

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: НАВІГАЦІЯ ЦИФРОВИМ КОРДОНОМ: СТВОРЕННЯ
ГЛОБАЛЬНОЇ
СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА-21
спеціальності 073 “Менеджмент”

Пронькін О. В.

Керівник Гвоздьов С. С.

Рецензент

(прізвище та ініціали)

Львів 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	5
1.1.Сутність та особливості цифрової трансформації.....	5
1.2.Алгоритм створення сервісної компанії.....	12
РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ «ISPHERE»	18
2.1.Опис ідеї створення глобальної сервісної компанії «iSphere».....	18
2.2.План реалізації проєкту.....	27
2.3.Маркетинг компанії «iSphere».....	27
2.4.Сервіси компанії.....	40
2.5.Фінансовий план.....	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ISPHERE»	46
3.1.Аналіз ризиків та конкурентного середовища.....	46
3.2.Розвиток і масштабування.....	52
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Світові тенденції використання сучасних цифрових технологій, їх динамічний розвиток та поширення майже на всі галузі, обумовлюють необхідність відповідних змін кожної компанії, яка прагне розвитку та утримання своїх конкурентних позицій на ринку. Цей процес стає невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу. В часи швидкої трансформації та цифровізації глобальних суспільних та економічних процесів, перед кожною організацією постає питання отримання швидких, якісних, комплексних сервісів, які надає сфера ІТ. Зазвичай, вартість таких сервісів досить висока, тому що включає різні напрямки та вимагає опрацювання великого обсягу інформації, що обумовлює залучення фахівців з багатьох сфер і необхідність витрати часового ресурсу, який є одним із ключових факторів успіху в теперішніх умовах. Тому, виникає гостра необхідність у створенні глобальної сервісної компанії для забезпечення цифрової трансформації, яка б володіла достатнім рівнем знань, досвідом, здатністю до швидкої адаптації та інноваційними підходами до розробки та впровадження технологій.

Функціонування глобальної сервісної компанії для цифрової трансформації дозволить забезпечити ефективність та продуктивність бізнесу за допомогою впровадження новітніх технологій та розробки ефективних рішень у всіх сферах діяльності. Стратегія створення глобальної сервісної компанії вимагає залучення інвесторів, фахівців галузі ІТ та бізнесу. Основою для успішного функціонування такої компанії повинна стати ефективна система контролю якості надаваних сервісів та постійне вдосконалення процесів і методів роботи.

Загалом, створення глобальної сервісної компанії для цифрової трансформації є важливим кроком у розвитку української індустрії ІТ послуг, наданні нових робочих місць, формуванні передумов розвитку інноваційних рішень, забезпеченні конкурентоспроможності та успіху на міжнародній арені самої компанії, організацій, які користуються її сервісами та вітчизняної галузі ІТ в цілому.

Мета даної магістерської роботи полягає у систематизації, закріпленні та розширенні отриманих знань та практичних навичок для створення такої глобальної сервісної компанії для цифрової трансформації, яка забезпечить ефективність ведення бізнесу не тільки українських компаній, а стане гідним міжнародним партнером.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості цифрової трансформації

Прискорення темпів якісних змін світової соціально-економічної системи зумовлює підвищення ролі процесів цифрової трансформації, які набувають глобального характеру. Щоб забезпечувати ефективність цих процесів, підвищувати їх результативність та забезпечувати цифровізацію економіки, варто застосовувати цифрові технології, які дозволяють обробляти великі обсяги інформації та забезпечують високий рівень її захисту. Сутністю цифрової трансформації є не лише поліпшення та підтримка традиційних методів та технологій, а й створення нових типів інноваційних та творчих підходів в різних галузях економіки, що створюватиме глобальний синергетичний ефект та зберігатиме при цьому здатність організацій оперативно реагувати на зовнішні впливи. Сучасний світ неможливо уявити без цифрових технологій, які стали невід'ємною складовою усіх сфер життєзабезпечення суспільства. Розвиток цифрового середовища, цифровізація процесів та розширення можливостей глобальної мережі охоплюють майже всі сфери життя та ведення бізнесу. Такі зміни почали відбуватися з переходом від механічних пристроїв і аналогових електронних технологій до цифрової електроніки як засобу зберігання, передачі та використання інформації.

Поява нових цифрових технологій, а також їх впровадження в діяльність компаній спричинило невідворотні зміни в суспільстві та економіці. Щодня відбуваються події, які потребують оперативного реагування на них з використанням цифрових технологій, які допоможуть оптимізувати процеси вирішення задач, які виникають в економічній та соціальній сферах.

Дослідженням процесів цифрової трансформації приділяли увагу багато науковців, серед яких: С.Біла, О.Вишневський, Г.Дергачова,

Н.Іванченко, Я.Колешня, Ж.Кудрицька, В.Ляшенко, С.Макаренко, К.Маркевич, Т.Олешко, Н.Олійник, К.Рекачинська, Н.Смерічевський та інші.

Як і всі зміни, цифрова революція відбувається поетапно. Наприкінці 1950-х років, коли комп'ютери вже існували і відбувався розвиток технологічних компонентів почалося вбудовування цифрових інструментів в промислові процеси. Через двадцять років, наприкінці 1970-х відбулося занурення цифрових технологій в економіку, що спричинило різкі зміни економічного та соціального розвитку. А з появою персональних комп'ютерів, Інтернету та смартфонів відбулося те, що іноді називають «епохою інформації» або Четвертою промисловою революцією [10].

Такі якісні зміни використання цифрових технологій впродовж останніх десятиліть обумовили виділення чотирьох етапів цифрової революції (рис.1.1).

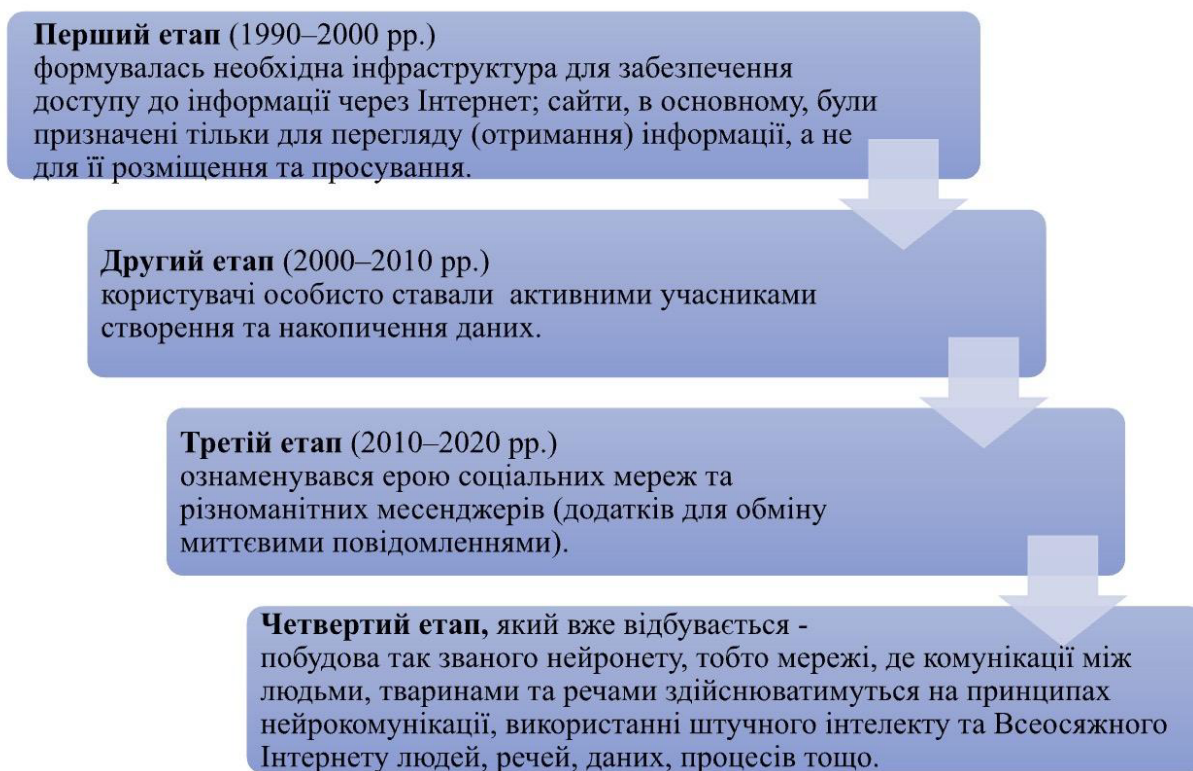


Рис. 1.1. Етапи цифрової революції

Джерело: складено автором на основі [18]

Поява терміну «цифрова трансформація» наприкінці ХХ століття відбулася коли використання цифрових методів вийшло за межі звичайних

технологій і почало суттєво змінювати форму ведення бізнесу. На сучасному етапі цифрова трансформація, як невід'ємний показник у визначенні конкурентоспроможності організації, чинить як позитивний, так і негативний вплив на бізнес-процеси. Для отримання переваг, компаніям необхідно оперативно підключатися до процесів глобальної цифрової трансформації. Наявність безлічі цифрових каналів та засобів зв'язку користувача і компанії дають можливість збирати та вивчати дуже велику кількість даних щодо переваг клієнтів [19].

Весь сучасний світ знаходиться в процесі четвертої промислової революції, яка все жорсткіше впливає на розвиток компаній та створює нові рівні конкуренції для компаній. Четверта промислова революція, також відома як Індустрія 4.0, є ключовим фактором, що визначає сучасний етап розвитку всіх світових індустрій. Основний сенс четвертої промислової революції полягає в інтеграції цифрових технологій в традиційні промислові процеси та моделі, що відкриває нові можливості для бізнесу та соціуму. З огляду на це, цифрову трансформацію потрібно розглядати не лише з боку бізнес-процесів, а також враховувати її вплив на соціум, тому що зміни, що відбуваються мають безпосередній вплив на глобальні зміни створюючи нові, непрямі, конкурентні зв'язки для звичного та зрозумілого ведення бізнесу.

Індустрія цифрової трансформації включає в себе ряд ключових технологій, які стали фундаментом сучасного промислового розвитку. Такі як – штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), хмарні технології (Cloud Solutions), віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), блокчейн, робототехніка та безліч інших інновацій. Всі перераховані технології взаємодіють одна з одною, створюючи потужні синергетичні ефекти, які підтримують трансформацію промисловості та суспільства в цілому.

Враховуючи відсутність чіткого розуміння бізнесом викликів, пов'язаних з новим світом індустрії 4.0, виникає необхідність адаптації бізнесу до нових умов – оновлення та модернізація інфраструктури, процесів та навичок працівників відповідно до умов нової епохи. Важливим також є

забезпечення безпеки даних та конфіденційності інформації в умовах всеосяжної цифровізації промисловості та бізнесу в цілому, що відображено в стрімкому розвитку індустрії кібербезпеки у світі – згідно з маркетинговим дослідженням компанії Gartner: розмір ринку у 2023: 202.72 мільйонів USD, що вважається дуже високим показником та динаміка ринку у 2023: показує зростання на 12.3% [24]. Компанії та організації повинні розробляти ефективні механізми захисту від кібератак та інших загроз, що виникають та стрімко ростуть в результаті широкого використання цифрових технологій.

Підсумовуючи аналіз проведених досліджень, можна зробити узагальнення що цифрову трансформацію варто розглядати як процес, коли організації завдяки використанню цифрових технологій переходять не тільки на новий рівень ведення бізнесу, а й на більш якісні відносини між партнерами, клієнтами та працівниками.

Суть цифрової трансформації полягає в глибинних змінах процесів і в якості її об'єкта можна розглядати спосіб ведення бізнесу, а предмета – бізнес-процеси, бізнес-моделі та їх елементи та загалом корпоративну культуру компанії.

Цифрова трансформація (цифровізація) являє собою перетворення наявних аналогових чи електронних продуктів, процесів та бізнес-моделей організації у цифрові; це зміна біологічних та фізичних систем на кібербіологічні та кіберфізичні (поєднання фізичних та обчислювальних компонентів), основою якої є ефективне використання цифрових технологій; це перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

До споживачів цифрових технологій відносяться усі компоненти соціуму – громадяни, бізнес та держава загалом. До цифрових технологій (згідно аналітичних звітів Давоського економічного форуму) відносять: інтернет речей, роботизацію та кібер системи, адитивні технології (3D-друк), штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, хмарні та туманні обчислення, безпілотні та біометричні технології, квантові технології,

технології ідентифікації, блокчейн і цей перелік постійно доповнюється (рис.1.2).



Рис. 1.2. Ключові технології цифрових трансформацій

Джерело: [18]

За прогнозами фахівців цифровізація стає одним із головних факторів зростання світової економіки на найближчі 5–10 років. Із застосуванням цифрових технологій компанії отримуватимуть пряме підвищення продуктивності своєї діяльності та низку додаткових переваг, таких як економія часу, формування нової цінності та якості і створення попиту на нові товари й послуги тощо.

З огляду на те, що цифрова трансформація відбувається у всіх сферах бізнесу, то цей процес призводить до принципових змін у поведінці громадян, підприємств та організацій, у тому, як вони забезпечують свою цінність та цінність своїх працівників, клієнтів та партнерів та мають змогу досягати

власні та спільні економічні та соціальні цілі набагато швидше, фінансово вигідніше та з новою якістю. Цифровізація насичує фізичний світ електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагоджує електронно-комунікаційну взаємодію між ними.

У суть процесу цифрової трансформації покладено поступовий перехід від оцифрування (використання цифрових даних) до цифрової економіки (використання інструментів цифрової трансформації) [19]. Даний процес представлено на рисунку 1.3.

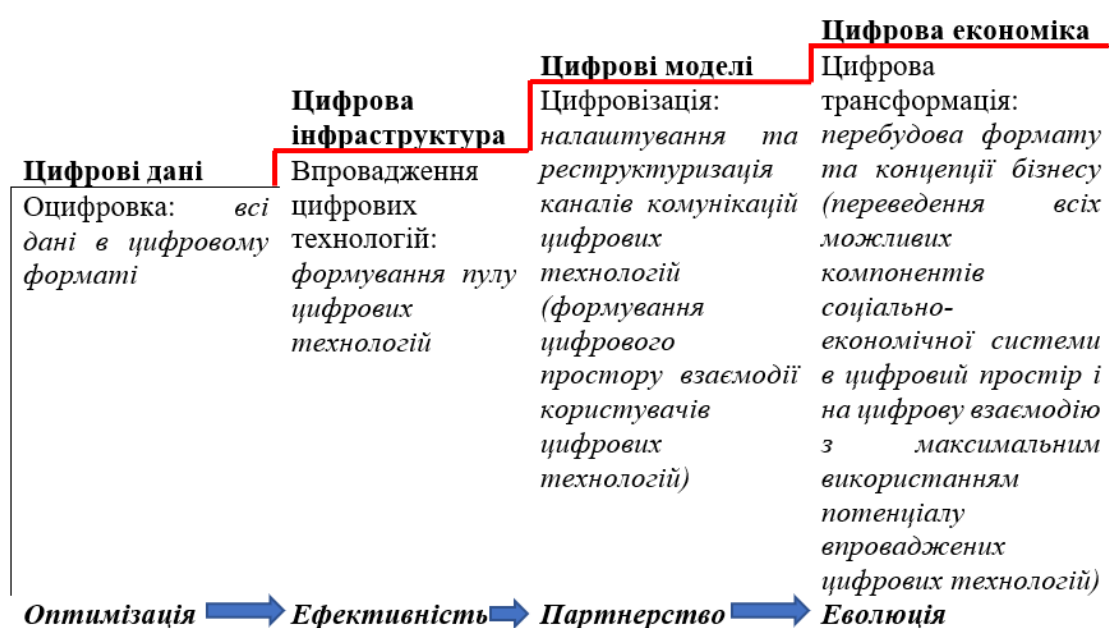


Рис. 1.3. Зміст процесу цифрової трансформації

Джерело: [5]

Цифрова економіка – це сучасний тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва виступають цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції. Використання їх як ресурсу дає змогу істотно збільшити продуктивність та ефективність діяльності і підвищити якість та цінність отриманих продуктів та послуг.

Цифрова економіка охоплює всі галузі економічної діяльності та бізнесу – інформаційну та телекомунікаційну сфери, промисловість, сільське господарство, будівництво тощо та вносить свої корективи у всіх категоріях

економічного сектору: державному та приватному; реальному, невиробничому та фінансовому; видобувному; неприбутковому та секторі послуг [20].

В ході цифрової революції сформувалося цифрове суспільство, яке досить інтенсивно використовує цифрові технології у власних потребах – в роботі, задля самореалізації, для відпочинку, навчання, звичного дозвілля, а також для досягнення та реалізації загальних економічних, суспільних та громадських цілей.

Сучасний етап розвитку цифрової економіки відбувається на тлі серйозних викликів, одним з яких стала пандемія коронавірусу. З огляду на заходи з охорони здоров'я, безпекові обмеження та рекомендації перебування вдома, підприємства та споживачі були змушені швидко адаптуватися до цифрового ландшафту та посилювати свої навички для роботи онлайн. Почав активно розвиватися електронний бізнес – купівля та продаж товарів і послуг, обслуговування клієнтів, обробка платежів, управління виробничим контролем, співпраця з діловими партнерами, обмін інформацією, запуск автоматизованих служб співробітників, підбір персоналу тощо [10]. Все це вимагало зміни інфраструктури електронного бізнесу та формування нового типу електронної комерції, що значно збільшило кількість торгових операцій та їх швидкість завдяки зняттю географічних бар'єрів в умовах відкритого мережевого суспільства. І головною цінністю такої економіки є дані [19]. На нашу думку, середній та малий бізнес повинен стати лідером й експериментатором; регулятором і захисником та популяризатором цифрових трансформацій та вивести Україну в лідери IT галузі на міжнародному ринку, підтримуючи найперспективніші напрямки SaaS, штучний інтелект, e-Wallet, блокчейн і смарт контракти, а також ринки Fintech, Promtech, Edtech та Medtech для запуску бізнесу.

І основним фокусом повинен бути сталий розвиток, оскільки четверта промислова революція надає можливість пришвидшувати темпи розвитку бізнесу, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити

якість життя людей. Цифрові технології вже позитивно сприяють переходу до енергозберігаючих та більш екологічних виробничих процесів, стимулюють розвиток зелених технологій.

Варто підкреслити, що ми стоїмо на порозі нової ери розвитку, що вимагає від нас синергії, партнерських стосунків, відкритості до інновацій та готовності до адаптації. Цей перехід може принести значні переваги для бізнесу, економіки та суспільства в цілому, в разі ефективного впровадження нових технологій та розвитку навичок у відповідь на виклики індустрії 4.0.

1.2. Алгоритм створення сервісної компанії

Цифрові технології формують базу для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та стають основою для отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Цифровізація надає можливість невеликим компаніям та проектним командам створювати нові, унікальні продукти та швидко виводити їх на ринок і мати можливість конкурувати з присутніми там великими компаніями. Такі зміни призводять до переміщення «інноваційних центрів» з великих компаній до малих (так званих стартапів тощо).

В процесі цифрової трансформації з'являються нові унікальні системи та процеси, які формують їх нову ціннісну сутність, а також зумовлюють створення нових сервісних компаній [27].

Можливості реалізації ІТ проєктів в Україні дуже високі завдяки наявності потужного висококваліфікованого кадрового потенціалу, а конкуренція на ринку ІТ нижча, ніж у європейських країнах або США, що є позитивним для підприємців-початківців – вони мають можливість створювати та розвивати свій ІТ-бізнес на ринках, які ще не захопили глобальні гравці та з невисокою внутрішньою конкуренцією.

Перед тим, як відкривати ІТ-компанію, необхідно визначити яку саме проблему цільового клієнта вона зможе вирішити. Для цього необхідно проаналізувати, всі аспекти, які турбують майбутніх клієнтів та знайти

інсайти. Цей етап дуже важливий, бо потрібно відрізнити фантомний «біль» клієнта від реального.

Першою необхідністю є визначення місії та основних цілей проєкту, спираючись на існуючі запити та виклики ринку. Також варто сформувавши географію клієнтів та зрозуміти на якому рівні буде працювати компанія - на місцевому ринку чи на глобальному. Наступним важливим кроком є визначення напрямів діяльності новостворюваної сервісної компанії, а саме її спеціалізації: fintech (фінансові технології), edtech (освітні проєкти), e-commerce (електронна комерція), gaming (ігри), gambling (азартні ігри), dating (сайти знайомств) тощо.

Провівши аналіз конкурентів і ринку, одразу необхідно звернути особливу увагу на можливу конкурентну перевагу та на основі неї сформувавши свою унікальну торгову пропозицію (УТП) і обрати вірний напрямок роботи та створення аутсорсингової чи продуктової компанії. Аутсорсингова компанія займається прийомом заявок від замовників, а її спеціалісти з технічного завдання замовника створюють інтернет-магазини, лендінги, застосунки чи сервіси. Продуктова компанія займається продажем вже готових ІТ-рішень: CRM-системи та модулі, застосунки для смартфонів, програми для ПК тощо. Аутсорсингова компанія одразу потребує залучення кількох розробників для своєчасного виконання замовлень та оперативного реагування на повідомлення клієнта. Продуктова компанія на початковому етапі може бути забезпечена лише одним фахівцем – засновником, – щоб створювати ІТ-продукти, а далі можна сформувавши команду розробників, займатися залученням інвестицій та збільшувати кількість проєктів.

Перед запуском бізнесу необхідно визначитися з формою власності та кількістю учасників або засновників та розробити корпоративний договір (shareholders' agreement). В даний договір вноситься інформація про плани та напрями розвитку компанії, прописується чіткий розподіл прав та обов'язків між власниками та встановлюється розподіл доходів між співвласниками. Для розрахунку частки кожного учасника, до уваги береться сума вкладених у

статутний капітал коштів та часу, який буде інвестуватися в бізнес, а також обов'язки кожного засновника. Важливою складовою договору є сценарій виходу з бізнесу – необхідно вказати, як у такому випадку буде розподілено прибуток і витрати. Чим більше сценаріїв буде опрацьовано, тим менше конфліктів виникатиме і більше часу залишатиметься на розвиток бізнесу.

Після формування ключових аспектів можна переходити до наступних кроків:

- обрати спосіб роботи компанії (онлайн, офлайн чи гібридний);
- визначитися із системою оподаткування;
- визначити розмір статутного капіталу;
- відкрити рахунок компанії в українському банку.

Підготувавши установчі й інші необхідні документи, компанію можна офіційно створити впродовж семи днів. І після відкриття банківського рахунку ІТ-бізнес готовий до роботи. Наступним етапом є легалізація ІТ-фахівців в Україні.

Реєстрація ІТ-компанії в Україні із запровадженням спеціалізованих застосунків, наприклад «Дія» [7], стала доступною кожному і юридична процедура максимально спростилася – шлях від ідеї до початку роботи може зайняти всього тиждень-два за мінімальних витрат. Існує також можливість створення ІТ-компанії дистанційно: присутність в Україні не є обов'язковою вимогою. Для цього необхідно оформити довіреність від засновника на особу, яка зареєструє бізнес на місці.

Важливим процесом при створенні компанії є формування кількох сценаріїв та розрахунок фінансової моделі. Необхідно спрогнозувати, які доходи буде отримано за оптимістичного, реалістичного й песимістичного сценаріїв та розрахувати фінансову модель. Варто врахувати усі статті витрат та спрогнозувати період, коли буде отримано дохід. До витрат можна віднести зарплати, бонуси, оренду офісу, закупівлю/амортизацію техніки й інші адміністративні витрати; податки й комісії; витрати на розвиток працівників (тімбілдинги, навчання); маркетинг, PR, продажі тощо.

Також необхідно розрахувати маржинальність і дату, коли планується досягнення окупності та визначитися із вартістю продукту чи послуги, яку буде надавати компанія і проаналізувати наскільки це є конкурентним у порівнянні з іншими компаніями, продумати на яких статтях можна заощадити на старті.

На ведення бізнесу в реаліях сьогодення впливають багато факторів однак, основним для забезпечення довгострокового успіху компанії, залишається людський фактор. Саме висококваліфіковані, вмотивовані та правильно організовані кадри визначають долю підприємства та мають визначальний вплив на досягнення поставлених підприємством цілей. Людські ресурси будь-якого підприємства мають свою унікальну специфіку та є найважливішими для його функціонування і розвитку.

За своїми властивостями вони суттєво відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів і, відповідно, вимагають особливих методів управління. Методи управління людськими ресурсами - це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності. Вони поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні [2].

Адміністративні методи орієнтовані на усвідомлену необхідність дисципліни праці, наявність почуття обов'язку та прагнення працювати в певній компанії тощо. Їх вирізняє прямий характер впливу: будь-які регламенти чи адміністративні акти підлягають обов'язковому виконанню.

За допомогою економічних методів можна здійснювати матеріальне стимулювання колективів та/або окремих працівників.

Соціально-психологічні методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, які базуються на використанні закономірностей психології та соціології.

Успішність діяльності будь-якої компанії залежить від компетентності працівників, їх майстерності та конкурентних можливостей. Тому важливим процесом при створенні компанії є формування команди - об'єднання групи

людей-однодумців, які для досягнення певної спільної мети формують свою взаємодію та координують трудові й інтелектуальні зусилля.

Для створення згуртованої команди її учасники повинні мати вміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, вміти слухати, мати чіткість та ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів.

Знання, як спілкуватися та співпрацювати в команді, є важливим для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Для ефективної організації роботи команди можна використовувати наступні інструменти комунікації:

- таск-менеджери для постановки і контролю завдань, такі як Jira для розробників, або простіші додатки Asana чи Trello – для нетехнічних фахівців;
- програма Microsoft Teams для спілкування й обміну інформацією. Вона має зручну функцію для створення каналів, що допомагатиме розділити робочі питання та не втрачати з поля зору важливі повідомлення.

Також важливим кроком, для відкриття компанії та ведення успішного бізнесу, є вибір формату роботи компанії. При необхідності наявності офісу варто врахувати, що його розташування повинно бути у потрібній локації, він має бути просторим та гнучко підлаштовуватися під зовнішні форс-мажори на кшталт локдауну та коштувати прийнятну ціну і головне – в ньому повинно бути зручно усім. Основним завданням і функцією офісу є створення зручного місця зустрічі з клієнтами та партнерами, а також офіс повинен бути майданчиком для комунікації співробітників і тому його місце розташування та характеристики можуть істотно вплинути на прибутковість бізнесу [4]. З огляду на сучасні умови ведення бізнесу та ситуацію в країні, компанія «iSphere» обрала формат віддаленої роботи, що істотно зменшує витрати та ризики перебування персоналу в офісному приміщенні.

Після опрацювання усіх вищевказаних складових можна приступати до пошуку клієнтів та масштабування бізнесу. Для початку перші ідеї та замовлення варто знаходити на платформі Upwork, доменних виставках та road show; на платформі LinkedIn. Також, для успішної роботи глобальної сервісної компанії необхідно враховувати специфіку кожного регіону та прогнозувати можливу необхідність додаткового найму спеціалістів, які можуть задовольнити локальні потреби та виконати роботи з урахуванням регіональних особливостей для покриття усіх можливих запитів на сервіси та створити пул фахівців, які будуть забезпечувати діяльність компанії у відповідності до наявних потреб з цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

СТВОРЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ «ISPHERE»

2.1. Опис ідеї створення глобальної сервісної компанії «iSphere»

Конкуренція в індустрії ІТ сервісів постійно зростає і цифрова трансформація стає необхідністю для більшості компаній, які усвідомлюють, що ключовим фактором успіху стає швидке сприйняття та реакція на діючі процеси і розуміння можливих переваг над конкурентами. Створення глобальної сервісної компанії, яка здатна надавати якісні послуги для клієнтів з усього світу та забезпечувати успішну цифрову трансформацію від консалтингового сервісу по аналізу поточних процесів компанії до впровадження змін і їх автоматизації є важливою необхідністю сьогодення. Підґрунтям для створення такої компанії слугувало глибоке дослідження ринку, в якому було проведено аналіз потреб та очікувань майбутніх клієнтів, розроблено стратегію та план дій враховуючи ключові фактори успіху, такі як ефективний маркетинг та продажі, діагностика та покращення процесів клієнтів, контроль якості та процесів управління.

Актуальною проблематикою сучасних сервісних ІТ компаній, які знаходяться на стадії формування, є наступні аспекти: визначення ключових технологій по забезпеченню виходу на масштабування глобальних сервісів та розробка або використання інструментів для забезпечення захисту даних та вимог по кібербезпеці, мати всі необхідні засоби для ефективного управління змінами та адаптаціями. Ідентифіковану потребу в цифрових трансформаціях необхідно забезпечити швидкими рішеннями для бізнесу і зберегти цілісність надання сервісів клієнту. Адже кожне рішення, що впроваджується має відповідний вплив на результати діяльності та потребує визначення як ключових процесів так і ключових учасників. Зазвичай, при формуванні запиту на цифрову трансформацію, замовник виділяє пріоритетні аспекти, що не відображають реальний стан речей і тоді відбувається покращення процесів, які не потребують особливої уваги, а ключові елементи для здійснення якісної цифрової трансформації залишаються поза увагою, що

спотворює проєкт і зменшує ймовірність його успіху в цілому. Для забезпечення надання вчасних та якісних послуг необхідно не тільки ідентифікувати проблеми, а й зрозуміти можливості компанії забезпечити ефективне рішення цих проблем заданим комплексним підходом, з'ясувати доцільність використання і провести маркетингові дослідження по запиту на дані сервіси, а також визначити платформу, яку варто використовувати для побудови рішень на рівні клієнта, для забезпечення відображення змін та їх цінності для замовника.

На основі проведеного аналізу у 2023 році було прийняте рішення створювати компанію «iSphere», яка забезпечує комплекс трансформаційних процесів та використовує новітні методи управління, які допоможуть збільшити якість сервісу компанії-клієнта та покращити його згідно Capability Maturity Model Integration (СММІ) на всіх рівнях, а саме початковому, повторювальному, визначеному, керованому і оптимізованому та створять передумови для глобальної конкурентоспроможності. Постійний моніторинг нових можливостей в області штучного інтелекту, аналітики даних та хмарних технологій, які проводить компанія та використання останніх аналітичних даних компаній Gartner та Forrester, забезпечують компанії «iSphere» найсучасніші та ефективні інструменти для надання якісних сервісів, а за допомогою використання Business Capability Map відбувається якісніше зондування клієнта і визначення проблемних зон в різних перспективах бізнесових можливостей.

Компанія «iSphere» спеціалізується на цифровій трансформації бізнесу і пропонує послуги з оцінки та оптимізації бізнес-процесів, розробки та інтеграції програмного забезпечення, впровадження технологічних рішень та налагодження процесів управління та має надійних партнерів, які мають досвід у Low-Code розробці, консалтингових послуг та кібербезпеці.

Команда професіоналів «iSphere» має значний досвід роботи з використанням сучасних інструментів та технологій, таких як машинне навчання, штучний інтелект, хмарні технології та інші.

Важливим етапом при створенні компанії стала розробка логотипу та слогану, оскільки згідно даних маркетингової компанії, більше половини людей при першому знайомстві з новим брендом запам'ятовують саме загальний вигляд та кольори логотипа. Назва компанії складається з двох важливих частин, перша це “i”, а саме скорочення терміну “інформація”, що символізує дотичність до сучасного інформаційного світу, та друга “sphere” – як сфера, що асоціюється з цілісністю, єдністю та безмежністю. Це форма без початку та кінця, що може також символізувати вічність або безкінечність, яке охоплює все.

Логотип компанії розроблено за тією ж концепцією (рис.2.1.) та підкріплено слоганом “Розкрийте свої можливості на 360 градусів”.



Рис. 2.1. Логотип компанії «iSphere»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура компанії складається з наступних підрозділів (рис. 2.2.):

- Рада директорів
- Продажі і маркетинг
- Відділ одиниць ринку (Marker Units)
- Фінансово-юридичний відділ
- Виробничий відділ
- Операційний відділ
- Відділ консалтингу

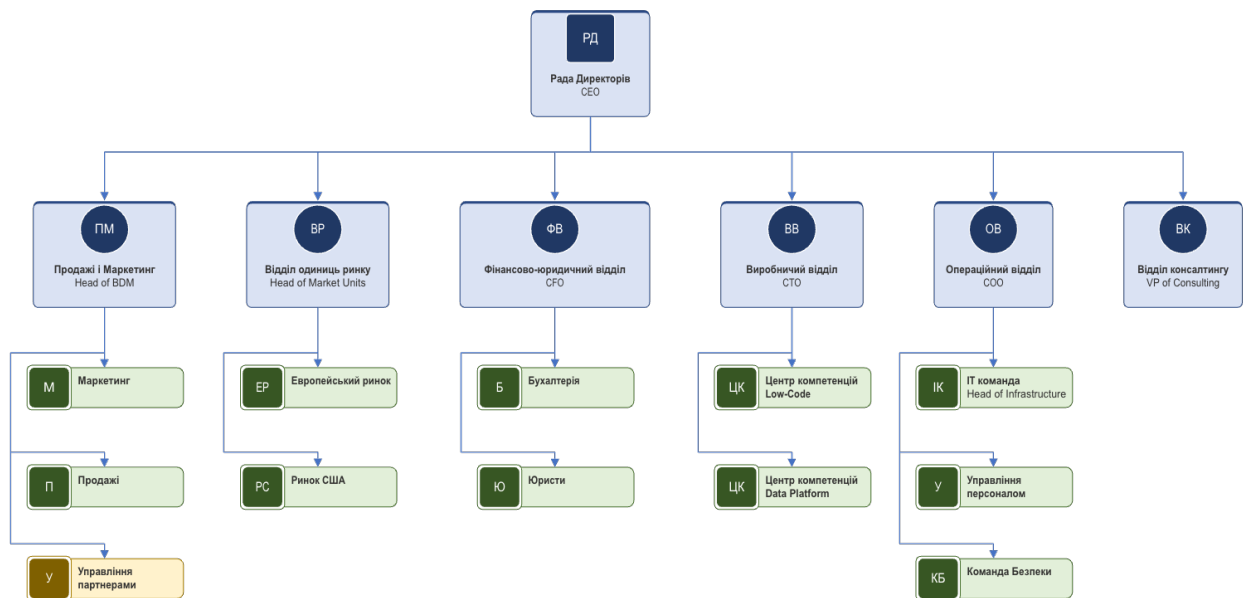


Рис.2.2. Організаційна структура компанії «iSphere»

Джерело: розроблено автором

Також для підготовки і реалізації проєкту були побудовані партнерські стосунки з компаніями та консультантами, які мають необхідний досвід роботи в наступних сегментах:

- маркетингова агенція;
- аутсорсингові ІТ компанії;
- консультанти з операційних процесів бізнесу;
- вендор Low-Code рішень Microsoft.

Підхід компанії «iSphere» до цифрової трансформації полягає у глибокому аналізі бізнес-процесів та впровадженні інноваційних технологій з метою оптимізації та автоматизації робочих процесів компанії-замовника.

В роботі компанії використовуються наступні бізнес-моделі:

1. Консалтингова модель – надання комплексних консалтингових послуг з цифрової трансформації, включаючи аналіз потреб клієнта, розробка стратегії трансформації, підбір технологій та їх імплементацію, а також підтримку в процесі реалізації проєктів. Консалтингова модель будується на базі методологій Value Stream Mapping (VSM) та Business capability map (BCM).

2. Проєктно-орієнтована модель – фокус на реалізації конкретних проєктів цифрової трансформації відповідно до вимог та бюджету клієнтів, що забезпечує гнучкість та індивідуальний підхід.

3. Модель підписки на послуги – надання послуг з цифрової трансформації на основі щомісячної або річної підписки, забезпечення доступу до консультантів, технічних експертів, технологій та ресурсів, необхідних для успішної трансформації згідно очікувань замовників.

4. Партнерська модель – створення мережі партнерів та співпраця з ними для надання комплексних послуг, поєднуючи експертизу різних сторін для досягнення найкращих результатів у процесі цифрової трансформації замовників.

5. Технологічно-орієнтована модель – розробка та впровадження власних рішень для цифрової трансформації, які мають конкурентні переваги на ринку та забезпечують унікальність послуг компанії.

6. Навчально-освітня модель – надання навчальних програм та курсів з цифрової трансформації для розвитку відповідних навичок та компетенцій серед персоналу клієнтів, сприяючи успішній реалізації проєктів.

До складу команди компанії входять професіонали, які мають значний досвід роботи з використанням сучасних інструментів та технологій, таких як машинне навчання, штучний інтелект, хмарні технології тощо.

Для забезпечення компанії людськими ресурсами необхідної якості та у відповідній кількості для виконання планів та завдань бізнесу використовується HR стратегія, яка складається з місії, візії, цінності та стратегії управління персоналом.

Місія компанії – це сформована основна мета компанії, яка відображає її мислення та цінності і дає зрозуміти, яку саме роль компанія виконує в суспільстві та які вартісні характеристики вона формує і представляє на загал. Місія також слугує своєрідним компасом для компанії, вказуючи вектор розвитку і допомагаючи у прийнятті стратегічних рішень.

Візія – це стратегічне бачення майбутнього компанії, якого вона прагне досягти. Безумовно, це довгострокова перспектива, що відображає, де компанія себе бачить та позиціонує через конкретний період часу. Тому варто зауважити, що візія компанії дуже важлива, оскільки вона є одним з основних джерел натхнення для всіх учасників, визначає напрямок розвитку і формує позитивний імідж компанії в очах клієнтів, партнерів та інвесторів.

Цінності компанії – це основні принципи, що визначають її ідентичність, формують культуру та регулюють поведінку співробітників як всередині компанії та і за її межами. Цінності допомагають визначити, як компанія веде бізнес, як чином вона взаємодіє зі своїми клієнтами, співробітниками та суспільством. Цінності слугують фундаментом для формування корпоративної культури компанії.

Місія компанії iSphere полягає в наданні високоякісних інноваційних сервісів по цифровій трансформації, які сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей клієнтів. Компанія забезпечує надійність та оперативність за вигідною ціною, що є перевагою на ринку даних послуг.

Візія компанії «iSphere» – досягнення лідерських позицій у сфері цифрової трансформації в глобальному масштабі, завдяки наданню неперевершених інноваційних сервісів, якості та відмінному обслуговуванню

клієнтів, розробці першокласних технологічних рішень які впливають на розвиток бізнесу клієнта та формують майбутнє цифрового світу.

Цінності компанії «iSphere»:

1. Орієнтованість на клієнта: компанія глибоко віддана задоволенню потреб наших клієнтів, зосереджена на розумінні їх цілей та викликів, та спрямовує свої зусилля на надання необхідних сервісів для розвитку бізнесу.

2. Інновації: «iSphere» прагне бути в авангарді технологічного прогресу для клієнтів, постійно впроваджуючи нові ідеї та рішення. Ми заохочуємо наших співробітників думати креативно та ризиковано, щоб вони могли перевершувати традиційні методи та підходи.

3. Професіоналізм: ми забезпечуємо високу компетентність надання послуг, відповідальність за їх якість та дотримуємось зобов'язань перед нашими співробітниками та партнерами.

4. Співпраця та партнерство: «iSphere» – це віра в силу командної роботи та партнерство. Співпраця з нашими колегами, клієнтами та партнерами побудована на спільних інтересах та можливості досягнення кращих результатів.

5. Постійне навчання: ми розуміємо, що навчання – це необхідна складова прогресу, тому «iSphere» заохочує своїх співробітників до постійного розвитку своїх навичок та здобуття нових знань шляхом заохочення та інвестування ресурсів для можливостей навчання.

Одним з основних процесів компанії є процес підбору персоналу, який в компанії «iSphere» сформований на етапі підготовки. Процес описує основні етапи залучення кадрів, окреслює дії основних учасників, визначає їх завдання, повноваження та відповідальність. Метою процесу підбору є постійний пошук та відбір спеціалістів для компанії. Підбір персоналу зосереджується на довгостроковому плануванні людських ресурсів та пошуку відповідних кандидатів на посади, які вимагають наявності специфічного набору навичок, які відповідають діяльності компанії, що дозволить досягати поставлені бізнес цілі. Рекрутинг складається з двох основних етапів:

1. Початок пошуку та підбору персоналу:

- Опис вакансії: підготовка опису вакансії або використання раніше підготовлених, що зберігаються в ATS системі компанії.

- Фінансові умови: важливим етапом у формуванні запиту на пошук спеціаліста є оцінка привабливості фінансової пропозиції на посаду, яка формується на основі дослідження ринку праці та отриманої інформації про рівень очікувань кандидатів щодо заробітної плати.

- Встановлення пріоритету вакансії: пошук кандидатів здійснюється на основі визначення рівня важливості необхідності найму на відкриті вакансії.

2. Виконання пошуку та відбір кадрів:

- Розміщення оголошення про відкриту вакансію на відповідних платформах

- Аналіз ринку кандидатів та прогнозування їх відповідності вимогам

- Проведення попереднього онлайн інтерв'ю з обраними кандидатами

- Моніторинг профілів кандидатів на професійних джерелах та у соціальних мережах

- Технічний скринінг відібраних резюме

- Проведення інтерв'ю з HR

- Відбір кандидатів, які оптимально відповідають профілю вакансії та проведення технічного інтерв'ю

- Формування короткого списку кандидатів

- Обговорення фінансових умов

- Пропозиція роботи.

Для управління процесом підбору персоналу компанія «iSphere» планує використовувати систему Peopleforce ATS. Детальний процес найму персоналу представлений в Додатку А.

Компанія «iSphere» має чіткі орієнтири своєї діяльності, які сформовані на основі розробленої HR стратегії і у своїй роботі використовує менеджмент

практик Scrum і Kanban для ведення проєктів в спеціалізованому програмному забезпеченні Azure DevOps.

В рамках четвертої промислової революції виникає питання про соціальні наслідки швидкого розвитку технологій. Роботизація та автоматизація ведуть до зникнення деяких традиційних робочих місць, в той же час створюючи нові можливості для спеціалістів високого рівня. Для компанії «iSphere» важливо підтримувати соціальний рівень та стимулювати розвиток нових знань та навичок, необхідних для роботи в нових умовах.

Разом з усіма викликами, четверта промислова революція пропонує величезний і до кінця не розкритий потенціал для створення нових ринків, підвищення ефективності виробництва та зниження впливу на навколишнє середовище. Впровадження цифрових технологій допомагає компаніям оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та забезпечити краще задоволення потреб замовників, споживачів та партнерів, що є ключовими пріоритетами роботи «iSphere».

До ключових факторів успішності проєкту компанія «iSphere» відносить наступні:

1. Чітка стратегічна бізнес-модель. Розробка та реалізація чіткої стратегічної бізнес-моделі, яка враховує особливості ринку та потреби клієнтів, створюючи конкурентні переваги.
2. Створення ефективної команди. Залучення та збереження висококваліфікованих спеціалістів, які мають досвід у сфері цифрової трансформації, мають високі комунікативні навички та здатні працювати в команді.
3. Адаптивність до ринкових умов. Гнучкість та готовність до адаптації у постійно змінюваних ринкових умовах, оперативне сприйняття нових технологій та змін у сфері клієнтських потреб.
4. Фокус на якість та інновації. Зосередженість на наданні високоякісних послуг та інноваційних рішень, які створюють додану вартість для клієнтів та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність

компанії.

5. Ефективне управління ресурсами. Раціональне розподілення та оптимізація ресурсів, включаючи фінансові, технічні та людські, з метою досягнення максимальної ефективності та успіху проєкту.

2.2. План реалізації проєкту

Інструментом для формування та ведення проєкту по створенню компанії «iSphere» було вирішено обрати Діаграму Ганта (Gantt Chart), яка є важливим та одним із найдієвіших інструментів планування та управління проєктами, що використовуються для візуалізації графіка робіт, термінів виконання та розподілу відповідальності між учасник робочої групи по створенню компанії. Діаграма Ганта відображає всі елементи проєкту у вигляді горизонтальних смуг, що складають фази проєкту які, в свою чергу, поділяються на завдання і задачі. При формуванні Діаграми Ганта для створення компанії «iSphere» закладено ключові елементи для відображення: перелік завдань та відповідальні за їх виконання, часові рамки, залежності між завданнями і етапами, необхідні ресурси та контроль прогресу на щотижневій основі. Детальний план і терміни проєкту представлені в Додатку Б.

2.3. Маркетинг компанії «iSphere»

Індустрія цифрової трансформації є критично важливим елементом сучасного бізнесу, який в першу чергу вимагає від нас прозорого розуміння нових технологій, адаптації до швидко змінюваних умов та розробки стратегій для подолання викликів та використання можливостей, що включають в себе розвиток екосистем, сприятливих для інновацій, співпрацю між країнами, освітніми установами, дослідницькими центрами та приватним бізнесом, а також створення та освоєння нових професій та ролей в майбутньому ринку праці.

Для успішного функціонування компанії на ринку необхідно сформувавши план дій, який забезпечуватиме подання чи просування продукту

(або лінійки продуктів) для цільової аудиторії – маркетинговий план. Він повинен містити стратегічну інформацію, яка має безпосередній вплив на підхід компанії функціонування на ринку та її розвиток.

Вибір маркетингової стратегії для компанії «iSphere» базується на результатах аналізу потреб ринку, дослідженні цільової аудиторії та специфікації продуктів, які наявні в портфолію. При аналізі різних цільових ринків та типів маркетингових стратегій було обрано два основних напрямки:

1. Цільовий ринок – бізнес для бізнесу (B2B).
2. Стратегію точок диференціації.

Маркетингові дослідження ринку цифрової трансформації сильних сторін компанії «iSphere» проводились за стратегією «підсилюй сильне», де було визначено п'ять основних стратегічних технологій для цифрової трансформації (рис. 2.3.).

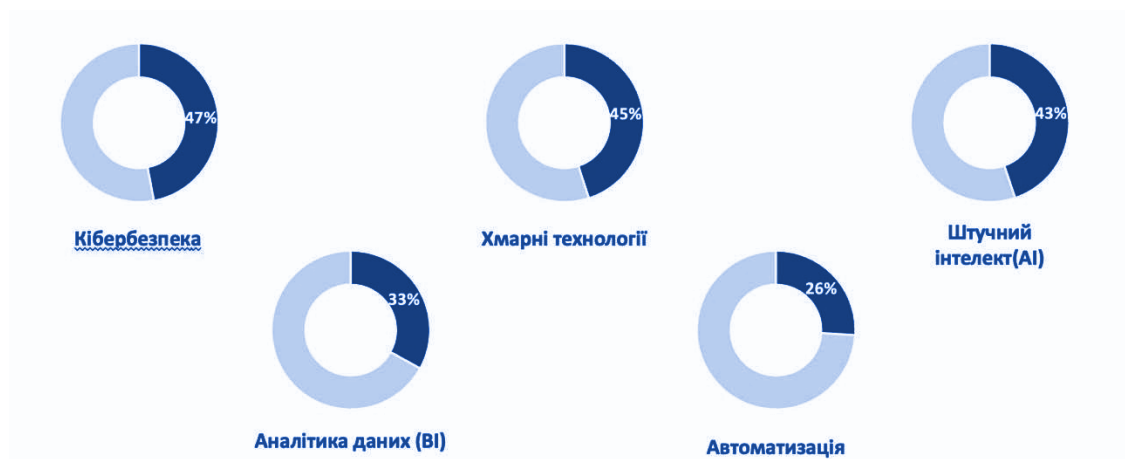


Рис. 2.3. Топ-5 стратегічних технологій для цифрової трансформації компанії «iSphere»

Джерело: [31]

Для визначення пріоритетних напрямків, нами було проаналізовано прогнозні дані розвитку цифрової трансформації від компанії Gartner. На рисунку 2.4. можна побачити, що найбільший видимий ефект з найнижчими ризиками матимуть такі технології:

1. Обчислювальна інфраструктура та платформні сервіси (PaaS для бізнес-аналітики, хмарні ERP, розподілені хмарні системи);
2. Зберігання даних та бази даних (нереляційні СУБД, твердотільні масиви, DHCI);
3. Автоматизація бізнес ІТ (платформи оркестрації та автоматизації послуг, віртуальні агенти підтримки, інтелектуальна автоматизація для управління інфраструктурними сервісами);
4. Цифрове робоче місце (високопродуктивні платформи для корпоративних застосунків у формі сервісу);
5. Безпека (платформи захисту хмарних робочих навантажень (CWPP), платформи захисту кінцевих пристроїв (EPP), доступ до мережі на основі принципу нульової довіри);
6. Мережа (контейнерні мережі, Wi-Fi 6 (802.11ax).

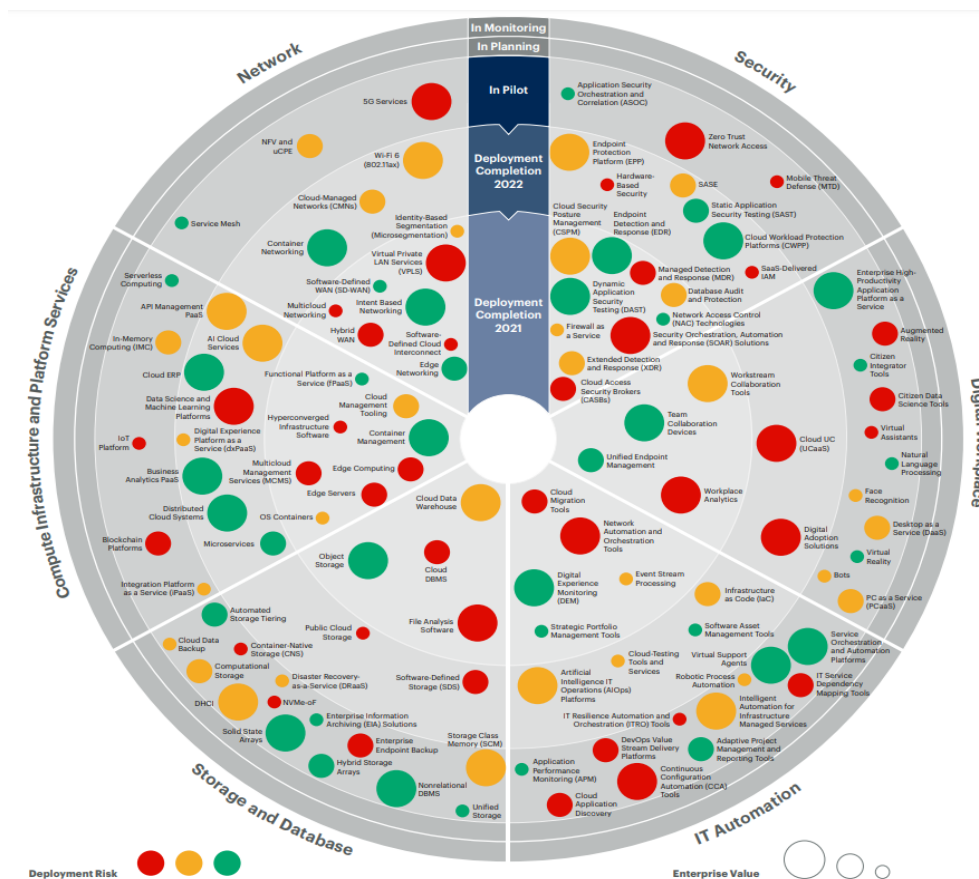


Рис. 2.4. Відомості про передові технології для Large Enterprises компаній.

Джерело: [24]

Компанія «iSphere» розглядає можливості охоплення усіх рівнів клієнтів та може запропонувати комплексні рішення як для великих компаній так і для середнього сегменту, враховуючи передові технології, які можуть бути використані у створенні глобальних сервісів для конкретної компанії, зважаючи на її розмір та поставлені задачі для створення цифрових інструментів.

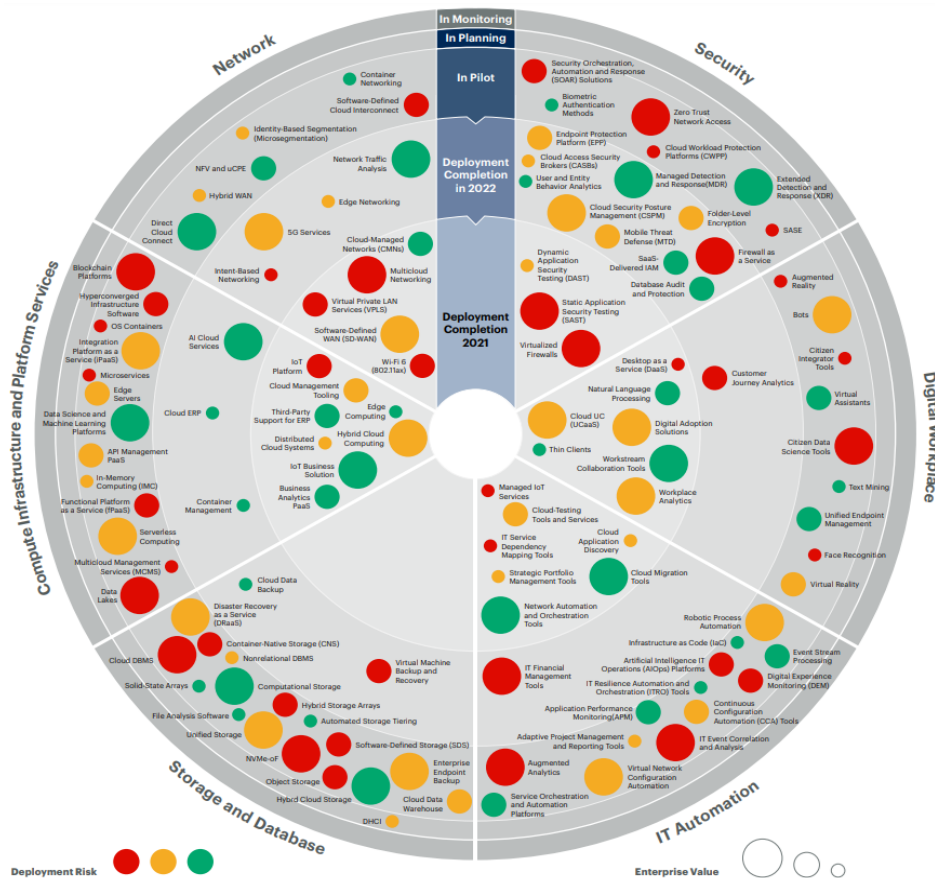


Рис. 2.5. Відомості про передові технології для Medium Enterprises компанії

Джерело: [24]

Найбільший майбутній ефект з найнижчими ризиками матимуть такі технології:

1. Обчислювальна інфраструктура та платформні сервіси (платформи для науки про дані та машинне навчання, інтеграційні платформи, такі як сервіс (iPaaS), без серверні обчислення).

2. Зберігання та бази даних (обчислювальне зберігання, гібридні хмарні сховища, єдине зберігання, резервне копіювання кінцевих пристроїв підприємства).

3. Автоматизація ІТ (автоматизація роботизованих процесів, автоматизація віртуальної конфігурації мережі, кореляція та аналіз ІТ-подій, розширена аналітика).

4. Цифрове робоче місце (боти, віртуальні помічники, інструменти науки про дані для громадян).

5. Безпека (розширене виявлення та реагування (XDR), доступ до мережі на основі принципу нульової довіри, рішення для оркестрації, автоматизації та реагування на загрози безпеки (SOAR), кероване виявлення та реагування (MDR).

6. Мережа (пряме підключення до хмари, аналіз мережевого трафіку).

Базуючись на результатах проведеного аналізу інформації від Gartner було сформовано зведений прогноз по цифровій трансформації:

- За даними проведеного опитування 85% компаній, орієнтованих на дані, найближчим часом можуть надати можливість генеральним директорам з інформаційних технологій очолити міждисциплінарні комітети з інвестування в управління даними, контролю за їх якістю та відповідністю.

- До 2024 року відбудеться зміна фокусу 60% генеральних ІТ директорів в бік підтримки користувачів та створення команд, які базуватимуться на центрах компетенцій (COE) для спрямування необхідних інвестицій в технології та процеси.

- До 2025 року 60% генеральних ІТ директорів будуть відкритими до співпраці задля використання можливостей галузевих екосистем як

критичного джерела інновацій, обміну даними, мітигації та управління ризиками кібербезпеки.

- Для безпеки телекомунікацій будуть використовуватись нові алгоритми шифрування та бібліотеки, а також пропонуватимуться рішення по збільшенню обчислювальної потужності Network Functions Virtualization Infrastructure NFVi, та, в свою чергу, зросте потреба в аутентифікації кінцевих точок через сертифікати.

- Стандарти та вимоги кібербезпеки компаній для пристроїв IoT та Operational technology (OT) стають більш однорідними, прийнятними та обов'язковими, що слугує підґрунтям для створення більш безпечних за своєю суттю датчиків та пристроїв.

- Управління безпекою в комунальному та енергетичному секторах традиційно було відокремленим від IT-мереж, але останні тенденції свідчать про перехід від сегментації мереж до їх централізації.

- Автоматизація з використанням штучного інтелекту дуже інтенсивно зростає – за даними 50% науково-дослідних робіт та 60% аналітичних даних, які засновані на контенті, прогнозують заміну автоматизованих систем або їх зміну до 2025 року через впровадження штучного інтелекту.

- Платформи штучного інтелекту (AI) та розробка і впровадження застосунків з AI мають найвищий очікуваний темп зростання (близько 35% та 22% відповідно).

Для автоматизації бізнес процесів та надання якісних пакетних рішень для бізнесу, фахівцями компанії «iSphere» було проведено маркетингове дослідження сервісу Low-Code розробки.

За основу аналізу сервісу було взято дані з всесвітньо визнаних джерел, а саме – дослідницьких компаній Gartner та Forrester. Основна експертиза наявної команди технічних спеціалістів є Low-Code платформа «Microsoft Power Platform», яку було взято за основу формування пакетної пропозиції, її подальшої валідації та аналізу.

Microsoft є лідером по створенню корпоративних платформ та розробки застосунків на основі Low-Code технологій у 2022 році за версією Gartner® Magic Quadrant™ і ця тенденція залишається незмінною (рис. 2.6).

Figure 1: Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms



Source: Gartner (August 2022)

Рис. 2.6. Gartner Magic Quadrant

Джерело: [24]

Для достовірності отриманих даних був проведений порівняльний аналіз даних компанії Gartner з даними від компанії Forrester, в якому було отримано підтвердження, що пропозиція Microsoft щодо розробки Low-Code застосунків на базі Power Platform була серед чотирьох лідерів ринку, визначених у новому звіті компанії (рис. 2.7).

Розмір ринку Low-Code у світі оцінюється 26.9 мільярдів доларів США, що є дуже високим показником по ІТ індустрії в цілому. Також варто зауважити, що зростання цього ринку оцінюється в 31.6% – така цифра вражаюча навіть для ІТ галузі.



Рис. 2.7. The Forrester Wave

Джерело: [30]

За інформацією від компанії Microsoft, Power Platform стала окремим доменом бізнесу на суму в 2 мільярди доларів США на рік, зі зростанням доходів на 72% у порівнянні з попереднім роком.

В ході проведеного аналізу було визначено основні тенденції ринку:

- Гіперавтоматизація та композиційність сприяють впровадженню Low-Code технологій. Зацікавленість у гіперавтоматизації продовжує підвищуватись через зростаючі вимоги до оптимізації процесів, розширення розриву між вимогами та наявними навичками та збільшення економічних тисків. Gartner прогнозує, що витрати на програмні технології, що дозволяють гіперавтоматизацію, сягнуть 720 мільярдів доларів у 2023 році. Частина цих витрат буде спрямована на низькокодіві технології розробки, такі як LCAP, iPaaS, RPA, CADP та MXDP, для підтримки автоматизації процесів, інтеграції, аналізу прийняття рішень та інтелектуальних юзкейсів.

- Solution Category домінує на ринку через зростання впровадження Low-Code платформ розробки в усіх вертикалях з метою мінімізації довгострокових операційних витрат.

- Динаміка дуже висока і є вірогідність того, що Low-Code технологія дуже скоро досягне наступного ступеня зрілості, середній рівень впровадження становить близько 94% на глобальному рівні у 2022 році.

В таблиці 2.1 відображено динаміку доходів від технологій Low-Code платформ розробки в мільйонах доларів США.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів від технологій Low-Code платформ розробки,
млн долл. США**

Low-Code Technology	2021	2022	2023	2024
<i>Low-Code Application Platforms (LCAP)</i>	6,324	7,968	9,960	12,351
<i>Business Process Automation (BPA)</i>	2,416	2,585	2,761	2,940
<i>Multiexperience Development Platforms (MDXP)</i>	2,081	2,508	2,999	3,563
<i>Robotic Process Automation (RPA)</i>	2,350	2,892	3,401	3,879
<i>Integration Platform as a Service (iPaaS)</i>	4,680	5,668	6,668	7,838
<i>Citizen Automation and Development Platforms (CADP)</i>	554	732	953	1,232
<i>Other Low-Code Development (LCD) Technologies*</i>	92	109	126	146
Total	18,497	22,462	26,869	31,949

*Інші технології розробки з Low-Code включають інструменти для швидкої розробки мобільних додатків (RMAD) та інструменти для швидкої розробки додатків (RAD). Інструменти RAD переважно були призначені лише для використання на локальних серверах та настільних додатках. Низькокодові технології є еволюцією RAD до хмарних та SaaS-моделей.

Примітки: Gartner визначає платформу безкодових застосунків як LCAP, яка вимагає лише введення тексту для формул або простих виразів. Тому ринок LCAP включає безкодові платформи. Більше того, "без коду" не є достатнім критерієм для завдань, таких як розробка громадянами, оскільки багато складних завдань налаштування інструментів не вимагають коду, але все одно потребують спеціальних навичок.

Джерело: [23]

Метою цих досліджень було виявлення потенційних можливостей та викликів у секторі, а також визначення стратегічних напрямків для компанії.

Основні сервіси, які планує надавати компанія «iSphere», включають:

1. Консалтингові послуги цифрової трансформації: експерти «iSphere» можуть проводити аналіз поточних даних, процесів та технологічних продуктів для формування стану компанії. Спираючись на отримані результати допомагатимуть клієнтам визначити найкращі підходи до інтеграції цифрових технологій у їх бізнес-процеси, проаналізувати поточну ситуацію та розробити стратегії та реалізаційні плани.

2. Розробка та впровадження IT-рішень: «iSphere» розроблятиме та впроваджуватиме індивідуальні IT-рішення для своїх замовників, включаючи програмне забезпечення на базі Low-Code рішень, хмарні сервіси, що сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат.

3. Кібербезпека: експерти з кібербезпеки компанії «iSphere» забезпечать захист даних клієнтів, розробляючи та впроваджуючи стратегії з кібербезпеки, моніторингу та реагування на інциденти. Також прийматимуть участь в консультаційних активностях пов'язаних з безперервністю роботи бізнесу (BCP).

4. Тренінги та навчальні програми: «iSphere» може розробляти навчальні програми для підвищення кваліфікації співробітників клієнтів у сфері цифрових технологій, підтримуючи адаптацію до нових інструментів та процесів. В свою чергу компанія формує базу знань для подальшого використання клієнтами у рамках моделі підписки на послуги.

5. Підтримка та супровід: компанія «iSphere» надаватиме підтримку та супровід клієнтам на всіх етапах проєктів з цифрової трансформації, включаючи технічну підтримку, усунення проблем, регулярні оновлення програмного забезпечення та допомогу в питаннях оптимізації робочих процесів та зміні стратегічних планів.

За результатами проведених досліджень було сформовано профіль клієнта «iSphere» (ICP), який включає:

1. Ключові потреби клієнта:

- Збільшення внутрішньої ефективності діяльності

- Зменшення ручної роботи в бізнес процесах компанії
- Цілісна автоматизація в бізнес ланцюгах компанії

2. Основні типи співпраці з клієнтами:

- Фіксована вартість проєкту (Fix price)
- Оплата за відпрацьований час (години) та надані послуги (Time and material)

3. Наявність внутрішніх передумов:

- Доменний експерт бізнес процесів
- Консультант з відповідної індустрії
- Готовність впровадження платформних рішень

4. Об'єм контракту має становити 50к+ \$.

У результаті проведеного маркетингового дослідження було виявлено, що ринок цифрової трансформації продовжує активно розвиватися, а попит на відповідні сервіси зростає. Однак, з'являються нові конкуренти, які пропонують альтернативні рішення та послуги. Це вимагає від компанії «iSphere» швидкої адаптації до змін, щоб залишатися конкурентоспроможною та пропонувати найкращі рішення для своїх замовників.

На основі отриманих результатів дослідження було сформовано точки фокусу для компанії «iSphere» та прийнято рішення зосередитися на таких стратегічних напрямках:

1. Фокусування на інноваціях та розвитку нових технологій, що дозволить компанії відповідати галузевим трендам та задовольняти потреби ринку.

2. Розширення асортименту сервісів, надаючи клієнтам більше інтегрованих та гнучких рішень, що враховують їх специфічні потреби та вимоги.

3. Розвиток співпраці з ключовими гравцями ринку, що сприятиме залученню нових замовників, налагодженню партнерських відносин та підвищенню репутації компанії.

4. Більш активне використання маркетингових інструментів для популяризації бренду та просування послуг компанії на ринку, зокрема за допомогою соціальних мереж, контент-маркетингу, рекламних кампаній та співпраці з лідерами думок у галузі.

5. Зосередження на корпоративній соціальній відповідальності та сталому розвитку, що допоможе підтримати позитивний імідж компанії, привернути нових клієнтів та мотивувати співробітників.

6. Підтримка розвитку власних співробітників, включаючи навчання, професійне зростання та створення сприятливого середовища для роботи та інновацій.

7. Впровадження нових методів роботи та процесів, що сприятимуть оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Завдяки цим стратегічним напрямкам компанія «iSphere» має можливість впевнено рухатися вперед у світі цифрової трансформації, реагуючи на зміни ринку, забезпечуючи високу якість сервісів та задовольняючи потреби своїх замовників. Всі ці складові дозволять «iSphere» досягти успіху на ринку та стати лідером в індустрії цифрової трансформації.

Проаналізувавши потенціал компанії та порівнявши можливості «iSphere» з потенційними конкурентами на ринку було виявлено наступні конкурентні переваги:

1. Експертна команда. У «iSphere» працюють висококваліфіковані та досвідчені експерти у сфері цифрової трансформації, які мають глибокі знання в різних галузях, володіють сучасними технологіями та стратегічними підходами.

2. Унікальний фреймворк для впровадження цінності. Компанія пропонує поєднання Value Stream Mapping, Business capability map, Service Based Package для забезпечення ціннісного потоку без операційних втрат.

3. Цілісний підхід. До портфоліо компанії «iSphere» входять комплексні послуги, які включають всі етапи процесу цифрової трансформації – від аналізу поточного стану до реалізації технологічних рішень та підтримки з

розвитком персоналу.

Компанія «iSphere» за короткий проміжок часу з моменту створення змогла сформувати свої унікальні характеристики, які виділяють компанію серед конкурентів на ринку – точки диференціації, - чітко визначивши свої параметри, розробивши конкурентні сервіси та послуги, маркетингові стратегії, сформувавши корпоративну культуру та конкурентоспроможні технології, що зробило компанію унікальною та привабливою для клієнтів, які представлено на рис.2.8.



Ключова Диференціація №2



Рис. 2.8. Точки диференціації компанії «iSphere»

Джерело: сформовано автором

2.4. Сервіси компанії

Сервіс консалтингу з цифрової трансформації – це послуга, яка для компанії «iSphere» слугує точкою входу до клієнта та подальшого продажу

цільових сервісних пакетів, а також допомагає самим клієнтам зрозуміти поточний стан справ і надалі впроваджувати цифрові технології у свої бізнес-моделі та операційні процеси. Та головною метою консалтингу з цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнесу клієнтів, забезпечення їх конкурентоспроможності та створення нових можливостей для росту.

Компанією «iSphere» розроблено ключові складові консалтингового сервісу по цифровій трансформації, який включає в себе:

1. Аналіз поточного стану – проведення аудиту існуючої ІТ-інфраструктури, бізнес-процесів та стратегій компанії для визначення поточного стану, готовності до цифрової трансформації та виявлення можливих відхилень.

2. Розробку стратегії – на основі аналізу поточного стану розробляється стратегія цифрової трансформації, яка відповідає запиту, бізнес-цілям та ресурсам клієнта.

3. Оптимізацію бізнес-процесів – адаптація існуючих бізнес-процесів компанії-замовника до нових технологій, включаючи автоматизацію рутинних задач, покращення комунікацій та роботу з даними.

4. Управління змінами – цифрова трансформація вимагає значних змін не лише в технологічних процесах, але й в організаційній культурі компанії та ставленні працівників до роботи. Консультанти «iSphere» забезпечують навчання та підтримку співробітників у адаптації до нових інструментів та процесів.

5. Підтримку після впровадження – після завершення проєкту цифрової трансформації компанії-замовника по її запиту фахівці «iSphere» можуть продовжувати підтримувати компанію, допомагаючи їй вирішувати поточні проблеми, оптимізувати використання нових технологій та постійно покращувати бізнес-процеси.

Компанія «iSphere» забезпечує надання наступних сервісних пакетів по цифровій трансформації (повна інформація міститься в Додатках В та Г):

1. *Low-Code Service Package (Power Platform)*, який включає наступні

послуги:

- Бізнес-аналіз з аналізом вимог на рівні бізнесу та системи – швидке вирішення бізнес завдання на основі Canvas UI або інтерфейсу на основі моделі та інтеграції Azure до 2 тижнів розробки та налаштування, включає огляд архітектури та варіантів ліцензування. Це Індивідуальний корпоративний додаток на основі керованої моделі інтерфейсу користувача та бази даних Dataverse.

- Семінари адаптації для кінцевих користувачів, включаючи створення однієї бізнес-програми – навчальні семінари для співробітників, який включає огляд архітектури та варіантів ліцензування та базове навчання по налаштуванню.

- Налаштування та розробка рішення – проста автоматизація бізнес-процесів на основі інтерфейсу користувача.

- Підготовка середовища впровадження рішення, розгортання рішення – проста автоматизація бізнес-процесів на основі інтерфейсу користувача згідно обраної моделі.

- Інтеграція рішення, адаптованого до ERP або інших систем на основі Canvas UI та служб інтеграції Azure.

- Створення бази даних та веб-інтерфейсу – наскрізне рішення PowerApps як індивідуальний корпоративний додаток на основі керованого моделлю інтерфейсу користувача.

2. *Data Platform Service Package* може забезпечувати наступні сервіси:

- Воркшопи для виявлення ключових вимог;
- Оцінка IT-середовища;
- Дизайн архітектури рішення високого рівня;
- Roadmap проєкту;
- PoC впровадження і тестування;
- Розробка платформи даних повного циклу.

2.5. Фінансовий план

Фінансовий план для новоствореного бізнесу, такого як «iSphere», можна розглядати як детальну та обґрунтовану оцінку, яка в основному використовується для бюджетування. Наразі компанія не активно шукає інвестицій. Прогнозування прибутку та витрат базується на кількості залучених співробітників, які надають платні послуги. Фінансові показники представлені в тисячах доларів США. Прогноз продажів на 2024 рік сформовано з урахуванням ключового показника – кількості співробітників, які надають платні послуги по формуванню сервісних пакетів, оскільки це основне обмеження, а попит на сервіси значно перевищує пропозицію.

Ефективний дохід для кожного співробітника визначається з урахуванням коефіцієнта ефективності 85% (160 годин/місяць * 85% * погодинна ставка). Застосовується консервативна погодинна ставка при формуванні ціни сервісного пакету у 70 доларів США для прогнозу.

Ефективне управління ресурсами та розуміння поточного стану ринку дозволяють компанії оптимізувати генерацію доходів, зберігаючи сталий темп зростання. В таблиці (Додаток Д) представлено прибуток та витрати (PNL) компанії «iSphere» та визначено загальний дохід за рік – 970800 доларів США і очікуваний чистий дохід – 118200 доларів США.

Також проведено горизонтальний і вертикальний аналіз основних елементів фінансового звіту PNL (Додаток Ж).

Відповідно до проведеного вертикального аналізу було обраховано відсоток кожного пункту відносно загального доходу. Це дозволяє краще оцінити структуру витрат та прибутків по новоствореній компанії. Таким чином ми бачимо, що витрати на маркетинг сягають від 7.42% до 8.76%, а на продажі 10.51% від загального доходу, що свідчить про агресивну стратегію забезпечення продажів і росту компанії.

Горизонтальний аналіз зосереджений на трендах та змінах в числових показниках в часі. Відповідно до розрахованих показників можемо переконатись, що прибуток зростає і при цьому має стабільний ріст чистого доходу до 7% для періоду Q4 до Q3. Обидва аналізи допомагають у процесі

прийняття рішень по інвестиціях і фінансовому здоров'ю компанії. Детальний опис аналізу в Додатках Д та Е.

Для забезпечення сталого функціонування компанії необхідно здійснювати постійний контроль бюджетних фінансових потоків. В таблиці, яка містить Cash Flow Budget (Додаток Ж) наведено звіт про прогнози на рік. Враховуючи історичні дані по компанії та наявні поточні інвестиції, проєкти виглядають реалістичними. Використання в якості часових рамок кварталів замість місяців, для планування та звітування про рух грошових коштів, обумовлене тим, що такий період є часом, необхідним для старту проєкту з цифрової трансформації (фаза переговорів, підпис контракту) з одного боку, і часом для залучення консультантів з іншого боку. Сформований звіт про структуру грошових потоків є одним з основних фінансових звітів, що дає зрозуміти, як компанія отримує і витрачає гроші за певний період. При розробці і аналітиці даного звіту, було виявлено, що запланованих власних інвестицій не вистачає для покриття операційних витрат і це може викликати касові розриви в майбутньому, тому було прийнято рішення збільшити стартові інвестиції для забезпечення позитивного фінансового клімату. Відповідно до розрахунків, аналіз грошових потоків вказує на стабільність і ліквідність компанії – можливість фінансувати операційні витрати та інвестувати в подальше зростання. Очікуваний вплив дебіторської заборгованості на новий бізнес (збільшення доходів) базується на умовах сплати "Net 30". Компанія має виділеного менеджера по співпраці з клієнтами і планує проактивно працювати по вчасній оплаті згідно виставлених рахунків.

Розрахунок майбутніх витрат компанії на 2024 рік, закладених в бюджет, складається з наступних показників:

- Поточні операційні витрати:
 - Витрати на ліцензійне забезпечення віртуального офісу (Office 365 E3, Moodle, CRM, ERP);
 - Заробітна плата (дохід, виплата мотиваційних бонусів, комісій).

- Лізингова модель надання обладнання (компенсація 55 доларів США в місяць за використання власної техніки).

- Витрати на партнерство та сертифікацію Microsoft Power Platform.

- Витрати на відрядження, пов'язані з проектами.

Утримання хороших фінансових показників компанії «iSphere» пояснюється наступними факторами:

- ❖ Відсутність фізичного офісу, який на даний момент є ризикованим фактором скупчення спеціалістів в разі масованих ракетних ударів та відсутність представницької функції офісу, що заощаджує витрати, так як ближчим часом замовники не будуть відвідувати Україну.

- ❖ Візингова модель надання обладнання. Фактично компанія не несе ризику по обладнанню та необхідності амортизації витрат, що дає змогу ефективніше управляти фінансовими ресурсами.

Для підтвердження позитивного фінансового іміджу «iSphere», додатково було розраховано Net Present Value (NPV) та Internal Rate of Return – ключові показники, що використовуються при оцінці вартості інвестиційного проекту та вартості компанії (Додаток Ж):

- Net Present Value (NPV) відображає вартість ряду майбутніх грошових потоків, дисконтовану на сьогодні. Позитивне значення NPV свідчить про те, що компанія може принести більше прибутку, ніж вартість капіталу, який було вкладено. В нашому випадку NPV складає 68,90 тисяч доларів США, що означає, що за умови обраної ставки дисконтування в 15%, очікуваний прибуток перевищує вартість вкладених у нього грошей на 68,90 тисяч доларів США (враховуючи вартість грошей).

- Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це ставка дисконтування, при якій чиста поточна вартість (NPV) всіх майбутніх грошових потоків інвестиційного проекту, як вхідних так і вихідних, дорівнює нулю. Загалом, це ставка прибутку, яку компанія генерує на інвестовані кошти. IRR компанії «iSphere», відповідно розрахунків, дорівнює 20%. Цей показник означає, що очікуваний рівень прибутку від даного інвестиційного проекту становить 20%.

Усі проведені розрахунки та аналіз діяльності компанії показують життєздатність розробленої стратегії та можливість забезпечити сталий дохід в сучасних умовах. Використавши здобуті на фінансових модулях знання було переглянуто стартові інвестиції, що дало змогу забезпечити фінансове здоров'я компанії та окреслити перспективи розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ISPHERE»

3.1. Аналіз ризиків та конкурентного середовища

В своїй роботі кожна компанія стикається з імовірними ризиками та загрозами, які виникають по ряду об'єктивних та суб'єктивних причин, тому аналіз ризиків є важливим елементом стратегічного планування та управління будь-якою компанією. Для забезпечення сталого функціонування компанії «iSphere» необхідно витратити значну частку операційного управління на ідентифікацію ризиків та роботу з ними. Для своєчасного визначення потенційних загроз діяльності та їх коректної оцінки необхідно розробити стратегії управління ризиками та сформувані алгоритми по їх мінімізації.

Аналіз ризиків варто проводити за визначеною методологією ризик-менеджменту, яка включає в себе ймовірність настання ризикової події (ризик) та оцінку його впливу на компанію загалом або на її окремі процеси. Такі методологію було використано при оцінці та прогнозуванні ризиків компанії «iSphere» на етапі її заснування. Проведений аналіз дав змогу ідентифікувати наступні ризики:

1. Технологічні. Необхідно проводити ретельний аналіз технологічних тенденцій, вибирати технології, які базуються на перевірених стандартах, та забезпечувати постійний моніторинг сучасних розробок галузі.

2. Ризики з управління проектами. Мітигацію даного ризику можна забезпечити за рахунок впровадження ефективних методів управління проектами, формуванням регулярних звітів та контролю ходу виконання проектів, а також чіткого розподілу ролей та відповідальності в команді.

3. Ризик супротиву змінам. Зменшення цього ризику можливе шляхом забезпечення активного спілкування з працівниками компанії-клієнта, акцентуванні на створенні культури, яка сприяє цифровій трансформації, та проведення тренінгів для розвитку необхідних навичок.

4. Фінансові ризики. Уникнення цих ризиків можливе за рахунок ретельного планування бюджетів, встановлення чітких фінансових цілей та

моніторингу фінансових показників для своєчасного виявлення потенційних проблем.

5. Ризик прямої та непрямой конкуренції. Мітигація можлива за рахунок постійного аналізу ринку та конкурентів, зосередження на розробці унікальних конкурентних переваг, таких як інноваційність, висока якість послуг та гнучкість підходів.

6. Ризики масштабування бізнесу. Запобігання виникненню даного ризику будується шляхом організації процесу масштабування на основі дослідження ринкових тенденцій, доступних ресурсів та потенційних шляхів зростання, створення високоефективних механізмів контролю для управління різними сферами бізнесу, а також забезпечення високого стандарту якості послуг, які надає компанія «iSphere».

На рисунку 3.1 відображено аналіз описаних ризиків з ранжуванням інтенсивності впливу Low, Medium та High. Робота з даними ризиками проводиться по пріоритету, від самих критичних до найменш критичних. Визначення пріоритетності впливає на процеси управління – ризики з критичністю Low можуть бути проігноровані у випадку, якщо витрати на мітигацію набагато вищі, ніж втрати у випадку настання такого ризику.

Аналіз конкурентного середовища, який генерує процес оцінки можливостей компанії та її слабких сторін порівняно з існуючими та потенційними конкурентами, є багатовимірним процесом, який включає аналіз конкурентів, аналіз ринку, аналіз споживачів, аналіз послуг, що формують системний підхід до створення фінальної пропозиції для клієнта і забезпечення конкурентних переваг.

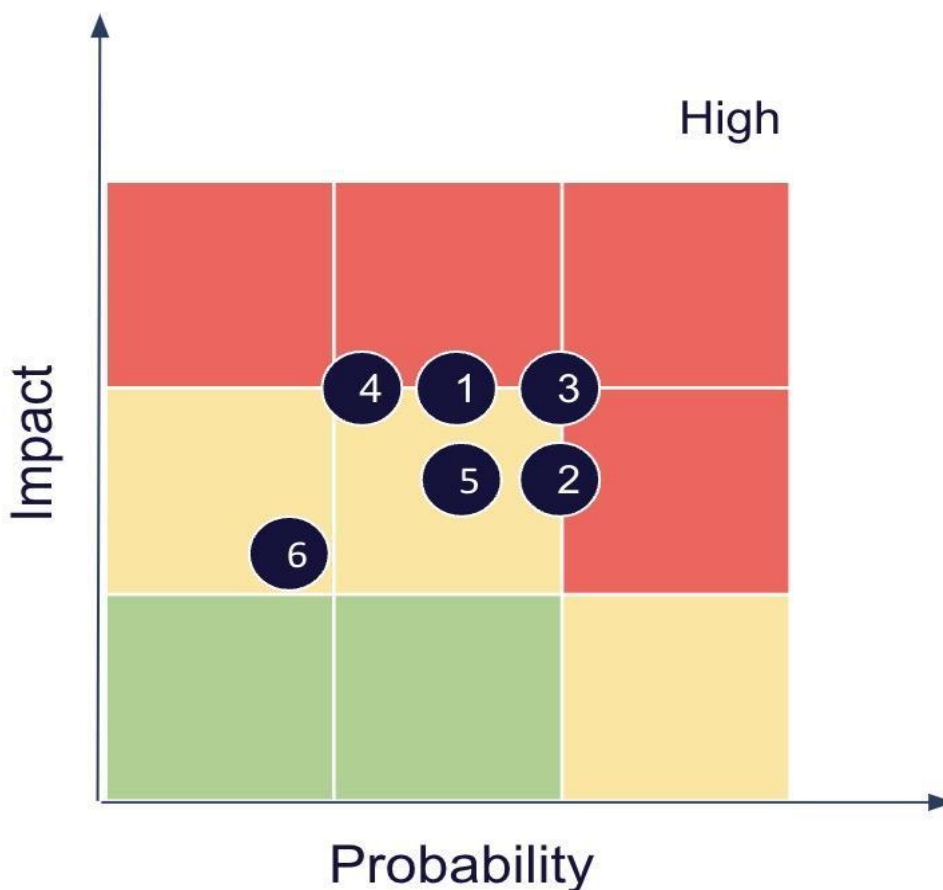
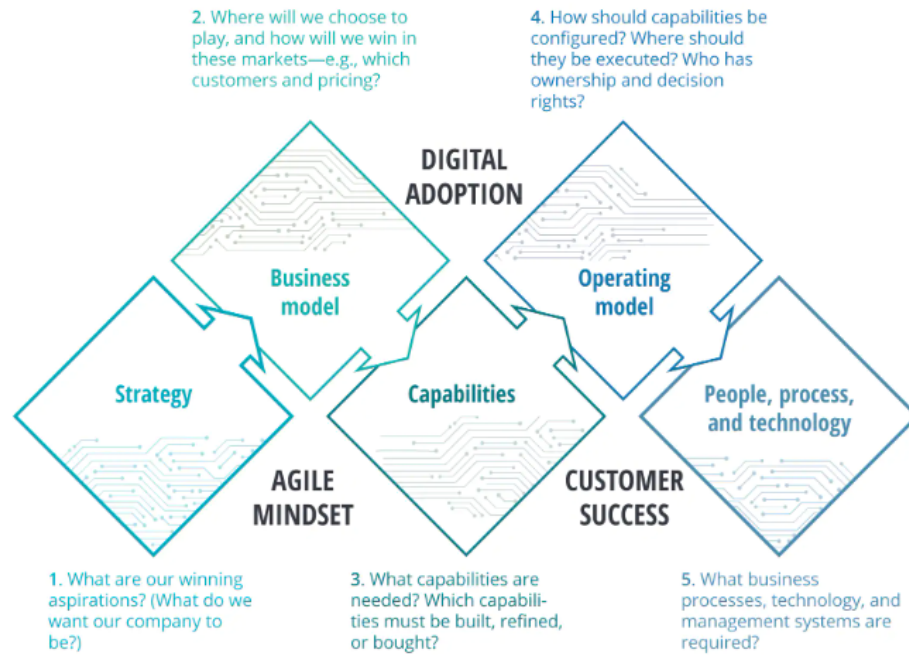


Рис. 3.1. Потенційні ризики компанії «iSphere»

Джерело: побудовано автором

Після проведеного детального аналізу ринку, конкурентів, які можуть забезпечити комплексну пропозицію, запропоновану компанією «iSphere», прямих конкурентів не було виявлено. На даний момент глобальні сервіси, які може забезпечити новостворена компанія, є унікальними пакетними пропозиціями на відміну від інших гравців ринку, які надають вузький спектр нішевих сервісів, що є певним обмеженням, так як втрачається цілісна складова при сумуванні оцінки бізнес-можливостей та реалізації відповідного технологічного сервісу.

Одна з найбільших компаній, яка надає послуги з цифрової трансформації, Deloitte, пропонує свій варіант фреймворку для компаній, який заснований на оцінці бізнес можливостей (рис.3.2).



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

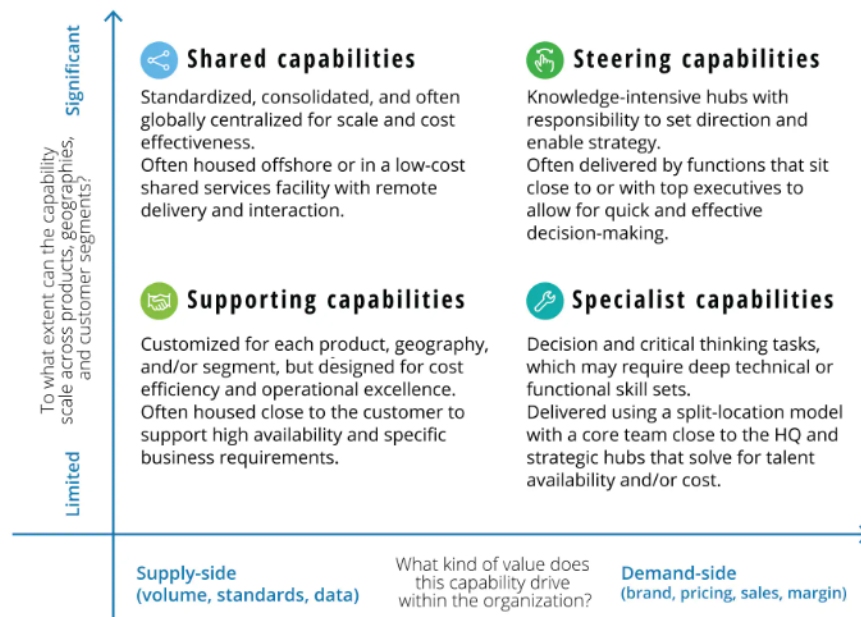
Рис. 3.2. Фреймворк цифрової трансформації від компанії Deloitte.

Джерело: [22]

Як видно з рисунку 3.2, компанією Deloitte розроблено комплексний проєкт, який включає розробку стратегії, формування бізнес моделі, визначення можливостей, створення операційної моделі із залученням фахівців, розробкою процесів та використанням технологій, що має дуже високорівневу абстракцію, яку представлено на рисунку 3.3.

Оцінка середнього проєкту, для компанії 10M Revenue в даному випадку, становитиме від 500 тис до 1.5 мільйонів доларів США. Також варто зазначити, що в дану вартість буде враховано лише розробку бізнес-аналітичної частини без відповідного технологічного концепту.

Based on the type of value generated and the relationship to the business, capabilities can be configured in four ways



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Рис. 3.3. Ціннісна пропозиція Deloitte

Джерело: [22]

Рішення, які надають ІТ сервісні компанії не мають відповідної комплексної складової, а містять лише розробку технологічної пропозиції згідно вимог замовника, що ускладнює процеси цифрової трансформації з огляду на те, що замовнику складно самостійно сформувавши якісні та чіткі вимоги. Саме тому такі рішення, зазвичай, комбінуються і клієнту необхідно звертатись в декілька компаній, що значно здорожчує вартість трансформації. В Додатку И надано типові розрахунки проєктів для цифрової трансформації від конкурентів.

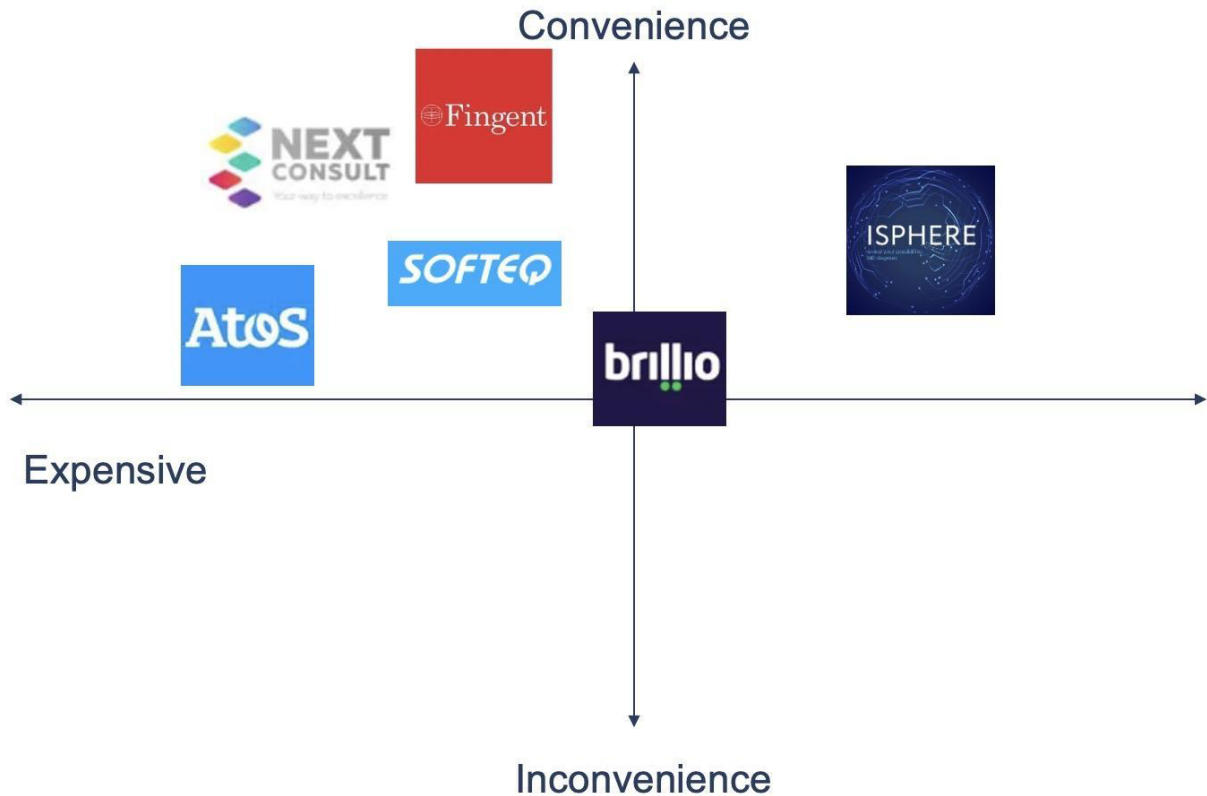


Рис. 3.4 Конкурентний аналіз

Джерело: побудовано автором

Короткий опис конкурентів [33]:

1. Next Consult заснована в 2010 році як консалтингова компанія. Тепер вона є глобальною консалтинговою фірмою з представництвами у США, Великобританії, Швейцарії, Румунії та Болгарії та співпрацює з компаніями різних галузей, допомагаючи зі стратегією цифрової трансформації, цифровим маркетингом, управлінням операцій, управлінням персоналом та технологіями, а також є золотим партнером і дистриб'ютором Salesforce, пропонуючи впровадження та інтеграцію додатків, користувацьку розробку і підтримку.

2. Atos – один із світових лідерів в області цифрової трансформації, надає комплексні цифрові рішення для всіх галузей в 71 країні. Маючи понад 112 000 співробітників по всьому світу, Atos працює над проєктуванням майбутнього інформаційного простору, маючи експертні

знання та володіючи повним спектром передових технологій для бізнесу, включаючи штучний інтелект та автоматизацію, передові обчислення, кібербезпеку, edge і IoT, сучасні API та платформи, IT-інфраструктуру та багато іншого.

3. Brillio – це компанія яка максимально зосереджена на перетворенні технологічних недоліків на переваги, які бізнес-клієнтам потрібні для процвітання в сучасній цифровій економіці.

Компанія співпрацює з партнерами у сфері цифрової трансформації для забезпечення цих процесів через інженерію продуктів та платформ, інженерію аналітики даних, послуги залучення клієнтів та досвіду користувача, а також оптимізацію цифрової інфраструктури.

4. Softeq – компанія яка надає послуг з цифрової трансформації, допомагає клієнтам розуміти нові технології, управляти процесом генерації ідей, розробляти бізнес-моделі та впроваджувати рішення по цифровій трансформації.

5. Компанія Fingent забезпечує надання передових технологій та розробку програмного забезпечення, що створює персоналізований та масштабований підхід до цифрової трансформації. Їхні рішення включають масштабовані хмарні системи, процеси на основі штучного інтелекту, робочі процеси з підтримкою RPA, розширену реальність та візуалізацію даних для компаній у всіх секторах бізнесу.

Як видно з інформації на рис. 3.4, де представлено конкурентні переваги компанії «iSphere» порівняно з іншими надавачами подібних послуг на ринку, можна переконатися, що компанія «iSphere» має всі можливості до зростання і розвитку в сучасних умовах.

3.2. Розвиток і масштабування

Для новоствореної компанії ключовими фокусами діяльності є розвиток та масштабування, саме тому в «iSphere» проводяться підготовчі роботи для впровадження менеджменту змін в компанії. Усі корпоративні зміни будуть

впроваджуватись на базі моделі Коттера, яка є однією з найбільш відомих та впливових моделей управління змінами. Дану модель багато років поспіль використовує ключова команда, завдяки чому вдалося досягти успішних результатів. Модель Коттера включає вісім кроків, які допомагають організаціям успішно впроваджувати зміни:

1. Створення почуття невідкладності: всі учасники компанії «iSphere» поінформовані та усвідомлюють важливість масштабування та розвитку, як важливих і обов'язкових кроків для забезпечення стабільності та зростання в майбутньому. Такий підхід забезпечує відкритість всередині компанії та формує корпоративну культуру, надає представлення даних ринку, оперативне інформування про зміни у технологіях або зростаючі вимоги клієнтів.

2. Створення провідної коаліції: формування команди лідерів серед менеджерів та технічних професіоналів, які будуть амбасадорами впровадження змін. Це мають бути люди, які мають вплив, кредит довіри та навички, необхідні для управління процесами та їх покращенням.

3. Розробка бачення та стратегії: створення чіткого вектору розвитку, як саме компанія буде виглядати після масштабування та формування стратегії, яка допоможе досягти поставлені цілі.

4. Поширення бачення змін: системне та послідовне роз'яснення бачення, місії та стратегії компанії усім учасникам з використанням різних каналів та форматів комунікації.

5. Усунення перешкод: визначення та усунення усіх видимих для діяльності «iSphere» перешкод, які можуть завадити впровадженню змін у компанії. Це включає в себе структурні проблеми, відсутність необхідних ресурсів або опір змінам з боку персоналу. «iSphere» приділяє велику увагу моделі життєвого циклу компанії по Адізесу, працюючи зі стилями

менеджменту управлінської команди (рис.3.4).



Рис.3.4. Модель життєвого циклу команди.

Джерело: [14]

6. Створення короткострокових перемог: встановлення чітких, зрозумілих та досяжних цілей, що допомагають підтримувати мотивацію та показують прогрес у впровадженні змін та надихають усіх учасників на подальше сприяння процесам змін. В компанії «iSphere» ретельно зважуються всі “за” і “проти” впровадження нових процесів або їх покращення, зміни бізнес-моделі, залучення нових клієнтів або досягнення певного обсягу продажів та відзначаються працівники, які сприяли досягненню швидких результатів.

7. Збереження темпу: постійних рух вперед, навіть після досягнення перших успіхів. Для «iSphere» важливо продовжувати впроваджувати зміни та

покращувати процеси і для цього компанія використовує Gemba – створення цінності неперервного вдосконалення та інновацій.

8. Забезпечення стійкості змін в компанії: «iSphere» формує сприйняття нових процесів, систем та змін як необхідну норму для зростання компанії. Сюди входять навчання та розвиток, внутрішня комунікація та визнання досягнутих успіхів. Графічне відображення моделі Коттера у Додатку К.

Компанія «iSphere» докладает максимум зусиль для забезпечення надання якісних сервісів своїм клієнтам та сприяє постійному розвитку команди, що дозволяє бути конкурентоспроможною сервісною компанією.

ВИСНОВКИ

2023 рік досить складний для заснування та відкриття компанії будь-якого напрямку, особливо ІТ з огляду на всі перешкоди та обмеження в сучасних реаліях. Однак знання, які було отримано під час навчання в УКУ Бізнес Школі дозволили прийняти цей виклик та використати попередній досвід роботи поєднавши його з теоретичними та практичними новаціями, які надавали фахові викладачі, що сприяло утвердженню бажання та надавало натхнення до створення компанії, яка може забезпечувати сучасний бізнес передовими сервісами з цифрової трансформації. В даному проєкті відображено також ключові відмінності новоствореної компанії «iSphere» від більшості надавачів подібних послуг, які використовують класичні підходи у створенні цінності, а наш секретний соус якраз в комбінації певних фреймворків, за допомогою яких можна якісно оцінити клієнта і швидко запровадити зміни.

До початку навчання в УКУ Бізнес Школі пройдено багато курсів, але вони не давали практичного і саме головне цілісного підходу до створення компанії. Знання, отримані у Бізнес школі, розширили світогляд та допомогли розробити правильний алгоритм створення компанії, що надає сервісні пакети з цифрової трансформації та забезпечує комплексність підходів, сформувати продуктивну команду та якісне бізнес-середовище, де є можливості для реалізації потенціалу.

В ході навчання та отримання якісних знань з аналізом практичних кейсів відбулося усвідомлення та формування пакету актуальних і конкурентоздатних сервісів, які повинна надавати компанія. Фінансова модель доволі наглядно демонструє спроможність «iSphere» виконати зобов'язання і забезпечити виконання проєктів. Звичайно залишаються ризики, що пов'язані з війною, але це робить нас сильнішими у прагненні досягати амбітних цілей.

У магістерській роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо створення глобальної сервісної компанії для

цифрової трансформації. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що цифрову трансформацію варто розглядати як процес, коли організації завдяки використанню цифрових технологій переходять не тільки на новий рівень ведення бізнесу, а й на більш якісні відносини між партнерами, клієнтами та працівниками. Суть цифрової трансформації полягає в глибинних змінах процесів і в якості її об'єкта можна розглядати спосіб ведення бізнесу, а предмета – бізнес-процеси, бізнес-моделі, їх елементи та загалом корпоративну культуру компанії.

Цифрова трансформація (цифровізація) являє собою перетворення наявних аналогових чи електронних продуктів, процесів та бізнес-моделей організації у цифрові; це зміна біологічних та фізичних систем на кібербіологічні та кіберфізичні (поєднання фізичних та обчислювальних компонентів), основою якої є ефективне використання цифрових технологій; це перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

2. На основі проведеного дослідження сформовано алгоритм відкриття сервісної компанії, першочерговим завданням якого є визначення актуальних проблем цільового клієнта та шляхи їх вирішення. Наступними кроками є визначення місії, напрямів діяльності новостворюваної сервісної компанії та основних цілей проєкту, формування географії клієнтів та розуміння, на якому рівні буде працювати компанія.

3. Для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку необхідно провести аналіз конкурентів та запитів клієнтів на послуги, надання яких конкуренти не можуть забезпечити та на основі цього сформуванню конкурентну перевагу компанії «iSphere» і розробити свою унікальну торгову пропозицію (УТП), яка зможе задовольнити ключових споживачів, які на даний не отримують бажаних сервісів.

Перед запуском бізнесу необхідно визначитися з формою власності та кількістю учасників або засновників та розробити корпоративний договір (shareholders' agreement). Після формування ключових аспектів можна

переходити до наступних кроків: обрати спосіб роботи компанії; визначитися із системою оподаткування; визначити розмір статутного капіталу; відкрити рахунок компанії в українському банку.

4. Важливим процесом при створенні компанії є формування кількох сценаріїв розвитку бізнесу і розрахунок фінансової моделі. Також необхідно розрахувати маржинальність, дату планового досягнення окупності та визначитися із вартістю продукту чи послуги, яку буде надавати компанія і проаналізувати наскільки це є конкурентним у порівнянні з іншими компаніями, продумати на яких статтях можна заощадити на старті.

5. В сучасних умовах ведення бізнесу серед чинників, які впливають на довгостроковий успіх компанії перше місце посідає людський фактор. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства. Успішність діяльності будь-якої компанії залежить від компетентності працівників, їх майстерності та конкурентних можливостей. Тому важливим процесом при створенні компанії є формування команди – об'єднання групи людей-одномудців, які для досягнення певної спільної мети формують свою взаємодію та координують трудові й інтелектуальні зусилля.

6. Інструментом для формування та ведення проєкту по створенню компанії «iSphere» було вирішено обрати Діаграму Ганта (Gantt Chart), яка є важливим та одним із найдієвіших інструментів планування та управління проєктами, що використовуються для візуалізації графіка робіт, термінів виконання та розподілу відповідальності між учасник робочої групи по створенню компанії.

7. При аналізі різних цільових ринків та типів маркетингових стратегій було обрано два основних напрямки: цільовий ринок – бізнес для бізнесу (B2B) та стратегію точок диференціації.

Маркетингові дослідження ринку цифрової трансформації сильних сторін компанії «iSphere» проводились за стратегією «підсилюй сильне», де було визначено п'ять основних стратегічних технологій для цифрової

трансформації, а саме: кібербезпека, хмарні технології, штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація.

8. Компанією «iSphere» розроблено ключові складові консалтингового сервісу по цифровій трансформації, який включає в себе: аналіз поточного стану; розробку стратегії; оптимізацію бізнес-процесів; управління змінами; підтримку після впровадження – після завершення проєкту цифрової трансформації компанії-замовника по її запиті фахівці «iSphere» можуть продовжувати підтримувати компанію, допомагаючи їй вирішувати поточні проблеми, оптимізувати використання нових технологій та постійно покращувати бізнес-процеси.

9. Фінансовий план для новоствореного бізнесу, такого як «iSphere», можна розглядати як детальну та обґрунтовану оцінку, яка в основному використовується для бюджетування. Прогнозування прибутку та витрат базується на кількості залучених співробітників, які надають платні послуги. Прогноз продажів на 2024 рік сформовано з урахуванням ключового показника – кількості співробітників, які надають платні послуги по формуванню сервісних пакетів, оскільки це основне обмеження, а попит на сервіси значно перевищує пропозицію. Ефективний дохід для кожного співробітника визначається з урахуванням коефіцієнта ефективності 85% (160 годин/місяць * 85% * погодинна ставка). Застосовується консервативна погодинна ставка при формуванні ціни сервісного пакету у 70 доларів США для прогнозу. Ефективне управління ресурсами та розуміння поточного стану ринку дозволяють компанії оптимізувати генерацію доходів, зберігаючи сталий темп зростання.

10. Для забезпечення сталого функціонування компанії «iSphere» необхідно витратити значну частку операційного управління на ідентифікацію ризиків та роботу з ними. Після проведеного детального аналізу ринку, конкурентів, які можуть забезпечити комплексну пропозицію, запропоновану компанією «iSphere», прямих конкурентів не було виявлено. На даний момент глобальні сервіси, які може забезпечити новостворена компанія, є

унікальними пакетними пропозиціями на відміну від інших гравців ринку, які надають вузький спектр нішевих сервісів, що є певним обмеженням, так як втрачається цілісна складова при сумуванні оцінки бізнес-можливостей та реалізації відповідного технологічного сервісу.

11. Для новоствореної компанії ключовими фокусами діяльності є розвиток та масштабування, саме тому в «iSphere» проводяться підготовчі роботи для впровадження менеджменту змін в компанії. Усі корпоративні зміни будуть впроваджуватись на базі моделі Коттера.

12. «iSphere» спеціалізується на цифровій трансформації бізнесу і пропонує послуги з оцінки та оптимізації бізнес-процесів, розробки та інтеграції програмного забезпечення, впровадження технологічних рішень та налагодження процесів управління та має надійних партнерів, які мають досвід у Low-Code розробці, консалтингових послуг та кібербезпеці. Підхід компанії «iSphere» до цифрової трансформації полягає у глибокому аналізі бізнес-процесів та впровадженні інноваційних технологій з метою оптимізації та автоматизації робочих процесів компанії-замовника.

Компанія «iSphere» докладает максимум зусиль для забезпечення надання якісних сервісів своїм клієнтам та сприяє постійному розвитку команди, що дозволяє бути конкурентоспроможною сервісною компанією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ, 2019. 401с.
3. Біла С.О. Цифрові технології в бізнесі та управлінні: світовий досвід. Теоретичні та практичні аспекти розвитку Інтернет-економіки: міждисциплінарний навчальний посібник. Дрогобич. 2021. С.156-180.
4. «Будуй своє». Програма підтримки підприємництва створена ощадбанком. URL:<https://buduysvoe.com/publications/yak-vidkryty-it-kompaniyu-v-ukrayin>
5. Дергачова, Г. М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280-290. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461>
6. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019.№ 3 (19). С. 21-32.
7. Єдиний портал державних послуг «Дія». URL:<https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/stvorennya-biznesu>
8. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>
9. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. URL: http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf
10. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ:НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2018. 252 с.

11. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посібник. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
12. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.
13. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
14. Міжнародна бізнес-школа. URL: <https://laba.ua/blog/show/172>
15. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
16. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Економічний форум. 2021. С. 3-13. URL: https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0.pdf
17. Тренди цифрової трансформації 2022 року. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1341.html>
18. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
19. Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ: НАУ, 2022. 200 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf>
20. Якушко, І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>

21. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles. Adizes Institute Publications. Press 1999.
22. Doloitte Insights.
URL:<https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/focus/industry-4-0/reinvent-operating-model-digital-transformation.html>
23. FutureCIO. URL:<https://futurecio.tech/the-future-of-low-code-development/>
24. Gartner. URL:<https://www.gartner.com/>
25. GRAND VIEW RESEARCH. URL:
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cyber-security-market>
26. Guide to Digital Transformation. Define, Price, and Plan a Digital Transformation
URL: <https://www.infoq.com/articles/Digital-Transformation-Guide-1/>
27. Indigo tech recruiters. URL:<https://indigo.co.ua/ua/blog/launching-an-it-company-in-ukraine-a-step-by-step-guide>
28. Kotter, J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review School. Press 2014.
29. Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business School. Press 1996.
30. Mendix. URL:<https://www.mendix.com/evaluation-guide/gartner-forrester-mendix/#forrester-wave>
31. Tech-trends-2022.
URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US164706_Tech-trends-2022/DI_Tech-trends-2022.pdf
32. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX.
URL:<https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/>
33. 52 Digital Transformation Companies to Know in 2023
URL:<https://digitaldirections.com/digital-transformation-companies/>

ДОДАТКИ

Додаток А

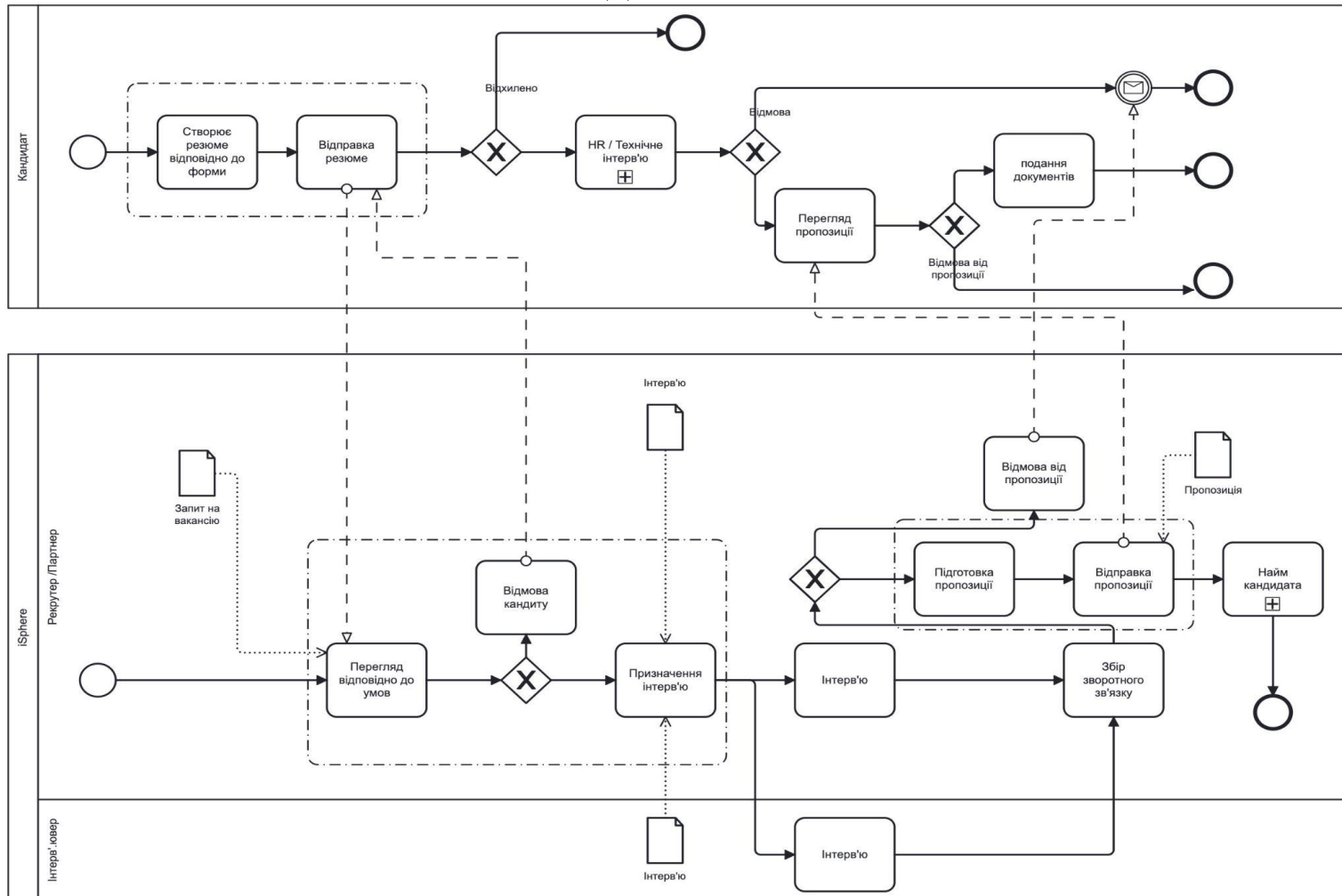


Рис. А.1. Процес найму персоналу

Додаток Б

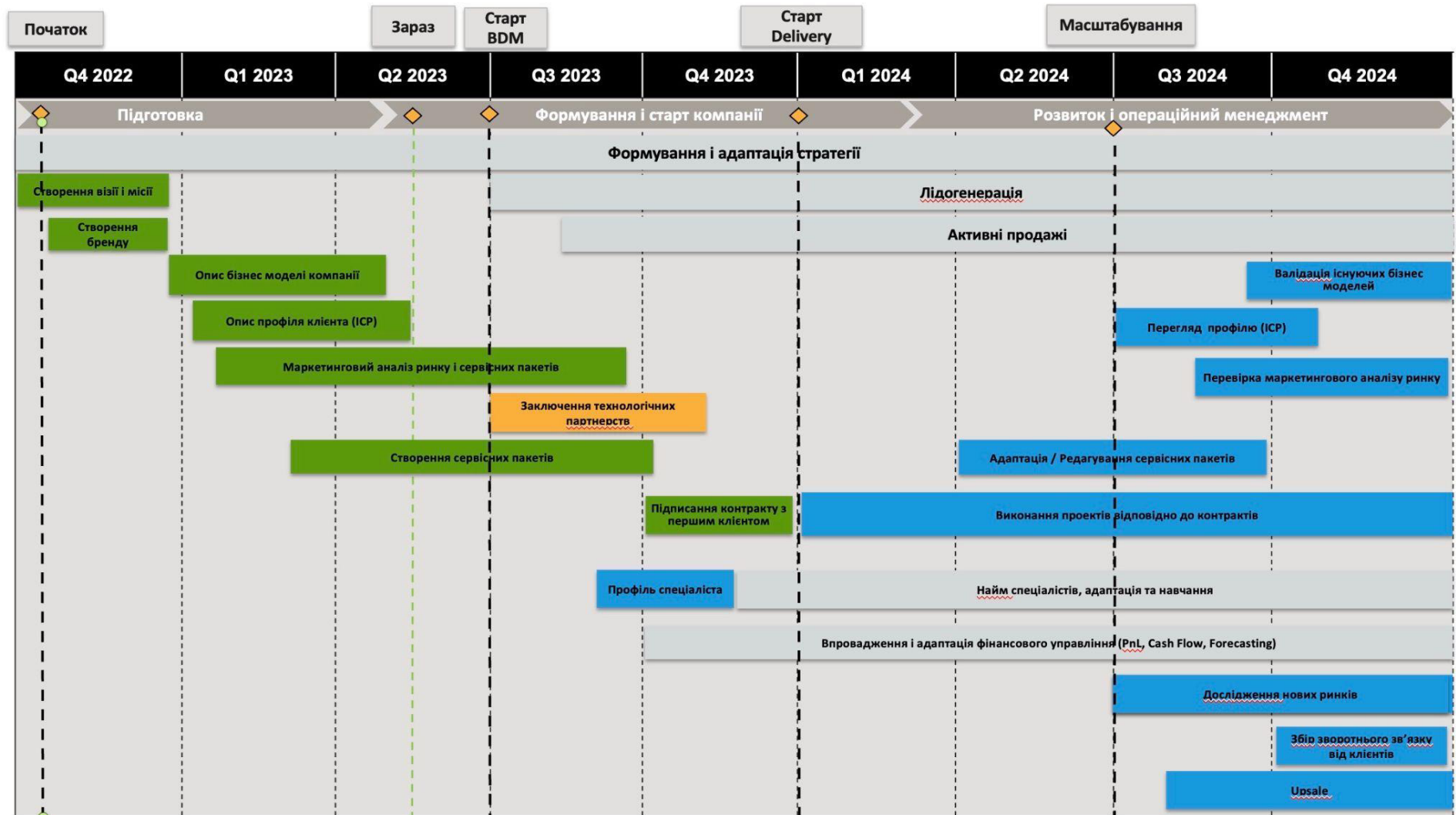


Рис. Б.2. План створення і розвитку компанії «iSphere»

Додаток В

Таблиця В.1

Low-Code Service Package (Power Platform)

Тип сервісу	Внутрішній центр компетенції	MVP проект за лічені тижні	Простий комплексний додаток Powers Apps	Мобільний додаток для локальних систем	Наскрізне рішення Power Apps
Опис пакету послуг	Навчальний семінар для співробітників Включає огляд архітектури та варіантів ліцензування + базове навчання налаштування Можливість масштабування - від 3 до 5 днів	Швидке вирішення бізнес-завдання На основі Canvas UI або інтерфейсу на основі моделі та інтеграції Azure До 2 тижнів розробки та налаштування	Проста автоматизація бізнес-процесів на основі інтерфейсу користувача на основі моделі До 1 місяця розробки та налаштування	Рішення, адаптоване до ERP або інших систем на основі Canvas UI та служб інтеграції Azure До 1 місяця розробки та налаштування	Індивідуальний корпоративний додаток на основі керованого моделлю інтерфейсу користувача та бази даних Dataverse До 2 місяців розробки та налаштування. Інтеграція включає базові сценарії з готовими роз'ємами
Бізнес-аналіз Аналіз вимог на рівні бізнесу та системи	✓	✓	✓	✓	✓
Семінари Семінари адаптації для кінцевих користувачів, включаючи створення однієї бізнес-програми	✓				
Налаштування та розробка рішення		✓	✓	✓	✓
Підготовка середовища впровадження рішення, розгортання рішення		✓	✓	✓	✓
Інтеграція				✓	✓
Створення бази даних та веб-інтерфейсу					✓

Додаток Г

Таблиця Г.2

Data Platform Service Package

Тип сервісу	Data Platform Консалтинг	Data Platform PoC розробка	End-to-end Data Platform Engineering	Data Platform Managed Services
Воркшопи для виявлення ключових вимог	✓	✓	✓	✓
Оцінка IT-середовища	✓		✓	✓
Дизайн архітектури рішення високого рівня	✓	✓	✓	✓
Roadmap проекту	✓		✓	✓
PoC впровадження і тестування		✓	✓	✓
Розробка платформи даних повного циклу			✓	

Додаток Д

Таблиця Д.3

Прибутки і витрати (PNL)

Item / Month	Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	Totals	CAGR
REVENUE, K\$	57,1	57,1	57,1	171,3	57,1	76,2	76,2	210	85,6	85,6	95,2	266,4	95,2	114,2	114,2	323,6	970,8	26%
COST OF REVENUE	-21	-21	-21	-63	-21	-28	-28	-77	-30,4	-38	-38	-106,4	-38	-45,6	-45,6	-129,2	-376	29%
Direct expenses	-21	-21	-21	-63	-21	-28	-28	-77	-30,4	-38	-38	-106,4	-38	-45,6	-45,6	-129,2	-376	29%
GROSS PROFIT	36	36	36	108	36	48	48	133	55	48	57	160	57	69	69	194	595	24%
Gross Profit Margin %	63,22%	63,22%	63,22%	63,22%	63,22%	63,25%	63,25%	63,25%	64,49%	55,61%	60,08%	60,06%	60,08%	60,07%	60,07%	60,07%	61,31%	-1,69%
COST OF REVENUE (Del.Overhead)	-6	-8	-8	-22	-9	-9	-9	-27	-12	-12	-12	-36	-9	-9	-9	-27	-112	
Administrative expenses (delivery)	(2)	(2)	(2)	-6	(2)	(2)	(2)	-6	(2)	(2)	(2)	-6	(3)	(3)	(3)	-9	-27	
Delivery management	(2)	(4)	(4)	-10	(4)	(4)	(4)	-12	(7)	(7)	(7)	-21	(2)	(2)	(2)	-6	-49	
IT Administrative	(2)	(2)	(2)	-6	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(4)	(4)	(4)	-12	-36	
CM PROFIT	30	28	28	86	27	39	39	106	43	36	45	124	48	60	60	167	483	0
Contribution Margin %	52,71%	17,64%	33,01%	33,01%	47,46%	17,64%	33,01%	33,01%	50,47%	17,64%	33,01%	33,01%	50,63%	17,64%	33,01%	33,01%	33,01%	-14,45%
SG&A	-26	-26	-26	-78	-28	-28	-28	-84	-30	-30	-30	-90	-35	-35	-35	-105	-357	
Administrative	(2)	(2)	(2)	-6	(2)	(2)	(2)	-6	(2)	(2)	(2)	-6	(2)	(2)	(2)	-6	-24	
legal	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	-36	
Finance	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	-36	
HR	(4)	(4)	(4)	-12	(4)	(4)	(4)	-12	(4)	(4)	(4)	-12	(6)	(6)	(6)	-18	-54	
Management and Directors	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	(3)	(3)	(3)	-9	-36	
Marketing	(5)	(5)	(5)	-15	(5)	(5)	(5)	-15	(7)	(7)	(7)	-21	(8)	(8)	(8)	-24	-75	
Sales	(6)	(6)	(6)	-18	(8)	(8)	(8)	-24	(8)	(8)	(8)	-24	(10)	(10)	(10)	-30	-96	
TOTAL COSTS	-53	-55	-55	-163	-58	-65	-65	-188	-72	-80	-80	-232	-82	-90	-90	-261	-845	0
EBITDA	4	2	2	8	-1	11	11	22	13	6	15	34	13	25	25	62	126	1
EBITDA %	7,18%	3,68%	3,68%	4,85%	-1,58%	14,70%	14,70%	10,26%	15,42%	6,54%	15,97%	12,76%	13,87%	21,54%	21,54%	19,28%	13,00%	44,22%
Investment	70	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	
Interest, tax, depreciation	(5)	(5)	(5)	(15)	(6)	(6)	(6)	(18)	(7)	(7)	(7)	(21)	(8)	(8)	(8)	(24)	-78	
NET PROFIT	69	-3	-3	63	-7	5	5	4	6	-1	8	13	5	17	17	38	118,2	-38%
NET PROFIT %	121,02%	-5,08%	-5,08%	36,95%	-12,08%	6,82%	6,82%	1,67%	7,24%	-1,64%	8,61%	4,88%	5,46%	14,54%	14,54%	11,87%	12,18%	-50,66%

Додаток Е

Таблиця Е.4

.Вертикальний та горизонтальний аналіз прибутків і витрат

Item / Month	VERTICAL ANALYSIS					HORIZONTAL ANALYSIS			HORIZONTAL ANALYSIS, QoQ, %			
	Q1	Q2	Q3	Q4	AVG	Q2-Q1	Q3-Q2	Q4-Q3	Q12	Q23	Q34	Q45
REVENUE	100%	100%	100%	100%		38	57	57,2		22,30%	27,16%	21,47%
COST OF REVENUE	-37%	-37%	-40%	-40%	-38%	-14	-29	-22,8		22,22%	38,18%	21,43%
Direct expenses	-37%	-37%	-40%	-40%		-14	-29	-22,8		22,22%	38,18%	21,43%
GROSS PROFIT	63%	63%	60%	60%	62%	24	28	34,4		22,35%	20,75%	21,50%
<i>Gross Profit Margin %</i>	<i>0,37%</i>	<i>0,30%</i>	<i>0,23%</i>	<i>0,19%</i>	<i>0,27%</i>	<i>0,02%</i>	<i>-3,19%</i>	<i>0,01%</i>		<i>0,04%</i>	<i>-5,04%</i>	<i>0,02%</i>
COST OF REVENUE (Del.Overh)	-12,84%	-12,89%	-13,51%	-8,34%	-12%	-5	-9	9		22,73%	33,33%	-25,00%
Administrative expenses (delivery)	-3,50%	-2,86%	-2,25%	-2,78%	-3%	0	0	-3		0,00%	0,00%	50,00%
Delivery management	-5,84%	-5,73%	-7,88%	-1,85%	-5%	-2	-9	15		20,00%	75,00%	-71,43%
IT Administrative	-3,50%	-4,30%	-3,38%	-3,71%	-4%	-3	0	-3		50,00%	0,00%	33,33%
CM PROFIT	50,38%	50,36%	46,55%	51,73%	50%	19	19	43,4		22,25%	17,54%	35,00%
<i>Contribution Margin %</i>	<i>0,19%</i>	<i>0,16%</i>	<i>0,12%</i>	<i>0,10%</i>	<i>0,14%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>		<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
SG&A	-45,53%	-40,10%	-33,78%	-32,45%	-38%	-6	-6	-15		7,69%	7,14%	16,67%
Administrative	-3,50%	-2,86%	-2,25%	-1,85%	-3%					0,00%	0,00%	0,00%
legal	-5,25%	-4,30%	-3,38%	-2,78%	-4%					0,00%	0,00%	0,00%
Finance	-5,25%	-4,30%	-3,38%	-2,78%	-4%					0,00%	0,00%	0,00%
HR	-7,01%	-5,73%	-4,50%	-5,56%	-6%	0	0	-6		0,00%	0,00%	50,00%
Management and Directors	-5,25%	-4,30%	-3,38%	-2,78%	-4%					0,00%	0,00%	0,00%
Marketing	-8,76%	-7,16%	-7,88%	-7,42%	-8%	0	-6	-3		0,00%	40,00%	14,29%
Sales	-10,51%	-11,46%	-9,01%	-9,27%	-10%	-6	0	-6		33,33%	0,00%	25,00%
TOTAL COSTS	-95,15%	-89,74%	-87,24%	-80,72%	-88%	-25	-44	-28,8		15,34%	23,62%	12,39%
EBITDA	4,85%	10,26%	12,76%	19,28%	12%	13	13	28,4		159,04%	58,14%	83,53%
<i>EBITDA %%</i>	<i>0,03%</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,06%</i>	<i>0,05%</i>	<i>5,42%</i>	<i>2,50%</i>	<i>6,52%</i>		<i>111,80%</i>	<i>24,36%</i>	<i>51,09%</i>
Investment	40,86%	0,00%	0,00%	0,00%	10%	-70	0	0				
Interest, tax, depreciation	-8,76%	-8,59%	-7,88%	-7,42%	-8%	-3	-3	-3		20,00%	16,67%	14,29%
NET PROFIT	36,95%	1,67%	4,88%	11,87%	14%	-60	9	25,4		-94,47%	271,43%	195,38%
<i>NET PROFIT %%</i>	<i>0,22%</i>	<i>0,01%</i>	<i>0,02%</i>	<i>0,04%</i>	<i>0,07%</i>	<i>-35,28%</i>	<i>3,21%</i>	<i>6,99%</i>		<i>-95,48%</i>	<i>192,10%</i>	<i>143,17%</i>

Додаток И
































	Projected Man-Hours	Projected Labor Cost Blended Average Labor Cost: \$100	Projected Other Direct Cost	
Delivery Channels  Call Center  External Web Application  Mobile Device	750	\$75,000	\$7,000	\$82,000
External Business Services  Business Service 1  Business Service 2  Business Service 3  Business Service 4	120	\$12,000	\$3,000	\$15,000
Business Capabilities  Business Capability 1  Business Capability 2				
Business Functions  Business Function 1  Business Function 2  Business Function 3  Business Function 4				
Business Process  Business Process 1  Business Process 2  Business Process 3  Business Process 4  Business Process 5	375	\$37,500	\$10,000	\$47,500
API Mgmt. Layer  API Gateway	225	\$22,500	\$5,000	\$27,500
Service Layer  Service 1  Service 2  Service 3  Service 4  Service 5	500	\$50,000	\$13,000	\$63,000
Database Layer  Master  Transactional  ODS  EDW  Data Mart	250	\$25,000	\$8,000	\$33,000
Infrastructure Layer  Host Network Layer  Network	175	\$17,500	\$9,000	\$26,500
	2,395	\$239,500	\$55,000	\$294,500

Рис. И.3. Типова ціна сервісу цифрової трансформації

Додаток К



Рис. К.4. Модель Коттера