати ще дві CRM системи, що присутні на українському ринку, як лідери, але вони досить не оптимізовані та не допрацьовані, про що свідчить активна плинність клієнтів та відгуки в мережі інтернет, тому не варто розглядати їх, як гідного конкурента. Ці дві CRM – це російське виробництво програм.

Щодо підприємців, які найближчого року придбали собі ту чи іншу систему CRM, то приблизно половина з них бачить результат, підвищення якості та ефективності роботи, як своєї, так і працівників, таких підприємців 46%. Вони впевнені, що більш технологічний підхід вартий своїх витрат і це є більш продуктивний режим роботи. Інші ж 43% з тих хто був опитаний і почав працювати з системою, впевнені, що вона дала результат, але не такі як вони очікували або дуже малий і не виправданий за ці витрати [36]. Серед відмічених переваг було вказано, що CRM система головним чином впливає, в першу чергу, на зростання загальної організованості та полегшення контролю виконаної роботи, а вже по-друге, на процес продажів та загальне підвищення лояльності клієнтів. Ті 6%, що лишились, очевидно, не побачили жодних змін та зручності в переході на такі системи. Вони впевнені, що в ній немає нічого особливого, за що потрібно платити з бюджету компанії і врізати собі прибутки. Та найцікавіше, що зазвичай власники цих компаній, під час опитування, досить скромно та не повноцінно відповідали на

питання, але і з тим, яку вони інформацію надали можна зробити висновок, що їх підприємства мають сталий або навіть відсутній розвиток, і скажемо так, плывуть за течією.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити декілька основних висновків. По-перше, Avenga здатна працювати на цьому ринку і отримувати прибуток від такого виду роботи, при чому прибуток не тільки від самих продажів, а й від ланцюжка, який запускає створення такого виду системи. Він передбачає користування програмою і надалі, за правильних дій компанії, перехід користувача до бази клієнтів з індивідуальним обслуговуванням. Вдалість залежить від якості продукту. По-друге, компанія може кинути виклик вже сталим та потужним ресурсам цієї індустрії. Конкуренція висока і має свої плюси й мінуси. Плюси у тому, що можна подивитись на компанію, що зайняла вищі ланки ринку і зробити ще краще, і до того ж відразу з'являється можливість аналізу вже наявного і готового до споживання ринку. Мінусом є те, що якщо компанія не достатньо проаналізує всі необхідні показники сфери, то може відбутись провал проєкту, бо конкуренція не спить, вони візьмуть найкращі ідеї і втілять в свій ресурс, а проєкт може стати збитковим та з низьким попитом. Кожен крок на висококонкурентному ринку є важливим, повинен бути зважений та проаналізований. По-третє, та частина відсотків людей, які не користуються CRM, проте шукають альтернативи, повинна бути досліджена. Потрібно побудувати портрет клієнта відповівши на такі важливі питання: Що у нього за бізнес? З чим він працює зараз? Яка це переважно стать? Якою системою вже користувався? і т.д. Тобто ці питання повинні стосуватись, як його особистості, як одиниця бізнесу, так і його бізнесу [70].

Можливість прибутку є у кожній ідеї, все залежить від її реалізації. Тому, така пропозиція є зухвалою, та не безприбутковою. За підрахованими даними, компанія, яка є лідером ринку України в CRM «Бітрикс24» щорічно обслуговує приблизно 85 тис. клієнтських облікових записів (за 2021 рік), які щомісячно оплачують пакети послуг. Простими математичними підрахунками можна визначити, що річний валовий оборот компанії становить приблизно 68 млн дол., це якщо ми будемо брати за основу підрахунку середній тариф за 2000 грн/місяць. Це тільки наочний

приклад того, наскільки міцною та стабільною є індустрія у цьому напрямку, у довоєнному стані. 68 млн дол. – це 15% від річного валового обороту Avenga, що є досить сильним приростом потужностей та клієнтської бази, якщо проєктувати успіх «Бітрикс24» на компанію Avenga. Не втікаючи від реалій, лідер ринку у 2022 році не зможе подолати свою ж відмітку, зважаючи на війну в країні. Бо ж головна маса клієнтів це роздрібний, мікро, малий та середні бізнеси, які зараз не отримують настільки достатній прибуток, вже з відомих причин – низький відсоток платоспроможності громадян. «Бітрикс24» очікує зниження валового річного обороту втричі у порівнянні з 2021 роком, що означає майже почати все з початку і повернутись на рівень 2018-2019 років. Тому найближчий рік може стати найважчим для усіх підприємців і дана пропозиція не є виключенням для українського ринку [36].

Витрати на ведення такого виду ресурсу напряду залежить від кількості клієнтів. У витрати можна включити: обслуговування серверів хмарного збереження даних, як мінімум команда спеціалістів та розробників для підтримки розвитку та життєздатності ресурсу, як максимум декілька відділів та команд, також команда для роботи з клієнтами та служби підтримки, ймовірні витрати на офіс для підтримки контакту команд, послуги бухгалтера, і звісно ж найголовніший двигун всього бізнесу, відразу після якісного продукту, - це маркетинг. Вірогідно потрібно, по-перше, рекламний бюджет, по-друге, кваліфікований спеціаліст на ринку, який зможе виділити головні переваги системи Avenga серед інших.

Кожен пункт є складовою успішного проєкту у спокійний час без війни. Приблизна кількість щорічних витрат за всіма можливими показниками може сягати від 1 млн дол. до 5 млн дол., що напряду залежить від кількості клієнтів та обсягу роботи. З яких щорічно стабільно будуть витрачатись близько 900 тис. дол. на виплату заробітної плати при чисельності стандартної команди 30 осіб з середньою заробітною платою приблизно 2500 дол./місяць. Також офіс: на один офіс та його обладнання для двохсот осіб компанія у середньому витрачає від 20 до 50 тис. дол. на рік, тому це теж треба брати в розрахунок. До того ж, маркетинговий бюджет, який теж є найбільш важливою складовою успіху, він може стягнути на

себе від 50 тис. дол. до 1 млн дол. щорічно і навіть більше, адже якщо він буде показувати реальні результати та давати конверсії, то ця сума точно буде збільшуватись. Він повинен мати в собі: детальний розбір портрета клієнта, відповіді на усі його запитання, головний біль клієнта, дослідження, аналізи, підбір амбасадора бренду, в кінцевому форматі готові пропозиції щодо видів розміщення реклами (наприклад соціальні мережі, банери в інтернеті, спам-повідомлення, таргетована реклама, реклама по місту, наративна реклама у кіно або у серіалах і т.д), які теж потрібно дослідити й побудувати чіткий структурований план.

Всі ці дані варто враховувати опираючись на здоровий та цілісний ринок зі стабільною економікою в країні та підприємствами що розвиваються. Важко говорити про проєкт що планується, коли не відомо, що з бізнесом в країні буде завтра, тому варто зауважити, що цей проєкт варто розглядати не тільки для Українського ринку, а й для міжнародного. Україна є приємним середовищем для таких ресурсів, адже має економіку, що розвивається і велику кількість дрібних підприємств, які готові йти у напрямку технологічного розквіту.

3.2 Варіанти диверсифікації портфеля діяльності Avenga за рахунок логістичних та екологічних рішень.

За час своєї роботи, Avenga майже не посувалася своїм основним курсам в бік п'яти індустрій, які вже покорила організація. Фармацевтика, страхування, житлові приміщення, фінанси, автомобільна промисловість, всі ці ринки компанія плідно диджиталізує та оптимізує під сучасного користувача. Успіх компанії зумовлений її здатністю ефективно покращити користувацький досвід клієнтів, і її головна задача – це позбавити свого користувача, як мінімум від одної нагальної проблеми, яка стоїть у нього на порядку денному. Якщо Avenga якісно перетворює цю проблему у прибуток для клієнта, то можна сказати, що основна ціль виконана, та за нею йдуть інші дрібні але значні. Всі названі індустрії відцифровують в умовах сьогодення. Одна з таких це логістика.

Логістика з кожним роком переходить нові межі диджиталізації та оцифровки: GPS трекери, сайти для розмитнення, сайти для відстежування вантажів, компанії що за день доставляють посилку за пів тисячі кілометрів, логістичні компанії [16].

У сучасному швидкоплинному світі, те що раніше займало день, сьогодні займає годину засідки перед монітором, доставка, яка йшла неділями, зараз доставляється за один-два дні. Цей час засідки, якщо взяти його у фрактал виміру досліду, з кожним роком зменшується і піддається все швидшим та оптимізованим рішенням, так само як і час доставки [17, с.120]. Тому оптимізацію шукають всюди і всі, також і логістичні компанії. Тому Avenga варто замислитись, над пошуком нових можливостей та індустрій, бо компанія зумовлена постійним та експансійним розвитком. Оскільки компанія не диверсифікує свій портфель інвестицій у вигляді пошуку нових ніш, то важливо розуміти, що це справді постійна напружена боротьба за місце на ринку, якій вже відчуває натиск конкуренції та розвитку, що стосується не тільки CRM, а й усіх інших індустрій, які Avenga обрала [14, с.101]. Самі ж робітники компанії, як працюють від самого початку, стверджують, що компанія обирає ніші інертно і це не особистий вибір CEO чи управлінців. Кожен клієнт і кожне замовлення створювало ці поштовхи до вибору і схоже так і з'явилась компанія [15].

Тому варто звернути увагу на нові поштовхи від ринків і спробувати проаналізувати, де насправді ще можна бути корисним та прибутковим. Мова про логістичний ринок диджиталізації почалась неспроста, адже головною метою є описання проблеми та вирішення її у цифровому вигляді. Головна проблема у тому, що більшість компаній логістичної ланки страждають від тяганини з інформацією, яка має властивість змінюватись і це відбувається кожної секунди та хвилини. Ця індустрія пов'язана з постійним рухом, а отже інформація повинна бути наявна і щосекундно оновлена. Також проблематикою є відсутність цілісного, практичного, зручного, єдиного порталу з яким можна працювати та обслуговувати вантажі, підтримувати контакт з працівниками, менеджерами, отримувати інформацію від третіх осіб (наприклад брокер чи клієнт), мати інформаційне супроводження кожного вантажного транспортного засобу, що працює з вантажем. Додатковою проблемою являється готовність користувачів платити за свій комфорт користування ресурсами. Отже, платоспроможність аудиторії і аналіз ринку з огляду на прибутковість та вартісної оцінки вкладів [40, с.54-55].

З такою проблематикою стикається кожна третя логістична компанія. Адже за даними дослідження свій особистий технічний відділ з розв'язання цифрових питань мають тільки 25% компаній у цій індустрії. Але ще 33% підприємців стверджують, що їм комфортно працювати за аналоговою системою утримання та передачі інформації. Чи то через брак прибутковості, чи то через власні вподобання вони відмовляються вживлювати у свій бізнес більш технологічні методи. Інші 42% з опитаних бізнесменів або утримались від відповіді, або шукають альтернативи технологічного розвитку, або ж працюють зі спеціальними ресурсами [59].

Вирішення проблематики питання полягає у створенні унікальних систем, які будуть вміщувати в себе всю необхідну інформацію, опосередковані дані, внутрішні дані, зв'язані структури, баз даних і т.д. У світі звісно існують такі, та не масово. Головна причина такого явища, на мою думку, унікальність кожної ланки логістичної сфери. Тобто різні компанії опрацьовують різні ринки логістики: авіалогістика, автомобільна логістика, залізнична логістика, внутрішня логістика, і таке інше. Всі види мають спільні риси опрацювання, але не є однаковими. Тому, припустимо невеликому, підприємству з цієї ланки не вигідно та фундаментально дорого замовляти під свої опції окреме програмне забезпечення.

Тому головна місія Avenga, влаштовуючись на логістичному ринку – запропонувати унікальну систему обслуговування інформації для логістичних компаній, котра буде охоплювати всі необхідні опції та можливість налаштування їх під свої потреби, з різною варіацією систем обслуговування кожної ланки логістики. Це можливо охарактеризувати, як не лише єдиний унікальний додаток, а й опціональний. Головна його суть у тому, що туди можна вносити всі дані такі, як: інформація про клієнта, назва логістичної компанії, маршрут транспорту, скани оригіналів документів, інформація про оператора обслуговування, інформація про проблеми від третіх осіб чи працівників (від водія вантажівки, наприклад), нотатки та інформації до кожного окремого кейсу обслуговування, зв'язок з кожним членом команди, різні ранги доступу до інформації, GPS трекер (вантажівки наприклад), якщо він є, інформація про клієнта, дані про вантаж, прикріплення програми до інших ресурсів (наприклад сповіщення; gmail пошта) та все, що може знадобитись

для організації та її діяльності. У сукупності правильних опцій, така колаборація функціонала дає змогу будь-кому з учасників команди заходити чи то з комп'ютера, чи то з телефону і працювати у будь-якому куточку світу де є інтернет. Але все одно головним привілеєм є зручність користування всіма даними, для поточного клієнтам та його вантажу.

Припустимо, у логістичної компанії це зараз відбувається за аналоговим ланцюгом. Маркетинговий відділ опрацьовує клієнта, клієнт погоджується і робить запит на послуги обслуговування вантажу. Маркетолог передає дані клієнта до диспетчера чи оператора обслуговування вантажу, він налагоджує з клієнтом зв'язок, клієнт робить замовлення доставки вантажу на авто компанії з точки А в точку В, оператор зберігає собі в блокнот чи в Excel ці дані і далі починається ряд дзвінків по такому питанню як: Чи є вільна машина? Якщо є, то коли зможе доїхати в точку А? Чи є водій або два? Дані про водія? Чи є рефрижератор (у випадку перевезення продуктів)? Які будуть затрати? Яка митниця зможе задекларувати (якщо це потрібно)? Пошук брокера (якщо необхідно); та таке інше, і це тільки ряд внутрішніх питань, які потрібно отримувати від різних відділів компанії. Коли оператор має всю інформацію, він дзвонить або пише клієнту, що машина готова чи не готова, і всю належну інформацію, клієнт підтверджує, і знову оператор робить ряд дзвінків, щоб підтвердити, що потрібна вантажівка і т.д, потім оператор на постійній основі тримає зв'язок з водієм, клієнтом, та пунктами приймання і відправки вантажу. Коли вантаж прибуває до місця, оператор знову робить ряд внутрішніх дзвінків до бухгалтерії, до відділу фінансів, до менеджера управління вантажівками і т.д.

Тобто головна пропозиція замінити всю тяганину з дзвінками та відбиттям інформації. Головним чином, ланцюг, який пропонується виглядає так: маркетинговий відділ опрацьовує клієнта, клієнт погоджується і робить запит на послуги обслуговування вантажу. Маркетолог передає дані клієнта до диспетчера чи оператора обслуговування вантажу, він налагоджує з клієнтом зв'язок, клієнт робить замовлення доставки вантажу на авто компанії з точки А в точку В, оператор вносить всі дані про клієнта, про вантаж, про точку А та точку В, і т.д., оператору

у базі в системі відразу відображається наявні доступні вантажівки, він прикріплює її до замовлення, оператор створює замовлення, усім відділам приходить повідомлення про це і кожен відділ робить свою роботу і головним чином контактує через систему як з водієм, так і з брокером через email, так і з оператором, так і з замовником. За весь період від початку завантаження та відвантаження оператор може слідкувати за всіма показниками, які вносить водій, бухгалтер та інші відділи. При відвантаженні, місце отримання перевіряє вантаж, якщо все добре, водій ставить дозвіл у додатку на потребу оплатити замовлення від клієнта, або ж отримує дозвіл на відвантаження від оператора чи інших відділів, якщо компанії співпрацюють за угодами [60].

Ось так один ресурс може вкоротити мільйони дзвінків і зробити роботу кожного відділу максимально ефективною. Оператор бачить всю інформацію перед очима і не плутається у сотні дзвінків на день, що супроводжуються за вантажами. Таким чином, можливості сучасних технологій можуть полегшувати роботу і дають змогу опрацьовувати більше заявок меншій кількості робітників. В аналоговому вигляді за певними теоретичними підрахунками можливо прийняти приблизно від 7 до 13 замовлень, що передаються оператору. Але з програмою, оператору чи диспетчеру потрібно зробити тільки один чи два дзвінки підтвердження клієнту (можливо навіть підтверджувати через email пошту), а все інше опрацьовувати та бачити у себе перед очима на моніторі комп'ютера. Якщо підрахувати ефективність і навести приблизні цифри, то оператор зможе опрацьовувати від 10 до 30 замовлень за робочий день.

Отже, можна зробити висновок, що така пропозиція значно спростить та зробить більш продуктивною роботу логістичної компанії. Головне зауважити клієнту саме цей ланцюг, він є головною перевагою створення та вживлення такої програми в бізнес. А окрім цього важливо зауважити, що з таким підходом максимально знижується вживання паперу та паперової тяганини, адже все відбувається всередині програми.

Можливості такого виду системи є безкрайніми і дозволяють ставити свої ринкові ціни, бо ж конкуренція мінімальна і це є унікальне рішення для багатьох

логістичних компаній. Вони готові платити пристойні кошти задля свого розвитку. Також можна пропонувати створення індивідуальних типів систем клієнтам цієї галузі. Їх вартість сягає від 20 тис. дол. до півмільйона дол.. Якщо ж робити її не на індивідуальній основі, то варто зазначити що ціна послуг повинна бути встановлена у розрізі від 1000 дол. до 10000 дол., адже потенційних клієнтів у цьому напрямленні не так багато, як у тому ж CRM. Нижча ціна унеможливило б вірогідність отримати бажаний прибуток [60].

Диверсифікація портфеля Avenga шляхом таких рішень може бути, як успішною, так і безуспішною все залежить від реалізації та строків реалізації та якості продукту [13, с. 13]. Що точно може диверсифікувати компанію від втрати клієнтів – це зауваження своєї сутності та акцент на повноті дій задля збереження зовнішнього середовища. Тема екології зараз підіймається у всіх прошарках суспільства. Вона зараз є нагальною, бо ж за підрахунками вчених, планета Земля може перетворитись на смітник вже за найближчі 80 років, якщо люди і надалі будуть жити за такими принципами, за якими жили до того, як зрозуміли, що потрібно вже рятувати планету. За підрахунками ecology-а скорочення вживання паперу на 10 % у всіх офісах світу, може знизити викид парникових газів на 1,4 млн тонн на рік. Адже для виробництва однієї тони паперу потрібно зрізати 17 дерев, витратити 240 л палива, і використати 26 тис. літрів води. Для повного розуміння 1,4 млн тонн парникових газів дорівнюють відмові від 280 тис. автомобілів на рік [42].

Такі темпи людської еволюції не придатні для нормального функціонування природи планети, тому потрібно ставати орієнтованими на екологічність, про це повинен задуматись кожен підприємець. Науковці та транснаціональні корпорації вже задали світовий темп в сторону відмови від паперу, переходу на екологічні методи роботи та транспортування, переходу на екологічні сервери, перероблення і таке інше. Природні ресурси також вичерпні, хоч мають властивість відновлюватись.

Головним чином, зберегти екологію можна завдяки повній реструктуризації світових тенденцій використання земних ресурсів. Зробити це може кожен окремо, як фізичні особи так, і організації.

Avenga вже взяла на себе відповідальність і запустила ініціативу «Let's get green», яка передбачає повне розуміння та прийняття відповідальності перед суспільством та планетою. Сюди входить відповідальність за кожного робітника, за кожну співпрацю та за екологію. В Avenga стверджують: «Ми дбаємо про Землю і вживаємо заходів, щоб зберегти її для майбутніх поколінь». Щоб протидіяти найбільшій рушійній силі кліматичної кризи, перш за все, вони прагнуть до одного: стати нейтральним до CO₂. І оскільки відомо, що викиди — це ще не все, вони продовжують підтримувати безліч інших екологічних проєктів, як локально, так і глобально [45].

У кожному 19 офісів по всьому світу проводиться рекомендація «Поведінка Green Avenga в офісі» [45]. Це набір екологічних процедур, проєктованих на поведінку всієї компанії, яка максимально мінімізує шкоду навколишньому середовищу або навіть приносить користь [11]. Це включає розумне сортування відходів, використання переробленого паперу, вилучення пластику, менше друку, повторне використання канцелярського приладдя, економію енергії, ефективне використання офісного обладнання та відсутність паперу. До кінця 2020 року німецькі офіси компанії вже працювали на електроенергії з переважно відновлюваних джерел енергії. Розпочавши цю трансформацію, вони змінили деяких старих постачальників на нових сертифікованих та «зелених». Також Avenga схиляє своїх робітників приносити такі принципи не тільки на роботу, а й вдома теж слідкувати за всім, що важливо природі. Користь компанія приносить тим, що іноді робить суспільні проєкти, у діяльності яких передбачена посадка дерев, прибирання довкілля, суботники і т.д. У 2021 році Avenga продовжує маршувати зі своєю установленою традицією допомагати планеті «дихати». У результаті об'єднання зусиль Avenga та ініціативи Plant-for-the-Planet у всьому світі було висаджено понад дві тисячі дерев. У 2022 році вони планують збільшити кількість висаджених дерев, водночас зменшити викид CO₂, процес перероблення

буде автоматизовано, забезпечивши офіси гаджетами для збору пластикових і буфетних стаканчиків. Це полегшить та інтенсифікує збір матеріалів та подальшу переробку за ланцюгом перероблення. Також більше уваги буде приділено соціальним проєктам, присвяченим сприянню освіти та висвітленню потреб соціально незахищених верств населення. Співробітники чудово допомагають громадам, і беруть участь у багатьох благодійних організаціях як корпоративно, так і індивідуально. «Ми з нетерпінням очікуємо на здоровіший і більш стійкий світ, де всі люди зможуть поділитися ідеями життя для добробуту нашої планети, а отже і нас самих.» - Ян Веберінг, CEO компанії [45].

У світі популярним стає концепція «GREEN IT» у колах IT компаній [47]. Вона передбачає ведення чистого технологічного бізнесу. Без умовно можна сказати, що навіть IT компанії забруднюють зовнішню середу. Це відбувається через використання паперу, викиди парникових газів серверами, де зберігається інформація. Якщо папір Avenга намагається обмежити, то про сервера мова не йде [45]. Хоч компанія користується серверними хостингами, можна сказати напевне, що вони побудовані не за концепцією GREEN IT. Вона передбачає заміну старої системи охолодження на новітню, яка дає можливість мінімально перегріватись кожному серверу. Вона передбачає заміну кулерів та головних транзисторів на потужніші та економніші. Бо ж прогрес не стоїть на місці і з кожним роком така система охолодження приймає все новіші форми. Хмарні обчислення та потужні сервери дають раду викидам та допомагають скоротити об'єм викидів вуглекислого газу, потенційно запобігаючи понад 1 мільярду метричних тон CO₂ з 2021 по 2024 рік, згідно з прогнозом International Data Corp. Адже за наданими даними саме ці дистриб'юторські центри процесування, обробки та збереження інформації можуть скоротити викиди газів. Зелене IT вже просувається багато років, але це досі ніяк не допомагає, адже потрібно більше дій [61, 62].

Тому головним чином пропозиція полягає у тому, що компанія Avenга може використовувати своє положення у GREEN IT, як маркетингова компанія створення систем. Зі слоганом, наприклад: «Мінімізуйте використання паперу, замовте систему обліку, і папір ви більше не побачите». Такий підхід задає темп

клієнтам і конкурентам, і викликає лояльність суспільства. Таку концепцію зеленого суспільства, науковці пророкують найближчі 20 років. Вона зумовлена сьогодишніми умовами роботи і темпом людського життя. Avenga повинна власним прикладом показувати, як це працювати без єдиного папірця на столі, і тоді ця частина маркетингової компанії спрацює і навіть коли клієнт заходить до офісу, він точно помітить, що все працює лише в електронному вигляді. Цільовий план – розробка програмного забезпечення клієнту, і наголошення на тому, що це допоможе йому мінімізувати використання паперу, а отже врятувати світ.

Екосистеми - складні та динамічні зв'язки між їхніми численними компонентами часто важко виміряти. Екологи часто покладаються на технології для кількісної оцінки екологічних явищ. Технологічний прогрес часто був каталізатором для кращого розуміння функції та динаміки екосистеми, що сприяє управлінню навколишнім середовищем. Ось і у цьому випадку технологічний прогрес може стати каталізатором сучасності компанії та тенденцій її розвитку.

Такий тип диверсифікації може задати правильний напрямок для руху в майбутній успіх, бо ж за майбутнім природа, а природну потрібно цінувати та оберігати.

ВИСНОВОК

Важлива частина дослідницької роботи забрала на себе ту нотку оцінки, що дає можливість зробити висновки та охарактеризувати роботу у вимірі її потенційної належності до потрібної теми. Варто зазначити, що кожен розділ має в собі основу думки та контекстну складову мислень.

Перший розділ має переважно теоретичну основу в собі, яку можна взяти за ключову ідею від початку. Тема стратегічного менеджменту на міжнародному полі є досить актуальною та широкоживаною можливістю створити план та скорегувати майбутнє організації на внутрішньому та зовнішньому рівні. Загалом тут і без практиків не обійтись, попри теоретичні засади цього виду менеджменту. Практичні спеціалісти є рушійною силою у зверненнях, при сходженні компанії на цю високу гору.

Також, бізнес-практики виділили 3 фази підготовки стратегічного плану для підприємства та 5 видів стратегій у менеджменті, які містить друга фаза. З загальним характером, перша та друга фаза є теоретичними, а третя – практична, передбачає комплекс дій та рішень, як на зовнішньому рівні, так і на внутрішньому. При тому, що вона практична, її головна мета не в тому, щоб втілити все вивчене та досліджене, а в тому, щоб пропрацювати помилки минулих бізне планів, отримати досвід, дослідити та довершуватись далі. Перша фаза, одна з найважливіших, адже вона діє як ланцюгова реакція на інші. Вона виділена для аналізу та оцінки. Аналіз криє в собі ще декілька етапів, які складаються в одну єдину цілу базу даних зовнішнього середовища та корпоративного середовища. Зовнішнє середовище є складною та об'ємною частиною роботи, бо його потрібно досліджувати та конкретно обґрунтовувати. Воно має сукупну інформацію про конкурентів, партнерів, ринкові умови, економічні умови країни дослідження та інші типові повноважні об'єкти аналізу, про які у цілому потрібна база інформації для створення основи. Внутрішнє ж, більш прозоре для менеджера, бо вся інформація є у відкритому доступі, як для члена команди, а тим паче спеціаліста. Але все ж, є такі ситуації коли необхідно робити дослідні проєкти всередині організації, наприклад у вигляді опитувань чи умовних розмов з управлінцями.

Оцінка відбувається вже після аналізу, на його основі. Вона означає оцінку у вартісному, суб'єктивному та проєктивному вигляді, яка не рахується у балах, але таки зважується у різному понятті зіставлень.

Друга фаза, стрижень якої це вибір правильної стратегії, з п'яти основних вже наявних, має на меті пошук обґрунтувань майбутнім рішенням та пакету практичних дій. Ці практичні дії плануються до втілення вже у третій фазі. Головне завдання другої фази належним чином зробити базисну оцінку всьому плану.

Також важливо згадати про головну проблематику, що являється правильною мотивацією робітників та керівництва. Мотивація – це завжди стимул до роботи та успіху, як окремо працівників, так і компанії. Моральна та матеріальна мотивація має бути використана у правильному напрямку так, щоб не нашкодити. Саме ця проблема є актуальною, адже у компаніях зі сталим розвитком або з відсутнім, у керівництва немає можливості мотивувати працівників. Це означає, що бізнес-план не може бути виконаним за таких умов, бо працездатна сила – це той відсоток, що може рухати підприємство.

У продовженні другого розділу базисом досліджень є драйвери та основні засади успіху міжнародних ІТ компаній. Специфіка вибору стратегії відіграє роль, якщо організації вдасться обрати власний правильний драйвер та стратегію, що базується на аналізі та оцінці. За допомогою глибокого дослідження було виділено п'ять прикладних драйверів, як підґрунтя для побудови стратегії.

Умовні темпи розвитку сучасного технологічного світу не дають можливості робити великі помилки або нехтувати часом, особливо провідним компаніям цієї індустрії. Це є значним фактором впливу на успіх та обрану стратегію. Ритм, який задають лідери, обумовлює всі невдачі та програші. Та за правильно побудованої стратегії, можна підлаштовуватися під нього і зайняти свій щабель.

Другий розділ передбачає розгляд динаміки розвитку компанії Avenga на світовому ринку та її стратегічні пріоритети на українському ринку. По-перше, відомим фактом є лідерство США на технологічному світовому ринку. Країна зайняла 32% всього обсягу роботи у сфері ІТ і прогнози свідчать, що цей відсоток буде збільшуватись, зважаючи на ті темпи, що країна задає всьому світу. По-друге,

компанія Avenga має 4000 професіоналів з офісами у більше ніж дев'яти країнах і понад 10 центрів надання послуг в Україні. Центральний офіс розташований у Берліні попри те, що країна походження - Польща. Темпи росту в організації високі, за останній, це можна виявити зважаючи на об'єм робочої групи компанії, бо ж ще рік тому він налічував близько 2500 осіб, зараз же це 4000 осіб. Сама платформа утворилась завдяки з'єднанню трьох основних ІТ організацій. Пізніше ще дві додалось методом повного поглинання.

По-третє, фундаментальною проблемою в дослідженні динаміки розвитку компанії є кількісна оцінка впливу різноманітності та якості послуг, на які вона орієнтується та її загальну продуктивність, що не має своєї вартісної оцінки, лише статистичні показники та звіти.

Огляд та дослідження ніш, що компанія вже зайняла показав, що основних п'ять, які вже тримає на своєму рахунку компанія, це: цифрові рішення для автомобільної промисловості, для будівельної, для фармакології, фінансів та страхування. Вони обирались більше інертно, ніж за ціллю. І звісно тут є конкуренти, і виявивши п'ять основних потужних конкурентів, можна зробити висновки, що Avenga має потенціал росту на цьому ринку, бо є набагато потужніші та сильніші міжнародні компанії, але ж важливо пам'ятати, що ІТ не завжди вираховується у кількісному значенні, важливо саме якість виконаної роботи, тому потрібні спеціалісти та професіонали.

Саме професіонали – це продуктивність, ріст, розвиток, якісна команда. Якщо тимблдинг налаштований за якісною складовою, то 10 людей можуть робити те, що 30 осіб не зможуть. Avenga вирощує власних професіоналів і надає перевагу освіченим робітникам, отже створила власну академію, де надає до п'яти видів різних курсів, що ведуть виключно практики. За сильним старанням, організація виділяє можливість кожному потрапити в команду, за наявного бажання та набутих вмінь.

Третій розділ відзначився особливою уважністю, адже має власні думки та припущення щодо подальшого розвитку Avenga та диверсифікації портфеля активів у різних можливостях. Цільовою пропозицією є створення єдиної системи

CRM для мікро, дрібного та середнього бізнесу. Її особливості у тому, що вона працює за системою підписок і не потребує повного обслуговування окремим програмером, і при цьому дає велику базу клієнтів у разі вдалих маркетингових кроків. CRM система – це універсальний підхід до різних задач дистриб'юторського бізнесу, який дає можливість отримати послуги компанії за мінімальною ціною, але відповідною якістю. Такий підхід дозволить мати базу потенційних споживачів та майбутніх замовників, а також отримати непоганий прибуток, який може додати 15% всього обороту компанії у ліпшому випадку, за аналізом та оцінками дослідження конкурентної компанії лідера ринку.

Інші запропоновані два види диверсифікації активів – це вихід на нову нішу, а саме логістика та акцентування присутності організації в екологічному майбутньому планети.

Щодо першого, це абсолютно новий крок для компанії та на нього потрібні інвестиції, але і ніша досить цікава за своєї всеохопленості. Індустрія логістики має достатню кількість гілок різноманітності і через це неможливо створити єдину програму, але можна створити єдину пропозицію, і це програма. Програма, що допомагає перейти логістичним підприємствам на більш технологічний рівень виконання роботи. Вона передбачає створення єдиного інформаційного ресурсу з базою даних, який може давати доступ усій команді до потрібної інформації з будь-якого гаджета та будь-якого місця.

Друге, більш світове питання. Екологія – це термін який ніхто не хотів чути ще 30 років тому, та сьогодні з розвитком людства, науковці наголошують на важливості цього питання. Компанія Avenga вже робить кроки на зустріч екологічному життю. Але головна пропозиція у тому, що вона у своїх маркетингових та інших діяльності повинна наголошувати і дотримувати систем таких, як GREEN IT, наприклад. Ця система сьогодні – це життя майбутніх поколінь. В її основі лежить створення серверів, які обслуговує компанія, з мінімальним викидом парникових газів, що теж негативно впливають на природу. Або ж можна взяти дослідження про папір, які свідчать що у разі відмовлення людей хоча б на 15% від паперу, кілька сотень дерев буде врятовано. Це теж є

необхідною складовою, відмовлення від паперу. Це звучить гучно і точно це можливо. За використанням програм ІТ компаній.

Отже, дослідницька робота має в собі багато цікавих особливостей та нотатків, але найцікавіше це дослідження самої компанії зсередини. Коли починається процес оцінки та аналізу даних, що надходять до рук, то можна поринути в гарантований шок від можливостей та здатності чотирьох тисяч осіб створювати красу та покращувати життя підприємцям. Це прямий показник можливостей кожної людини досягати мети та робити користь людям, при цьому увійти в топ 50 ІТ компаній України за декілька років.

ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Кожан Т. О. «Вдосконалення змісту освіти в умовах глобалізації економік» / Досвід організації та активізації навчального процесу на основі впровадження інноваційних технологій: зб. матеріалів наук.-метод. конф. (5-8 лютого 2008 р.) – С. 149-154
2. Лазоренко Т.О. «Основи Менеджменту» : навч. посіб. для студентів /КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ.
3. Менеджер — Не Професія, А Стиль Життя. Url: https://zn.ua/ukr/SOCIUM/menedzher__ne_profesiya,_a_stil_zhittya.html
4. Стратегічний менеджмент: навч. пос./М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова - Київ - 2016.
5. Стратегічне планування, Навчальний посібник, Берданова О. В. Вакуленко В. М. Тертичка В. В. – С. 6-56
6. Берданова О. В. Вакуленко В. М. Тертичка В. Менеджмент. Навч. пос. для самост. вивч.я дисц. - Київ.: КНЕУ, 2005. – С. 76, 205
7. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навч.посібник / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2014. – С. 145
8. Н.Т. Мала, О.В. Грабельська ” Стратегічне Планування Економічного Розвитку Підприємства / Національного університету “Львівська політехніка”. – С. 46-51
9. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору – С. 5-29. URL: <https://www.me.gov.ua> › Documents › Download
10. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види. URL: <https://buklib.net/books/25838/>
11. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – С. 284, 294
12. І. Химич Сучасні Бізнес-Стратегії /Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя – С. 214-215

13. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. – С. 12-17.
14. Панін А. С, Бояринкова Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства /Київський політехнічний інститут імені І. Сікорського – Київ – С.100-101.
15. YouTube сторінка компанії Avenga «Бази даних, дайвінг та ІТ 90-х. AvePeople з Мартою Романяк»; 20.01.2022; Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=1vxS90oJwA8&t=1014s>
16. Окландер М.А. «Логістична система підприємства»: монографія. Одеса : Астропринт, 2004. – С.312
17. Матвієнко-Біляєва Г.Л. «Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції» / Науковий вісник Ужгородського національного університету /Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 24, частина 2, 2019 р. – С.119 – 125.
18. Шершньова З. Є. «Стратегічне управління»: КНЕУ, — С. 699.
19. Юзик, Л. О. «Стратегічне планування в системі соціально-орієнтованого маркетингу підприємства» «Формування ринкової економіки»: зб. наук. праць частина 1/ Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана" - С. 602-612
20. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі
21. О. М. Сумець Стратегічний Менеджмент / Підручник. – С 100-124
22. «Актуальні питання та перспективи кадрового забезпечення ІТ-сфери в Україні» Аналітична записка /НІСД – 2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/aktualni-pitannya-ta-perspektivi-kadrovogo-zabezpechennya-it>
23. В. В. Лаврененко, Сутність Та Складові Клієнто-Орієнтованого Управління Підприємством /економічна наука - КНЕУ. – С. 58-60

24. Кулеш С. Міжнародна платформа Avenga придбала українську IT-компанію Perfectial /26.11.2021/ URL: <https://itc.ua/news/mizhnarodna-platforma-avenga-pridbala-ukrayinsku-it-kompaniyu-perfectial/>
25. Івченко О. Угоди m&a: види, цілі, ризики та ситуація в Україні / 21.09.2021 /URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/ugodi-ma-chomu-na-teritoriyi-ukrayini-voni-vpali-v-5-raziv/>
26. Давидюк Л.П. молодіжне підприємництво як прогресивна силарозвитку країни / кнгу – с. 38
27. ТопЛід Фармацевтика Укарїни 2021: інфоргаф дов. – С. 7-11 /URL:<https://www.darnitsa.ua/api/pharma-directory/pharmacevtyka-ukrainy-2021/фармацевтика%20україни%202021%20ua.pdf>
28. Малый и средний бизнес Украины из-за войны потеряли до \$85 млрд / Украинский бизнес. – URL: <https://t.me/businessua/5220>
29. Сергеев Б. 77 відсотків IT-компаній знайшли нових клієнтів після початку повномасштабної війни. – URL:<https://www.footboom.com/ukrainian/news/1652204731-77-vidsotkiv-it-kompanii-znaishly-novykh-kliientiv-pislia-pochatku-povnomasshtabnoi-viiny.html>
30. Доступні кредити 5-7-9% - Державна програма – URL: <https://5-7-9.gov.ua>
31. Ерман Г. Всі пішли в IT? Що відбувається на ринку праці /12/03/2021. – URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-59055612>
32. Дибкова Л. М. «Короткострокові навчальні курси як тренд сучасної бізнес-освіти» / «Інновації в бізнес-освіті»: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.; 22-23 травня 2019 р., КНЕУ,— С. 151–155
33. Бонусы в IT-компаниях: результаты опитувань – URL: <https://dou.ua/lenta/articles/bonus-it/>
34. «Як вибрати CRM, головні моменти, які потрібно врахувати» від автора Ольга Ніканорова; 21.12.2020; URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/jak-vybraty-crm>

35. Результати дослідження ринку CRM в Україні:
<https://auspex.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/>
36. Результати дослідження ринку CRM / Бітрікс24 – URL:
<https://www.bitrix24.ua/crmresearch2020/>
37. Тарифи послуг Бітрікс24. – URL: <https://www.bitrix24.ua/prices/>
38. Тарифи послуг Terrasoft. – URL: <https://www.terrasoft.ua/sales/price>
39. Тарифи на послуги Salesforce. – URL:
<https://www.salesforce.com/editions-pricing/sales-cloud/>
40. Макалюк І.В. сучасний стан та передумови розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні /к.е.н., ст. викл. КПП ім. Ігоря Сікорського. – С.51-58
41. Шушпанов, Д. Г., Литвинюк, А. В. (2019). «Перспективи зайнятості української молоді в умовах цифрової економіки» – URL:
https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31247/Sz_19-57.pdf?sequence=1&isAllowed=y
42. Сіненко І. Якщо у офісах скоротять використання паперу на 10%, то викиди парникових газів стануть на 1,45 мільйонів тонн менше /15.02.2021 – URL:
<https://ecolog-ua.com/news/yakshcho-u-ofisah-skorotyat-vykorystannya-paperu-na-10-vykydy-parnykovyh-gaziv-stanut-na-145>
43. Meute N. New Subsidiary: Avenga Expands to Portugal/ May 05, 2022/
URL: <https://www.avenga.com/magazine/avenga-expands-to-portugal/>
44. М., 2021. Strategic Management /Kharkiv: Kharkivskyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav. – p. 10
45. Environment Avenga/ URL:
<https://www.avenga.com/sustainability/environment/>
46. Green IT (green information technology) /By Emily McLaughlin URL:
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/green-IT-green-information-technology>
47. Rozhanska E. International strategic management. URL:
<https://www.slideshare.net/rfelena/international-strategic-management-55607660>

48. Courtney G. What is customer service? Definition, importance & tips /URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-service-skills/>
49. H. Takeuchi and J. Quelch Quality Is More Than Making a Good Product/ URL: <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>
50. M. Rimol Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Reach \$4.4 Trillion in 2022 /April 6, 2022/ URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-04-06-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-reach-4-point-four-trillion-in-2022>
51. IT INDUSTRY OUTLOOK 2022 /CampTIA/ URL: <https://connect.comptia.org/content/research/it-industry-trends-analysis>
52. Avenga home page: <https://www.avenga.com>
53. Digital Solutions for Insurance / URL: <https://www.avenga.com/industries/insurance/>
54. Digital solutions for pharma & life sciences /URL: <https://www.avenga.com/industries/pharma-life-sciences/>
55. Avenga zoominfo overview / URL:<https://www.zoominfo.com/c/avenga-germany-gmbh/101925366>
56. Salaries in the category: Information Technology - Ukraine /URL: <https://www.paylab.com/ua/salaryinfo/information-technology>
57. Avenga's response to the war on Ukraine /URL: <https://www.avenga.com/war-on-ukraine-and-business-continuity/>
58. Avenga Academy. – URL: <https://www.avenga.com/career/ukraine/avenga-academy/>
59. Logistics Software overview. – URL: <https://www.softwareadvice.com/scm/logistics-comparison/>
60. James L. Logistics-Essential to Strategy. – URL: <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>
61. GCN Staff How cloud can cut carbon emissions/ 16.03.2021 / URL: <https://gcn.com/cloud-infrastructure/2021/03/how-cloud-can-cut-carbon-emissions/316031/>

62. United States Environmental Protection Agency: Sources of Greenhouse Gas Emissions / URL: <https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions>
63. Jack T. Marchewka information technology project management: whiley Northern Illinois University. – p. 9-22
64. The art of service: Introduction to IT Service Management. – p. 9-17
65. Damyan R. and Calvin J. The best digital marketing compaigns In the world /Online as it happens. – p. 147-150
66. José Poças Rascão Information Marketing /Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal. – p.95 – 108
67. Fred R. David Strategic Management concepts and cases/ Management Information Systems (MIS) Issues/ 2012. – p. 276-278
68. Jesper B. Bureaucracy and Entrepreneurship / Stanford University/ august 2006. – p. 3, 5-10
69. House W. Corporate strategy / The Association of Business Executives / UK. p.–107-109
70. Michael E. Porter Competitive strategy: techniques for Analyzing industries and competitors /New York. – p. 21-23
71. Mason A. Carpenter Challenges and Opportunities in International Business. – p. 107-108, 181.
72. John Storey, Dave Ulrich, Theresa M. Welbourne and Patrick M. Wright The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management /employee engagement. – p 299 – 313.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. *Jack T. Marchewka information technology project management: whiley Northern Illinois University*

Welcome to Information Technology Project Management- Providing Measurable Organizational k l u e . This book was written to help people understand the processes, tools, techniques, and areas of knowledge needed to successfully manage information technology (IT) projects.

The idea of project management has been around for a long, long time. In fact, it was around before the great pyramids of Egypt were created. Today, project management has emerged as its own field, supported by a body of knowledge and research across many disciplines. Although still relatively new, the fields of Management Information Systems (MIS) and Software Engineering have their own bodies of knowledge that include various tools, techniques, and methods supported by a continually growing base of research.

2. *The art of service Introduction to IT Service Management*

ITSM (Information Technology Service Management) is a process oriented, customer focused methodology which assists organisations in making improvements to their IT services delivery and support, by integrating IT services with the business.

Introduction of ITSM creates tight knit service delivery and support, which guarantees quality (ITSM is ISO9000 compliant), continuity and efficiency of delivery of IT services. ITSM provides the way to adopt best practice and integrated strategy for essential IT processes such as: Service Level Management, Cost Management, Change Management, Software Control & Distribution, Configuration Management, Capacity Management, Availability Management, Contingency Planning, Helpdesk and Problem Management.

3. *Damyan R. and Calvin J. The best digital marketing compaigns In the world*

People really like examples. That was one of the key themes that emerged as the feedback from the book flooded in. While UDM offers a comprehensive overview of the digital marketing space and the various opportunities digital presents for brands

and businesses, the message from you, our readers, was that you wanted to see more examples of how brands and businesses were using these digital technologies and techniques to engage more effectively with their customers in the real world.

As marketers you wanted to see more case studies. While finely crafted chapters on web analytics and neatly woven prose explaining search engine optimization offered a necessary and useful foundation of digital marketing knowledge, marketers tend to have a strong interest in seeing how digital campaigns are constructed and how brands are applying the theory in real situations.

Another theme, particularly from those of you in the corporate sector, echoed the call for more case studies – but with the emphasis on delivering concrete examples to help ‘sell’ the merits of digital to your board. UDM helped to dispel some of the mystery and shared a foundation of digital knowledge, but you needed compelling stories of successful digital marketing campaigns that would spur your board into action.

4. José Poças Rascão Information Marketing

This book discusses the issues of the needs and satisfaction of the customers, in terms of information, as a basis for the practice of marketing in information management. It enhances the arguments of the relationship between marketing and information science. The chapter stresses that practicing marketing cannot be done without information about customers and to customers and their relationship with information management, in information science. It stresses the importance of the studies and research on marketing of information as a philosophical approach for the information management process. The structure of the chapter synthesizes the existing academic work, seeking to generate new knowledge. It presents the promotion and communication of information in organizations from the evolution of the concept of marketing, in an integrated manner, in order complete the implications for future research.

5. Fred R. David Strategic Management concepts and cases

The global economic recession has created a business world today that is quite different and more complex than it was just two years ago when the previous edition

of this text was published. Thousands of businesses have vanished, and consumers have become extremely price sensitive and oftentimes reluctant purchasers of products and services. Very tight credit markets, high unemployment, and millions of new entrepreneurs have also changed the business landscape. Business firms that have survived the last three years of global economic turmoil are today leaner and meaner than ever before. Gaining and sustaining competitive advantage is harder than ever. Social networking and e-commerce have altered marketing to its core since the prior edition. This new edition reveals how to conduct effective strategic planning in this new world order.

Since the prior edition, thousands of liquidations, bankruptcies, divestitures, mergers, alliances, and partnerships captured the news. Corporate scandals highlighted the need for improved business ethics and corporate disclosure of financial transactions. Downsizing, rightsizing, and reengineering contributed to a permanently altered corporate landscape. Thousands of firms began doing business globally, and thousands more closed their global operations. Thousands prospered, and yet thousands failed in the last two years as the global recession spared few. Long-held competitive advantages have eroded as new ones formed. This new edition captures the complexity of this world business environment.

Both the challenges and opportunities facing organizations of all sizes today are greater than ever. There is less room than ever for error in the formulation and implementation of a strategic plan. This new edition provides a systematic effective approach for developing a clear strategic plan, even in the worst of times. Changes made in this edition are aimed squarely at illustrating the effect of new business concepts and techniques on strategic-management theory and practice.

6. Jesper B. Bureaucracy and Entrepreneurship

A fundamental premise of sociological approaches to entrepreneurship is that social context shapes the likelihood of entrepreneurial activity, above and beyond any effects of individual characteristics. For example, a long tradition in organizational theory holds that working in bureaucratic organizations suppresses rates of entrepreneurship. Establishing such contextual effects empirically, however, is

complicated by the possibility that unobserved individual traits cause people both to become entrepreneurs and to work in less bureaucratic settings. This paper presents the first systematic study of the effects of bureaucracy on entrepreneurship that accounts for such unobserved sorting processes. Using rich data on labor market attachments and transitions to entrepreneurship in Denmark, I find that people who work for large and old firms are less likely to become entrepreneurs, net of a host of observable individual characteristics. Moreover, there is strong evidence to suggest that this negative effect of bureaucracy does not spuriously reflect self-selection by nascent entrepreneurs into different types of firms. The implications of this finding for theories of organizations and entrepreneurship are discussed.

7. House W. Corporate strategy

All organisations need to be able to manage strategies. In this book we shall consider the role and importance of corporate strategy and strategic management in modern organisations. An outline of the key elements in the process of corporate strategic planning will be given, and the major patterns and drivers of the development of strategy within organisations will be explained. We will also discuss the application and development of corporate strategy in different types of organisation. Strategic planning has been recognised in the last 40 years or so as a necessary topic for managers to study. This movement was largely due to Hofer and Schendel who showed how the strategic management approach evolved from the policy formulation and the 'initial-strategy' approach of the 1960s. The policy formulation approach established the need for managers to create rules which set the parameters within which a functional area exists, and define what the functional area can and cannot do. The initial-strategy approach was defined by Chandler (1962) as being the determination of long- term goals and objectives for an organisation, and the setting up of the necessary courses of action too achieve these, together with the allocation of resources necessary for this.

8. *Michael E. Porter Competitive strategy: techniques for Analyzing industries and competitors*

Every firm competing in an industry has a competitive strategy, whether explicit or implicit. This strategy may have been developed explicitly through a planning process or it may have evolved implicitly through the activities of the various functional departments of the firm. Left to its own devices, each functional department will inevitably pursue approaches dictated by its professional orientation and the incentives of those in charge. However, the sum of these departmental approaches rarely equals the best strategy.

The emphasis being placed on strategic planning today in firms in the United States and abroad reflects the proposition that there are significant benefits to gain through an explicit process of formulating strategy, to insure that at least the policies (if not the actions) of functional departments are coordinated and directed at some common set of goals. Increased attention to formal strategic planning has highlighted questions that have long been of concern to managers: What is driving competition in my industry or in industries I am thinking of entering? What actions are competitors likely to take, and what is the best way to respond? How will my industry evolve? How can the firm be best positioned to compete in the long run?

9. Mason A. Carpenter Challenges and Opportunities in International Business

The overarching logic of the book is intuitive—organized around answers to the what, where, why, and how of international business.

WHAT? Section one introduces what is international business and who has an interest in it. Students will sift through the globalization debate and understanding the impact of ethics on global businesses. Additionally, students will explore the evolution of international trade from past to present, with a focus on how firms and professionals can better understand today's complex global business arena by understanding the impact of political and legal factors. The section concludes with a chapter on understanding how cultures are defined and the impact on business interactions and practices with tangible tips for negotiating across cultures.

WHERE? Section two develops student knowledge about key facets of the global business environment and the key elements of trade and cooperation between nations and global organizations. Today, with increasing numbers of companies of all sizes

operating internationally, no business or country can remain an island. Rather, the interconnections between countries, businesses, and institutions are inextricable. Even how we define the world is changing. No longer classified into simple and neat categories, the rapid changes within countries are redefining how global businesses think about developed, developing, and emerging markets.

WHY? Section three develops knowledge about how a student or organization can exploit opportunities in that global environment. Students will learn about the fundamental choices they have in terms of international expansion and why such choices matter. Using different models of internationalization and global market assessment, they will also learn why international business opportunities vary in their promise and complexity. In this section, students also do a deeper dive into the topics of exporting, importing, and global sourcing since these are likely to be the first forms of international business a student will encounter.

10. John Storey, Dave Ulrich, Theresa M. Welbourne and Patrick M. Wright: *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*

Combining up-to-date research, innovative content and practical perspectives, this book is the benchmark by which all other strategic HRM reference works should be measured. Leading figures from around the globe survey the current state of the discipline, while also introducing and exploring new, cutting edge themes in order to offer a comprehensive and authoritative overview of the field.

Section introductions and integrative critiques pull together the separate themes to provide cross-comparisons between chapters to create a cohesive and well-structured volume. Unlike other texts in this area, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* incorporates contributions from leading management and business writers in areas adjacent to human resource management, including strategy, innovation and organizational learning. These add fresh and challenging insights into HRM themes from key mainstream business and management thinking. The field of strategic HRM is thus enriched and extended by this volume.

Focusing on the interplay between theory and practice, this book is an essential resource for researchers and students studying human resource management and strategy.



метадані

Заголовок

Стратегії розвитку міжнародних IT-компаній" (на прикладі «Avenga»).docx

Автор

Ргіщев Максим Євгенійович

Науковий керівник

Білошапка В.А.

підрозділ

кафедра міжнародного менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		24
Інтервали		0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		51

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

20371

Кількість слів



КЦ

145948

Кількість символів