

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Диверсифікація напрямів діяльності підприємства в
умовах нестабільного середовища»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УЗ- з11мп
ХОЛОДКОВА Анастасія Юріївна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н. КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Здобувачка _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

**_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«03» грудня 2021 року**

ЗАВДАННЯ

**на магістерську дисертацію студенту
ХОЛОДКОВІЙ АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНІ**

1. Тема дисертації «Диверсифікація напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища»,

науковий керівник дисертації Колешня Яна Олександрівна, к.е.н., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року №4144-с.

Строк подання студентом дисертації: 09.12.2022 р.

2. Об'єкт дослідження: процес та пов'язані з ним складові реалізації диверсифікації міжнародної діяльності АТ «airSlate» із залученням локалізації ІТ-продуктів та сервісів.

3. Предмет дослідження: теоретичні та методико-практичні засади диверсифікації міжнародної діяльності АТ «airSlate».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити суть зовнішньоекономічної діяльності міжнародного підприємства на прикладі ІТ компанії;
- розглянути сутність та економічний зміст процесу диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянути локалізацію як один із можливих підходів до диверсифікації підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- виконати аналіз господарської та зовнішньоекономічної діяльності АТ «airSlate»;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ключового продукту компанії;
- розглянути можливі варіанти диверсифікації для АТ «airSlate»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- описати та надати обґрунтування стратегії диверсифікації «airSlate» в умовах нестабільного середовища;
- оцінити та спрогнозувати наслідки імплементації запропонованого проекту;
- надати пропозиції щодо майбутніх напрямів розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура АТ «airSlate»;
- 2) Динаміка трендів доходів по компанії та окремо по її продуктам;
- 3) Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії АТ «airSlate»;
- 4) Аналіз і результати аналізу конкурентоспроможного середовища по М. Портеру;
- 5) Аналіз СОП АТ «airSlate»;
- 6) Конкурентний бенчмаркінг компаній для АТ «airSlate» та продуктів для signNow;
- 7) Аналіз SWOT;
- 8) Аналіз SPACE з побудовою вектора розвитку підприємства;
- 9) Двовимірний аналіз за Р. Дунканом для АТ «airSlate»;
- 10) Паспорт проекту диверсифікації та розподіл робіт за майлстоунами;
- 11) Прогноз ROI та чистого прибутку за результатами впровадження проекту.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Колешня Я.О., Холодкова А.Ю. Локалізація додатків як один із напрямів диверсифікації бізнесу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 118-121. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264646

2. Холодкова А. Ю. Інформаційні системи в ЗЕД як спосіб оптимізації процесів. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції (18 травня 2022р.). К. : ЗВО «Міжнародний університет фінансів», 2022. с. 47-48

8. Дата видачі завдання: «03» грудня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, напрямів диверсифікації діяльності підприємства та локалізацію як можливий напрям диверсифікації.	01.11.2021- 28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022- 01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2022- 15.09.2022	
4.	Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дослідження конкурентоспроможності компанії та її ключового продукту.	16.09.2022- 02.10.2022	
5.	Формування можливих варіантів диверсифікації для досліджуваної компанії. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022- 24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо диверсифікації напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.	25.10.2022- 31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованих заходів. Надання пропозицій щодо майбутніх напрямів розвитку підприємства Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022- 19.11.2022	

Здобувач

Анастасія ХОЛОДКОВА

Науковий керівник

Яна КОЛЕШНЯ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» складається з 90 сторінок, 24 таблиць, 31 рисунка та 4 додатки. Перелік посилань нараховує 49 джерел.

Актуальність теми дослідження зумовлена високою мінливістю сучасного бізнес-середовища, яке створює та підтримує клімат для створення, ефективного існування та оптимального розвитку міжнародної підприємницької діяльності. Необхідність створення новітніх, пристосованих до окремих, специфічних галузей (зокрема ІТ) обумовлює доцільність розробки науково-практичних рекомендацій та рішень як одного з напрямків розвитку та розширення географії діяльності міжнародного підприємства.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами і темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з планами наукових досліджень кафедри менеджменту підприємства у межах науково-дослідної теми: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР0117U005640»).

Метою роботи є дослідження та аналіз теоретично-практичних засад розвитку міжнародної діяльності підприємства та розробці рекомендацій підвищення ефективності управління ЗЕД міжнародного ІТ підприємства, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та продажу сервісу в умовах динамічного, нестабільного зовнішнього середовища.

Сформована мета дослідження вимагає вирішення наступних **завдань**: 1) визначення суті зовнішньоекономічної діяльності міжнародного бізнесу на прикладі ІТ підприємств; 2) формулювання сутності та економічного змісту процесу диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 3) аналіз процесу створення локалізації додатків як один із можливих підходів до диверсифікації ІТ-підприємств; 4) аналіз господарської діяльності АТ «airSlate»; 5) діагностика специфіки міжнародної діяльності підприємства та ефективності обраної стратегії та ринку, на якому представлено підприємство; 6) діагностика діяльності АТ «airSlate» на предмет виявлення потенційних можливостей та загроз, які необхідно пропрацьовувати за допомогою декількох видів аналізу; 7) моделювання можливих варіантів диверсифікації для АТ «airSlate»; 8) розробка проєкту диверсифікації для продукту signNow; 9) економічна оцінка та надання прогнозу наслідків імплементації запропонованого проєкту у трьох варіаціях - оптимістичній, реалістичній та песимістичній.

Об'єктом дослідження є диверсифікація міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти диверсифікації міжнародної діяльності підприємства.

Базою дослідження є АТ «Airslate».

Методи дослідження: загальнонаукові (порівняння, графічний, аналітичний, дедуктивний, синтезу, систематизації та узагальнення), а також спеціальні (SWOT, SPACE, експрес-аналіз 5 сил Портера, двовимірний аналіз за Дунканом, конкурентний бенчмаркінг).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні потенційних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності міжнародного ІТ-підприємства на основі синтезу аналізу продукту, ринку, стратегічно-обґрунтованих кроків для диверсифікації ринку збуту послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо оптимізації управлінням розвитку ЗЕД підприємства, що розроблені у магістерській дисертації, були представлені менеджерам компанії АТ «airSlate». Керівництво прийняло їх до розгляду. Дані пропозиції можуть бути використані підприємствами, що здійснюють господарську діяльність у сфері розробки цифрових додатків та мають на меті розширення ринків збуту.

Апробація результатів роботи. Опубліковано 2 наукові праці, з яких: 1 тези доповіді на конференції та 1 стаття у фаховому виданні.

Ключові слова: міжнародне підприємство, ринок ІТ-додатків, ЗЕД, менеджмент підприємств у часи невизначеності, локалізація, диверсифікація ринку збуту.

ABSTRACT

The master's thesis on the topic "Business diversification in the unstable environment" has 90 pages and contains 24 tables, 31 pictures and 4 attachments. The list of references includes 49 sources.

The relevance of the research topic is explained by the high volatility of the modern business environment that encourages business creativity and pursue development of international entrepreneurial activity. The need to create the latest, adapted to individual, specific industry fields (in particular, IT) determines the expediency of developing scientific and practical recommendations and solutions as one of the directions of development and expansion of the geography of the activity of an international enterprise.

The thesis's relationship with scientific programs, plans and topics. The master's thesis for obtaining a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the scientific research plans of the enterprise management department within the scope of the research topic: «Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security».

The purpose of the thesis. The purpose of the work is the research and analysis of the theoretical and practical foundations of the development of the international activity of the enterprise and the development of recommendations for improving the efficiency of the management of the international IT enterprise, which specializes in the development of software and the sale of services in the conditions of a dynamic, unstable external environment.

The established goal of the thesis requires solving the following **tasks**: 1) determination of the essence of foreign economic activity of international business on the example of IT enterprises; 2) formulation of the essence and economic content of the process of diversification of the enterprise's foreign economic activity; 3) analysis of the process of creating application localization as one of the possible approaches to the diversification of IT enterprises; 4) analysis of the economic activity of airSlate Inc.; 5) diagnosis of the peculiarities of the international activities of the chosen enterprise and the effectiveness of the chosen strategy and the market on which the enterprise is represented; 6) diagnostics of the activities of airSlate Inc., that is aimed at identifying potential opportunities and threats, which must be worked out with the help of several types of analysis; 7) modeling of possible diversification strategy options for airSlate Inc.; 8) development of a diversification project for the signNow product; 9) economic assessment and provision of a forecast of the consequences of the implementation of the proposed project in three variations - optimistic, realistic and pessimistic.

The object of the study is the diversification of the international activities of enterprises in the conditions of an unstable environment.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the business diversification.

The thesis is based on airSlate Inc.

The following research methods were used: comparison, graphic, analytical, deductive, synthesis, systematization, generalization and some specialized methods as SWOT and SPACE-analysis, Porter's 5 forces express-analysis, benchmarking, etc.

The scientific novelty of the obtained results consists in a comprehensive study of potential directions for the development of foreign economic activity of an international IT enterprise based on the synthesis of product and market analysis, as well as strategically justified steps for diversification of the service sales market.

The practical significance of the obtained results. Suggestions for optimizing the company's management strategy via product's diversification, which was developed in the master's thesis, were presented to the managers of airSlate Inc. Management accepted them for further consideration.

Approbation of work results. 2 scientific works were published, of which: 1 theses of a report at a conference and 1 article in a professional publication.

Key words: international enterprise, IT applications market, foreign trade, enterprise management in times of uncertainty, localization, marketplace diversification.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Зміст та сутність зовнішньоекономічної діяльності міжнародного підприємства на прикладі ІТ-компанії.....	10
1.2 Зміст та сутність диверсифікації міжнародної діяльності підприємства	18
1.3 Локалізація як один із можливих варіантів диверсифікації в умовах нестабільного середовища	29
Висновки до Розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «AIRSLATE»	35
2.1 Характеристика підприємства та оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «airSlate»	35
2.2 Аналіз конкурентоспроможності signNow як одного з ключових продуктів.....	45
2.3 Діагностика можливостей диверсифікації продукту signNow в умовах нестабільного середовища	56
Висновки до Розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	64
3.1 Опис та обґрунтування стратегії диверсифікації signNow в умовах нестабільного середовища	64
3.2. Економічна ефективність реалізації проєкту локалізації для продукту signNow	76
3.3. Пропозиції щодо майбутніх векторів розвитку підприємства.....	88
Висновки до Розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Глобалізація, зростання рівня цифровізації та автоматизація процесів у багатьох бізнес-царинах, стирання національних кордонів в ІТ-сфері, мінливість, нестабільність сучасного, міжнародного бізнес-середовища, а також економічного середовища, складовою якого є останні, зумовлює актуалізацію пошуку альтернативних способів нарощування потужностей підприємств, а також урізноманітнення продукції, сервісів, які продукує підприємство, а також ринків, на яких воно представлене. Диверсифікація сервісів саме шляхом відкриття нових потенційних ринків збуту за допомогою створення локалізацій (тобто адаптування вже готових ІТ-продуктів до потреб за попиту на нових ринках, де компанія попередньо не була ще представлена) стає одним із ключових способів нарощення фінансової продуктивності підприємства з потенційним стабільним залученням інвестицій для реалізації розширення діяльності підприємства. Нарощування потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також його реалізації, надають бізнесу більшої гнучкості, потенційно, варіативність можливостей та засобів, що підвищують ефективність виконання основних задач для підприємства.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні можливостей диверсифікації діяльності АТ «airSlate».

Той факт, що дана тема наразі має недостатній рівень висвітлення в наукових публікаціях, а також не має виразних, сформованих теоретично-практичних засад, при тому, що диверсифікація ринку збутів для ІТ-продуктів або сервісів лише нарощується, визначає актуальність даної роботи.

У ході виконання роботи заплановано виконання наступних завдань:

- розглянути питання ЗЕД для міжнародного підприємства, а також особливостей здійснення ЗЕД на базі ІТ-підприємств;
- сформулювати зміст та сутність диверсифікації діяльності;
- перелічити види диверсифікації діяльності підприємства та презентувати її можливі класифікації;
- назвати методи управління вибором стратегій диверсифікації діяльності;

- охарактеризувати обране ІТ-підприємство та надати оцінку показникам ефективності його діяльності;
- проаналізувати продукцію та особливості послуг, які надає компанія;
- проаналізувати основних прямих конкурентів та особливості ринку електронних підписів;
- здійснити аналіз клієнтів підприємства та спробувати описати нішу, яку займають продукти підприємства на цифровому ринку;
- розглянути можливості потенційного розширення потенціалу підприємства шляхом економічне обґрунтування програми диверсифікації міжнародної діяльності;
- оцінити ефективність та можливий ефект від реалізації запропонованих змін.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти диверсифікації міжнародної діяльності підприємства.

Автором були використані такі методи дослідження: загальнонаукові (порівняння, графічний, аналітичний, дедуктивний, синтезу, систематизації та узагальнення), а також спеціальні (SWOT, SPACE, експрес-аналіз 5 сил Портера, двовимірний аналіз за Дунканом, конкурентний бенчмаркінг).

В ході написання роботи були використані наступні методи: структурно-логічний, історичний, метод семантичного аналізу, метод прогнозування.

База дослідження – АТ «airSlate», зареєстроване у 2008 році за юридичною адресою MA 02445, Сполучені Штати Америки, Бруклін, вул. Стейшн 14. Компанія має український офіс, який знаходиться в в Києві, за адресою 01061, БЦ “Парус”, вул. Мечникова 2. Очолоє компанію Шахнович Борис.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Зміст та сутність зовнішньоекономічної діяльності міжнародного підприємства на прикладі ІТ-компанії

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» (ЗЕД) з'явилося в СРСР у 1986 р. у зв'язку з намаганням реформувати адміністративно-командну систему економіки, яка перебувала в стані глибокої кризи.

Одним з центральних напрямків даної реформи була децентралізація зовнішньої торгівлі, надання підприємствам права безпосереднього виходу на зовнішній ринок і стимулювання такої діяльності на рівні господарюючих суб'єктів. У результаті здійснення зовнішньоекономічних реформ сформувався два поняття: «зовнішньоекономічні зв'язки» (ЗЕЗ) та «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД). Перше поняття є більш загальним і включає як форми реалізації міждержавних відносин у галузі виробничого, торгового та науково-технічного співробітництва і валютно-фінансових відносин, так і сукупність зовнішньоекономічних операцій підприємств, організацій різних форм власності. Друге поняття застосовується переважно для характеристики зовнішньоекономічних операцій на мікрорівні (підприємств, організацій, об'єднань), операцій, метою яких було отримання прибутку в умовах самоокупності.

Іншими словами, ЗЕД можна визначити як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях. Після проголошення у 1991р. незалежності України були здійснені заходи, спрямовані на істотну лібералізацію ЗЕД в країні, а сама ЗЕД починає розглядатися не тільки як складова господарської діяльності підприємства, але й як важливий фактор економічного зростання, створення

передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні. У Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (ст.1) від 1991р. подано таке визначення даного поняття: "Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, основана на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами". Окрім зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоекономічної діяльності важливо виокремлювати також і поняття зовнішньоекономічних операцій, яке є значно вужчим. Зовнішньоекономічна операція – це комплекс дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання і виконання торгової, науково-виробничої, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [1].

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" суб'єктами ЗЕД виступають: фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають цивільну правоздатність і дієздатність відповідно до законів України і постійно мешкають на її території; юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і постійне знаходження яких - на її території; об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб, що не є юридичними особами відповідно до законів України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність; структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності, іноземних суб'єктів господарської діяльності, що не є юридичними особами відповідно до законодавства України (філії, відділення і т. ін.), але мають постійне місцезнаходження на території України; інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України, в тому числі держава в особі її органів, органів місцевого самоврядування в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, що беруть участь у господарській діяльності на території України.

Об'єкти ЗЕД – це матеріально-речова продукція та послуги, зокрема, результати науково-технічного та виробничого співробітництва, які набувають при міжнародному обміні вартість, тобто стають товаром. Послуга – це товар особливого роду нематеріального характеру, що не має уречевленої форми.

Відповідно до Класифікатора послуг зовнішньоекономічної діяльності (ДК 012-97) виокремлюють наступні види послуг.



Рисунок 1.1. Види послуг за Класифікатором послуг ЗЕД (ДК 012-97)

Джерело: Сформовано автором на основі [1]

Зовнішньоекономічні операції можуть здійснюватись господарюючими суб'єктами за такими основними напрямками, див Рис. 1.2.

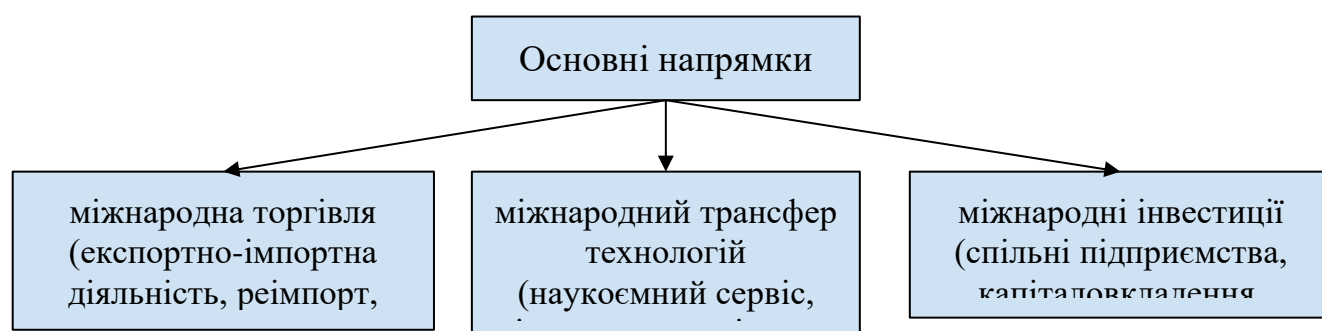


Рисунок 1.2. Основні напрямки ЗЕД

Джерело: Сформовано автором на основі [1]

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" суб'єктами ЗЕД виступають: фізичні особи, юридичні особи, структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності, іноземних суб'єктів господарської діяльності,

що не є юридичними особами відповідно до законодавства України (філії, відділення і т. ін.) [1].

Об'єктами ЗЕД називають будь-яку фізичну, матеріально-речову продукцію, сервіси, послуги, які, в тому числі, є й результатами науково-технічної, інноваційної діяльності, яка здатні набувати продуктової цінності та можливостей до обміну на грошовий еквівалент на міжнародному рівні.

ЗЕД як спосіб здійснення міжнародного обміну, торгівлі, реалізації міжнародних економічних зв'язків, завжди спрямована на:

- оформлення та реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності економік різних країн світу, що представлені на міжнародній арені;
- сприяє нормалізації, а також, балансуванню темпів економічного розвитку на мікро- та макро-рівнях.

Основними функціями ЗЕД називають:

- реалізацію та підтримку ведення міжнародного обміну природними ресурсами, результатами праці як наслідками переробки та користування природними ресурсами, які оцінюються в їх грошовому еквіваленті з метою отримання прибутку;
- інтернаціональну дефініцію вартості та її віднощності у розрізі коштів, які можна виручити у ході реалізації сервісів та продуктів, що виготовляються відповідно до міжнародних стандартів, регуляцій та сертифікацій.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) як частина ЗЕД будь-якої країни — це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної підприємницької діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою підприємства; водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному, рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн [2].

Організація роботи ЗЕД підприємства, а також підтримка адекватної її діяльності - завдання, яке вимагає комплексного підходу та управлінської компетентності, серед яких аналіз та опрацювання можливостей, ризиків, які нині існують на ринку, передбачення з приводу можливостей напрацювання майбутніх клієнтів, ніші, яку вони займають, способи та методи встановлення контактів з ними, механізми зацікавлення та залучення, а також, потенційне укладання нормативного регулювання подібної бізнес-співпраці. З огляду на фактори, наведені вище, необхідною є адекватна структура управлінського апарату, яка дозволяє ефективно розподіляти ресурси для планування та реалізації ЗЕД на підприємстві.

Основна мета організаційного структурування відділів підприємства для ведення ЗЕД - максимізація прибутку на довготривалій період шляхом приймання участі у міжнародному підприємництві у якості одного з ринкових гравців. Практична структура управління ЗЕД на підприємстві має характеризуватися гнучкістю, високим рівнем адаптивності, адже для підприємства необхідною є здатність проактивно реагувати на зміни на ринку та попереджувати негативний вплив на власний бізнес, мінімізувати ризики.

Організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах в Україні багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні риси. На виробничих підприємствах, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління; зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ) [3].

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства, а частиною апарату управління. Відділ концентрується на дослідженнях, плануванні, підготовці до реалізації, та, власне, організації і координації ЗЕД.

До основних функцій ВЗЕЗ виділяють ті, що зображені на Рис. 1.3.

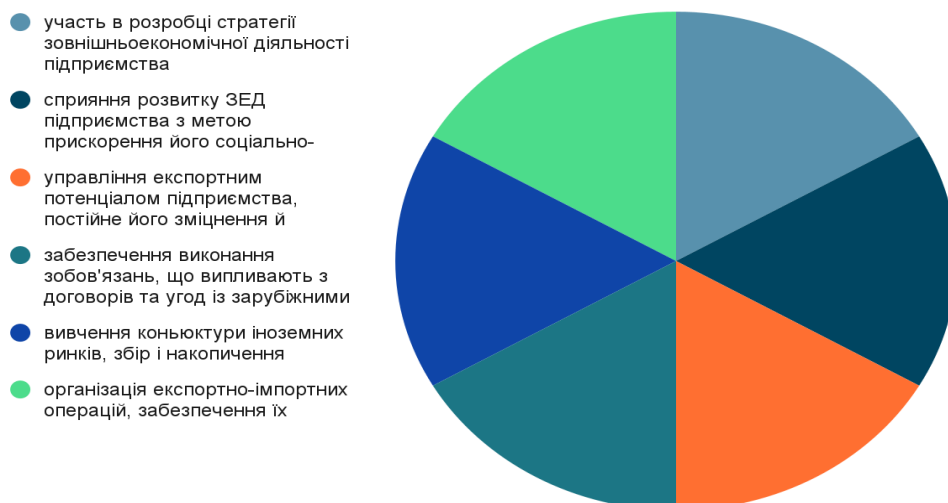


Рисунок 1.3. Основні функції ВЗЕЗ

Джерело: Сформовано автором на основі [3]

Основними ж завданнями зовнішньоторговельної фірми (ЗТФ), як правило, є ті, що зображені на Рисунку 1.4 і фокусуються вони здебільшого довкола дослідження та аналізу особливостей ринків, де представлено підприємство, а також конкурентів. Таким чином, основним фокусом діяльності ЗТФ є маркетингові дослідження, що проводяться на зарубіжних ринках. Вони, в свою чергу, складаються із двох великих блоків: дослідження ринків і дослідження потенціальних можливостей підприємства.

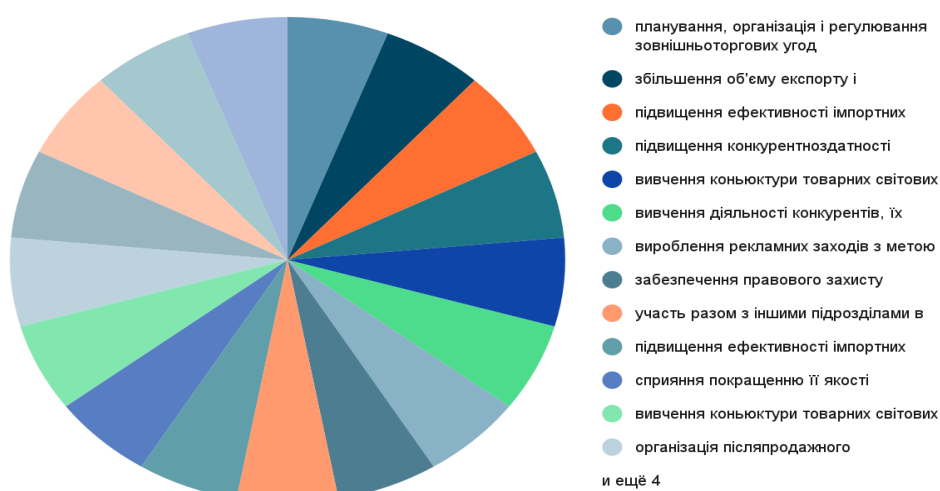


Рисунок 1.4. Основні завдання ЗТФ

Джерело: Сформовано автором на основі [3]

Для ефективної реалізації поставлених завдань та прописаної стратегії, підприємству необхідно планування маркетингової стратегії як плану дій, який дозволить реально та адекватно оцінювати особливості цільових ринків: охоплення ринків і різноманітних ринкових сегментів, конкурентні, попит, можливість входження на нові ринки, особливості пропозицій, що існують на ньому в обраній ніші, тощо.

В цьому розрізі, зміст загальної стратегії підприємства, а також вектор, який воно обирає, на пряму залежить від характеру ЗЕД підприємства. Ядром планування виведення підприємства на цільові ринки є аналіз та можливості до точного встановлення методів та способів проникнення обраного підприємства на ринки за умови існування попиту на вже існуючу продукцію, послугу, яку може запропонувати підприємство, або шляхом створення пропозиції, яка ще не представлена широко на ринку, проте потенційно може закрити потреби певного прошарку клієнтів.

В сучасних умовах розрізняють три основні способи виходу підприємства на зовнішні ринки:

- створення власної ланки збуту на цільових іноземних ринках (дозволяє добре вивчити особливості конкретних ринків, умови роботи на них, однак вимагає великих затрат і може бути вигідним в тому випадку, якщо підприємство має значні об'єми реалізації продукції, що дозволяють окупити витрати на створення власної ланки збуту);

- використання ланки збуту за кордоном (спосіб дає можливість використання незалежних торгових посередників, особливо актуальний при виході підприємства на нові ринки, коли власна ланка збуту ще не створена чи її створення неефективне);

- створення власного виробництва товарів за кордоном (СП, дочірніх філіалів, тощо) - актуальний тоді, коли даний ринок для підприємства перспективний, а виробництво товарів на місці може дати відчутну економічну вигоду за рахунок економії на транспортних витратах, мита, нетарифних обмежень,

використання кваліфікованої, але більш дешевої робочої сили, приближення виробництва до джерел сировини, тощо [3].

Вихід на іноземні ринки дозволяє підприємству актуалізувати ведення ЗЕД, представляти свою продукцію та сервіси на міжнародному ринку, а також максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі.

На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, повинна розроблятися товарна, цінова, збуту та інші види політики, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму [3].

ІТ-бізнес є одним з найперспективніших для розповсюдження на іноземні ринки, адже якісним послугам у сфері інформаційних технологій замало місця в межах однієї країни. Якщо українська ІТ-компанія має сформовані пакети послуг, які можуть бути цікавими в інших країнах, або ж тільки починає свою роботу, формуючи продукт спеціалізовано для використання іноземними замовниками, важливо правильно побудувати процес виходу на міжнародний ринок.

За даними Державної служби статистики України, у 2019 р. українські компанії експортували за кордон ІТ послуг на загальну суму більше 4 млрд доларів США, що складає 17% від загального експорту послуг. Для порівняння, імпорт ІТ-послуг у 2019 р. приніс Україні 495,8 млн доларів США [4], для подальшої динаміки див. рис. 1.5 (подано в мільярдах доларів).

За п'ять місяців 2022 року частка ІТ у всьому експорті послуг склала 46%. Для порівняння, рік тому цей показник складав 37%. З січня по травень 2022 року весь експорт послуг залишився на рівні відповідного періоду минулого року – \$6,8 млрд. Водночас експорт товарів впав на 20% – з \$22,5 млрд до \$17,9 млрд. Падіння зафіксовано в основних категоріях, таких як чорні метали – 38%, продовольство – 6% [6]. Таким чином, не дивлячись на те, що наразі в Україні панують часи великої невизначеності, зумовлені повномасштабним вторгненням, ІТ-галузь не тільки не втратила своїх потужностей, а й змогла продовжувати нарощення прибутків та свою частку присутності в загальному експорті послуг, адже лише підкріпила свій стан як найбільш стабільного сектору економіки, працівники якого можуть працювати віддалено і максимально ефективно виконувати поставлені задачі (а,

відповідно, і саме ІТ-підприємство так само може розраховувати на нарощення власного потенціалу, якщо його працівники здатні до повної автономності).

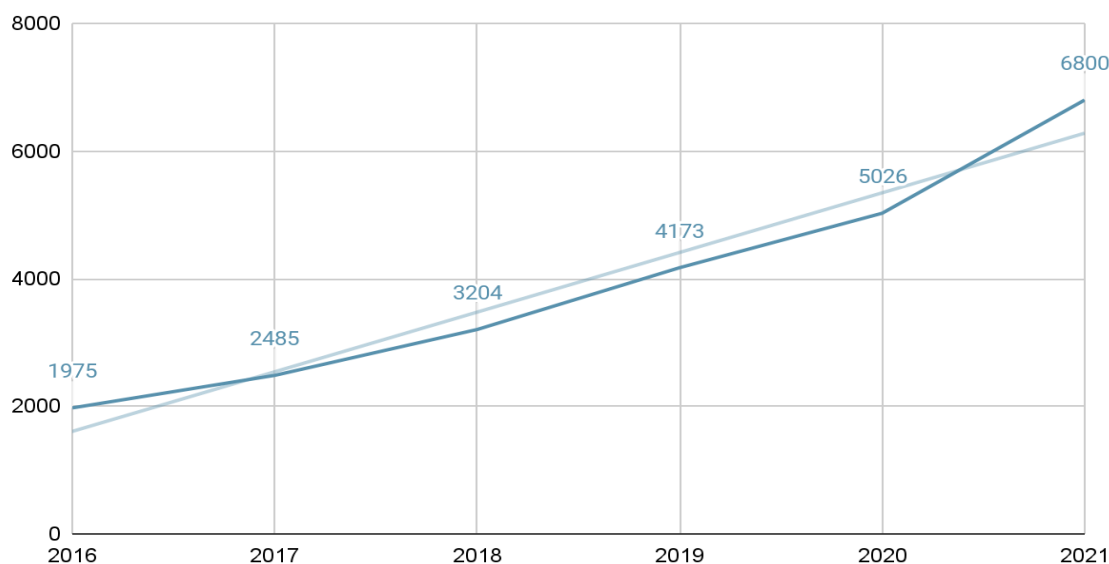


Рисунок 1.5. Тренд зростання експорту українських ІТ-послуг, млрд.дол.США

Джерело: Сформовано автором на основі [5]

Сфера надання ІТ-послуг має потужний потенціал до збільшення пропозицій, а також встановлення ширшого попиту на них на міжнародному ринку. Лідери ІТ-компаній зазначають, що експорт українських ІТ-компаній має потенціал до експоненційного зростання експорту з приблизним щорічним приростом у 50% (наразі такий потенціал складає 35%), проте стримується через певні особливості української системи освіти, які поки не можуть забезпечити кузню кадрів, яка змогла б повністю покривати потреби ІТ галузі [7]. Саме тому, актуалізуються й підходи до виведення ІТ-підприємств на міжнародні ринки.

1.2 Зміст та сутність диверсифікації міжнародної діяльності підприємства

Як відомо, поняття «диверсифікація» походить від лат. *diversus* – різний та *facere* – робити. Аналіз визначень поняття «диверсифікація», наведених у науковій

літературі, показав, що переважна більшість із них відображає діяльність підприємств різних сфер виробництва. При цьому в одних акцент зроблено на необхідність досягнення цілей, зокрема, зниження ризику втрати доходу та капіталу, в інших – «на засоби досягнення цих цілей (створення компаній, які працюють у різних галузях, розширення сфер діяльності на ринках нових товарів, проникнення у нові сфери виробництва) [8]. Таким чином, поняття диверсифікації можна більш лаконічно окреслити як розширення діяльності підприємства за рахунок збільшення представленості компанії на міжнародних ринках, шляхом розширення товарів та послуг, що реалізуються. В свою чергу, це потенційно позитивно впливає на рівень прибутків підприємства, посилює міжнародну співпрацю, посилює вагу підприємства на міжнародному ринку в різноманітних нішах, а також може зменшувати ризики, пов'язаних з веденням підприємницької діяльності.

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох незалежних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг [9].

Основною класифікацією є диференціація на зв'язану та незв'язану (рис. 1.6).

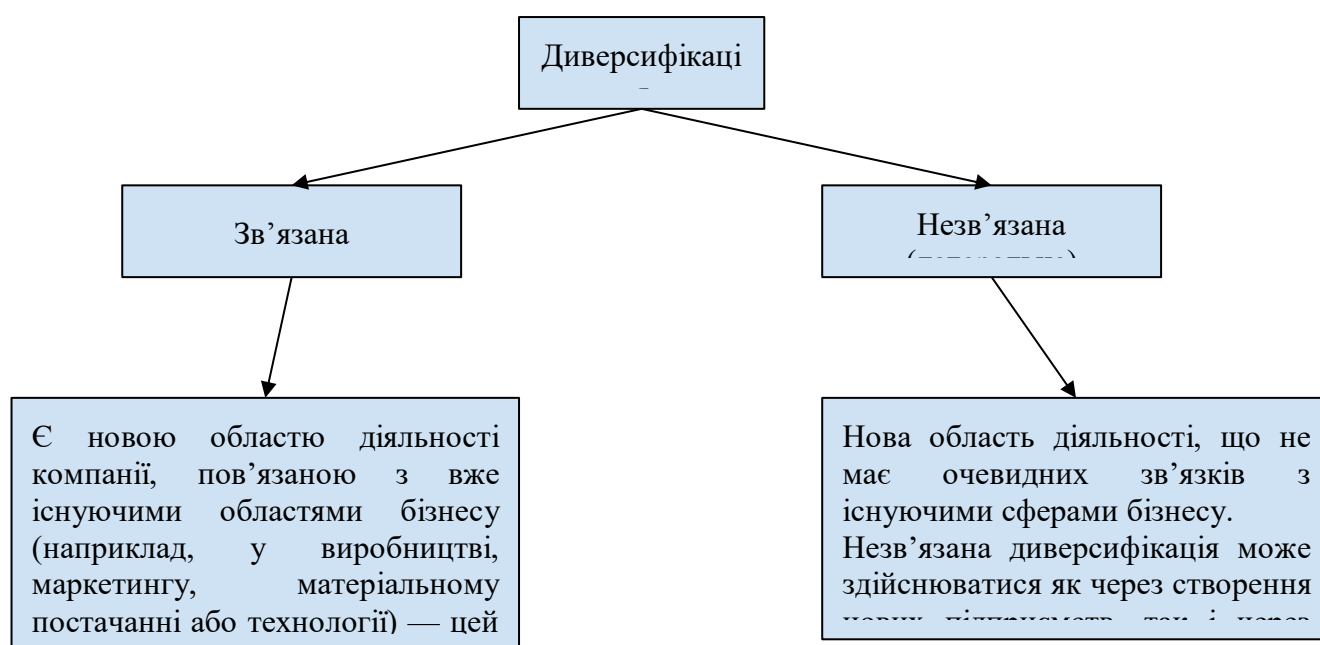


Рисунок 1.6. Основні види диверсифікації
Джерело: Сформовано автором на основі [8]

Для здійснення диверсифікації підприємство має вирішити наступні завдання:

- вивчити та проаналізувати, продіагностувати теоретичні основи диверсифікації, що включають діагностику становища підприємства, його економічних показників, потужностей, можливостей, становище певного сегменту бізнесу, попит та пропозицію, конкурентів, тощо;

- ідентифікувати критерії економічної ефективності диверсифікації для конкретного підприємства з оцінкою можливих ризиків та прорахунком вірогідності їх настання для забезпечення можливостей реактивно змінювати короткостроковий план дій підприємства у відповідності з мінливістю тої чи іншої бізнес-ніші;

- розробка найбільш ефективної методики оцінювання економічних показників підприємства і системи порівняння здобутих метрик з початковими, як з мірилом, від якого відштовхувалась компанія;

- втілення запропонованого рішення на базі досліджуваного підприємства

Для проведення диверсифікації виробництва необхідно визначитися з методом, яким вона буде проводитися. Під методом будемо розуміти набір дій, що дозволяють здійснити диверсифікацію. Методи диверсифікації виробництва знаходяться в жорсткій залежності від виду бізнесу і способу, управління. Тому вони повинні ретельно аналізуватися і порівнюватися [8]. Розглянемо більш детально кожен з методів диверсифікації на рисунку 1.7:

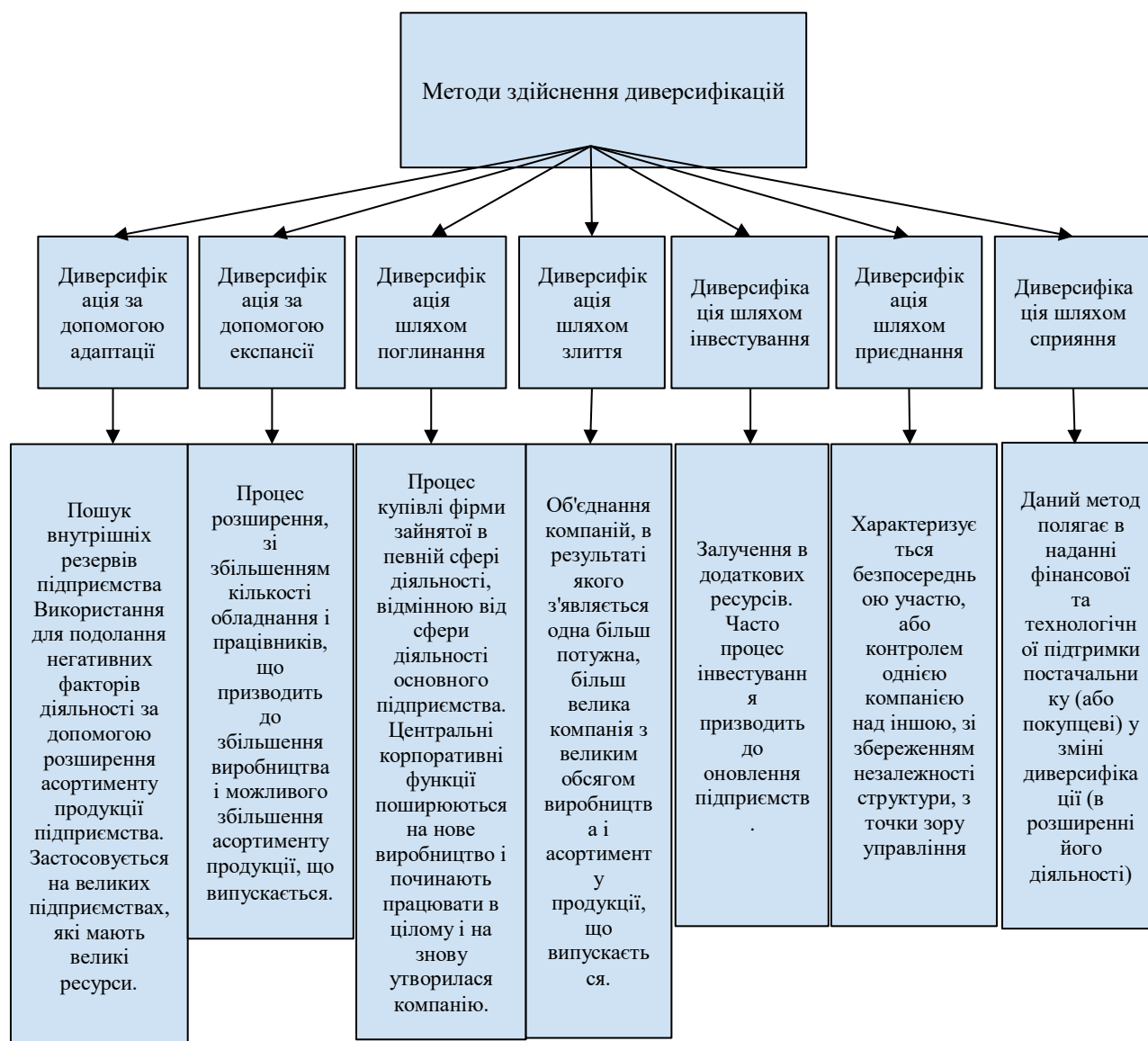


Рисунок 1.7. Методи здійснення диверсифікації

Джерело: Сформовано автором на основі [8]

Окрім як за методом здійснення, економічне поняття диверсифікації також класифікується й за шляхами, якими здійснюється диверсифікації:

- через внутрішній ринок капіталів;
- реструктуруванням;
- передачею специфічних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО);
- підрозділами, що мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції;
- розподіленням функцій або ресурсів [8].

Критеріями вибору та успішного управління диверсифікацією діяльності підприємства є:

- привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку;
- стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації;
- асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство;
- створення замкнених виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо [8].

Загрозами диверсифікації виступають:

- невизначеність;
- необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку;
- ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств;
- загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження;
- неадекватне реагування споживачів [10].

Етапи диверсифікації зображені на рисунку 1.8 [9]. Таким чином можна стверджувати, що ефективна імплементація диверсифікації можлива лише за умов детального вивчення ринкових потреб, власних можливостей підприємства, а також визначення можливостей розвитку обраної ніші та потенціалу інвестицій у ти чи іншу стратегію.

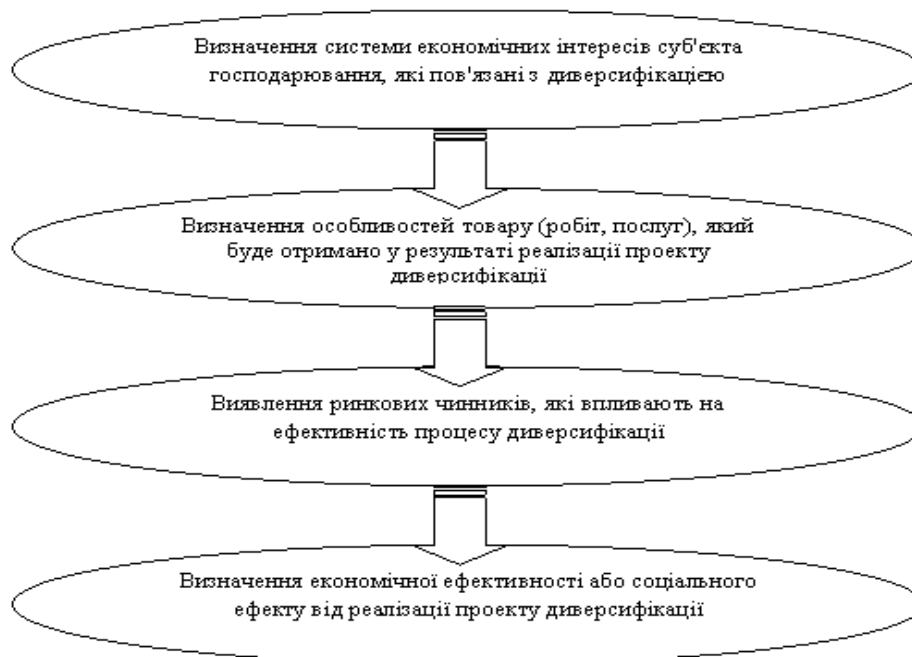


Рисунок 1.8. Етапи диверсифікації

Джерело: Сформовано автором на основі [9]

Філіп Котлер у своїй праці “Основи маркетингу” виділяє три види імплементації диверсифікаційної стратегії на підприємстві:

- концентрична (вертикальна) - підприємство концентрується на виробленні товарів та послуг, які будуть напряму пов’язані з існуючим асортиментом компанії. До прикладу, якщо компанія займається розробкою електронного рішення, яке дозволяє підписувати документи онлайн (на кшталт українського Вчасно), то доцільним за концентричної диверсифікації буде власне створення такого ж електронного рішення, можливо, на базі існуючих напрацювань, яке дозволило б редагувати документи до відправлення їх на підпис до реципієнта;

- горизонтальна диверсифікація - розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов’язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів [11]. Приклад - та ж сама компанія з попереднього пункту, яка займається

онлайн-підписами, вирішує розробити онлайн-бібліотеку юридичних форм - таким чином, це потенційно може дозволити клієнтам використовувати попередньо-заповнені за стандартами форми оподаткування, тощо, що підсилить ефект корисності застосунку;

- конгломератна диверсифікація - поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами [11]. Наприклад, та сама компанія, що працює з онлайн-підписами документів вирішує розширити асортимент послуг та застосунків, які вони пропонують на ринку шляхом створення додатку, який допомагає відслідковувати кількість випитої води.

Кожен із згаданих видів диверсифікації має свої переваги та недоліки. Розглянемо їх на табл. 1.

Таблиця 1.1 — Переваги та недоліки трьох основних видів диверсифікації (класифікація за Котлером)

Диверсифікація					
Концентрична		Горизонтальна		Конгломератна	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів	Постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову	Різнобічний аналіз та задоволення потреб споживачів, при якому досягається ефект синергії - сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності	Ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися - тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності	Раціональне використання фінансових ресурсів. Грошові потоки, що надходять від підрозділів стагнуючих галузей, можуть бути використані галузями, що зростають	Труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів

Продовження Таблиці 1.1

Тісний контакт з кінцевими споживачами	Негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства			Можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні, які існують у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати	Складність аналізу стратегічних проблем
Контроль всього ланцюга виробництва	Зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту			Зниження ризику. У підприємства зникає залежність від ризику спаду попиту на товари, через наявність інших виробництв	Проблематичність оцінки стратегічних планів
Стабільність господарських зв'язків у межах підприємства				Захист від поглинання. Конгломеративна диверсифікація робить фірму стійкою та недоступною щодо поглинання	

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Наразі спостерігається тенденція до деякого затухання популярності концентричної диверсифікації: підприємства тяжіють до закуплення недостаючих рішень на зовнішньому ринку, аніж вкладатися в аналіз ринку та власних

можливостей до продукування недостаючих деталей та сервісів для розширення власного бізнесу.

Компанією, що найбільш вдало ілюструє переваги створення та імплементації диверсифікаційних стратегій є Amazon. Підприємство, яке почало свою історію у 1995 році як продавець книжок, змогли зрости та урізноманітнити спектр послуг та підвищити частку на ринку, яку займає компанія. Для цього Amazon спирався на конгломератний тип диверсифікації послуг та продукції з залученням майже всіх існуючих методів диверсифікування, що дозволило компанії вже на 2016 рік стати компанією-мільярдером, яка володіє не лише власним маркет-плейсом, а й пропонує ІТ-послуги та інфраструктуру на рівні з Google та Microsoft. З 2017 по 2021 рік продажі Amazon збільшувались і з 177,866 млн. доларів зросли до 469,822 млн. доларів вже у 2021 році. Завдяки стратегії диверсифікації, яка не тільки допомогла компанії стабілізуватись та убезпечити власне положення на ринку в часи невизначеності (пандемії COVID-19 на той час та зусиль направлених на протидію захворюваності на підприємстві, що було обов'язковим для підприємств на заході), Amazon зміг не лише зберегти свої фінансові показники, а й примножити свої прибутки майже втричі та продовжив створювати нові робочі місця та розширювати можливості послуг, що надає компанія [12].

Загалом, необхідність застосування підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути виявлена в результаті порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того масштабу діяльності, який був досягнутий в ході господарської діяльності. Більш детально актуальні види аналізу, на які можна спиратися під час вибору напрямку диверсифікації зображено на рисунку 1.9.

На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що потенційно дозволять досягти поставленої мети та результатів і виконати

завдання [14].

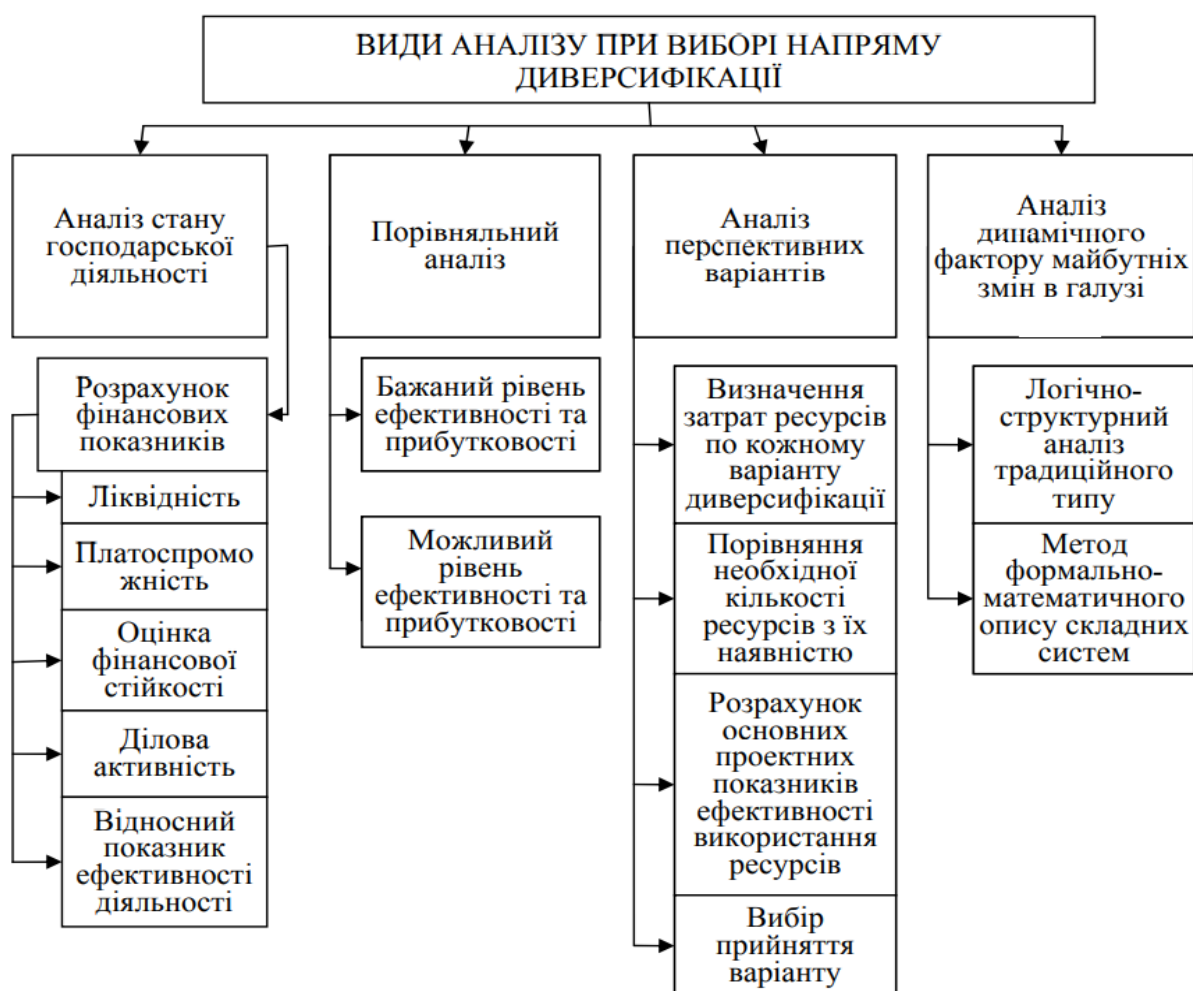


Рисунок 1.9. Види аналізу при виборі напряму диверсифікації

Джерело: [13]

Адекватно проведений аналіз проблем та можливостей розвитку має підводити менеджерів до визначення ключових факторів та мотивів, які обумовлюють створення та імплементацію стратегії диверсифікації на підприємстві.

Виділяють 2 види середовища та 7 груп факторів, які потенційно впливають на характеристики обраної стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Фактори, що впливають на вибір стратегії

Фактори							
Зовнішні							Внутрішні
Політичні	Економічні	Правові	Екологічні	Науково-технічні	Демографічні	Соціально-культурні	

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Групи мотивів дублюють фактори, що впливають на вибір стратегії за їх категоричною спрямованістю.

Західні вчені розглядають наступні види класифікації диверсифікації за способом виходу на ринок:

- Уппсальська модель - модель послідовного виходу на ринок, де підприємства використовують попередній досвід та напрацювання на усталених ринках, щоб забезпечити собі лояльність нових ринків;

- транзакційно-вартісний підхід - компанія повинна диверсифікуватись таким чином, щоб спричинити найменші витрати на ведення ЗЕД. Якщо вартість створення спільного підприємства нижча, ніж традиційний продаж/купівля між країнами, компанія повинна створювати СП;

- мережевий підхід, франчайзинг, тощо.

Оцінити ефективність диверсифікації можна за допомогою бального методу. При використанні цього методу необхідно розробити та обґрунтувати перелік критеріїв, за якими визначається ефективність диверсифікації. Наприклад, серед таких показників можуть бути: відповідність фактичного фінансового стану підприємства стратегічним орієнтирам розвитку підприємства, рівень НДДКР, критерій зниження рівня ризику тощо. При цьому для кожного критерію необхідно визначити його вагу в загальному показнику шляхом надання йому вагового коефіцієнта від 0 до 1. При оцінці ефективності диверсифікації можна застосовувати методичний інструментарій, розроблений провідними світовими консалтинговими фірмами «BostonConsultinggroup» (матриця БКГ) та «McKinsey» (матриця МакКінзі). Ці обидві моделі дозволяють оцінити положення окремого напряму діяльності у загальному портфелі напрямів діяльності підприємства та

виробити стратегію діяльності щодо окремих напрямів. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший [15].

1.3 Локалізація як один із можливих варіантів диверсифікації в умовах нестабільного середовища

Глобалізація та інтернаціоналізація економік держав створила передумови до стрімкого та інтенсивного розвитку міжнародних економічних зв'язків та інтенсифікації процесів збуту товарів та послуг за межами країни-виробника. У зв'язку з посиленням конкурентних засад не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному, та необхідністю забезпечення входження власних існуючих продуктів на цільові ринки або створення найбільш сприятливого клімату для розробки нових продуктів з метою посилення компанії у розрізі конкурентоспроможності, економічної ефективності з одночасним зменшенням супутніх ризиків. Такий підхід уможливорює нарощення економічної потужності в умовах мінливої кон'юнктури, нестабільності економічної ситуації та знижує кількість необхідних інвестицій, необхідну для реалізації диверсифікаційного рішення.

Поняття диверсифікації стає особливо важливим для ІТ-компаній, як для підприємств, що оперують на активному, сильно-мінливому ринку, який характеризується швидкою зміною технологій та активним впровадженням хай-тек рішень, які швидко витісняють більш застарілі технології. Одним із найбільш комплексних, рішень у царині стратегічного менеджменту, які мають прийняти команди управлінців в ІТ індустрії — як відшукати баланс між спрямуванням діяльності на один обраний сегмент покупців і певну бізнес-нішу виключно з метою потенційного нарощення кількості клієнтів, яких обслуговує підприємство та підв'язуванням компанії під значну множину продуктів, не зовсім пов'язаних

між собою, що унеможливить активне зростання економічної ефективності, підвищить інвестиційні ризики, а як наслідок, проблеми з обігом коштів і можливо призводитиме до стагнації підприємства.

Одним із маркерів, що компанії варто диверсифікуватись, стає розмір компанії, становище її продуктів та послуг, а також її зрілість. Новому ІТ-стартапу актуальніше зосереджуватись на просуванні обмеженої кількості продукції або послуг, інакше стартап ризикує розпорошити концентрацію на розширенні, яке не має під собою валідного підґрунтя та достатньої кількості ресурсів, покликаних реалізувати це розширення. На противагу, велика, стала компанія потребує додаткового простору для розвитку, зокрема, виходу на нові сегменти, інакше ризикуватиме скорочувати свою економічну продуктивність.

Особливо раціональним способом диверсифікації для ІТ компанії є створення локалізації для вже існуючих технологічних рішень з попереднім детальним аналізом існуючих на ринку пропозицій, адже локалізація вже існуючого сервісу, який встиг себе позитивно зарекомендувати, знижує ризики провалу диверсифікаційного проєкту або стратегії, а також значно скорочує обсяг необхідних інвестиційних вливань для імплементації.

Локалізація програмного забезпечення або мобільних додатків - комплексне рішення з перекладу інтерфейсу та його адаптації до цільової мови та ринку, яка буде використовуватись у ході диверсифікації продукту ІТ-компанії. Досить часто локалізацію розглядають як суто перекладацький феномен, що не є вірним. У міжнародному стандарті ISO/TS 11669:2012 Translation projects – General guidance локалізація тлумачиться як процес адаптації продуктів і послуг до окремих локалій. Локалізація включає переклад текстових матеріалів та адаптацію нетекстових матеріалів відповідно до цільової території [16].

Локалізація виникла приблизно в другій половині 1970-х років, коли утворилися об'єднання перекладачів, які почали пропонувати професійні послуги, що включали не лише переклад, а й послуги з управління проєктами. Такі об'єднання здійснювали переклад документів, корегували і відформатовували кінцевий продукт відповідно до встановлених вимог, а з появою нового

програмного забезпечення вони почали надавати більш широкий спектр послуг, як наприклад, розробка дизайну веб-сайтів та публікація перекладеного контенту. Перших підприємливих перекладачів-локалізаторів можна назвати основоположниками офшорного бізнесу, так як з самого початку локалізація мала міжнародний характер. Саме завдяки локалізації продукти або послуги стають затребуваними на ринках інших країн. На основі даних опитування, проведеного компанією «Common Sense Advisory», що працює у сфері мовних послуг, для клієнтів ціна продукту є менш важлива за можливість доступу до інформації про цей продукт рідною мовою. Дослідження, проведене в Каліфорнійському університеті в місті Чіко, показало, що близько двох третин міжнародних компаній вважають, що збільшення доходів від закордонних операцій є чи не найважливішим завданням для їхнього бізнесу. Приватна компанія «Merrill Corporation» заявила, що коли мова йде про міжнародні злиття і поглинання, здатність правильно і зрозуміло спілкуватися кількома мовами є одним з найважливіших факторів успішного укладання угод. Отже, локалізація є значною рушійною силою для міжнародного підприємництва [17].

Відповідно до LISA (Localization Industry Standards Association), етапи локалізації та інтернаціоналізації доцільно поєднати в один процес – глобалізацію (рис. 1.10).

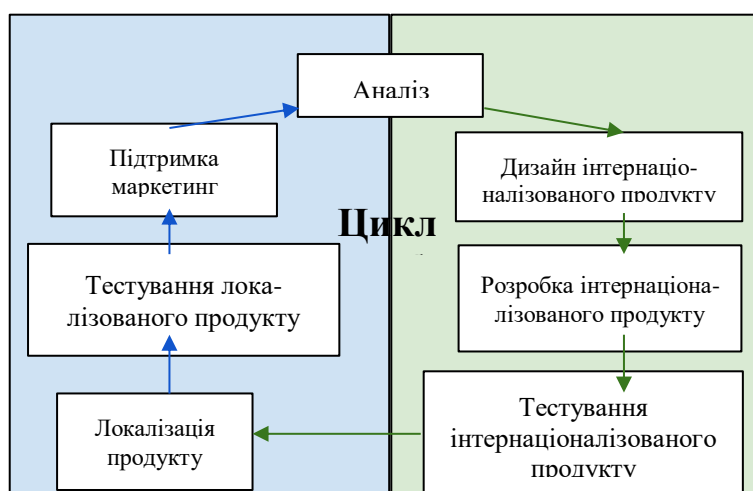


Рисунок 1.10. Цикли розробки глобалізованого продукту
Джерело: [18]

Більша частина ІТ-продуктів створюється англійською мовою, адже вона є не тільки універсальною мовою для спілкування в світі, а й мовою ведення бізнесу (рис. 1.11).

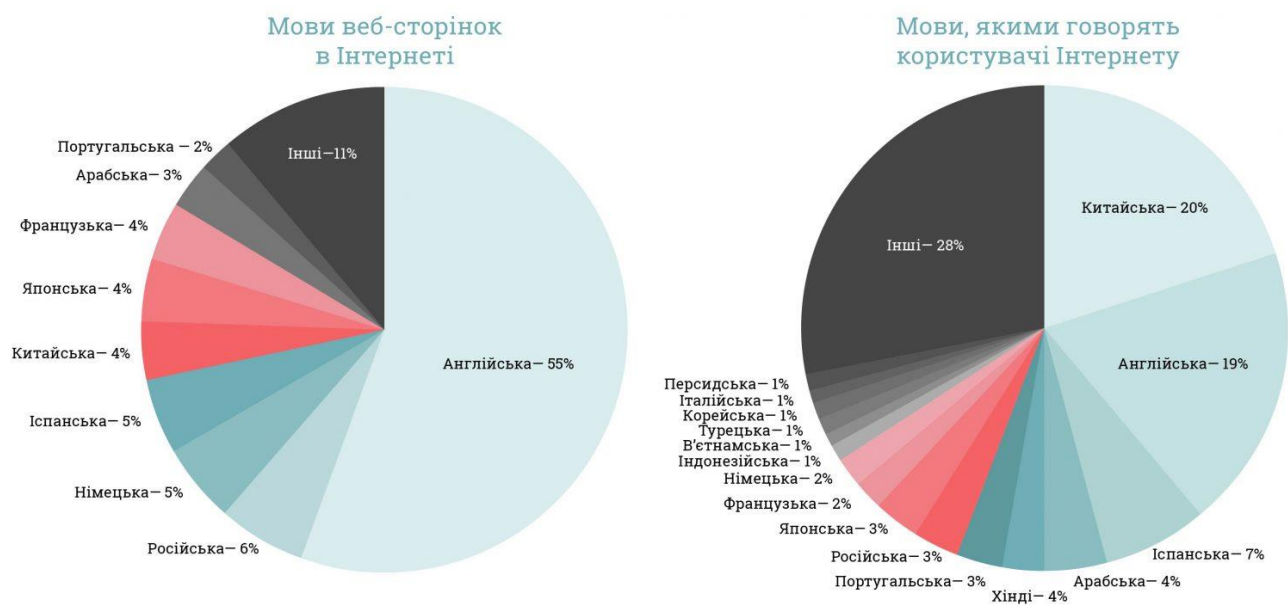


Рисунок 1.11. Мови веб-сторінок та мови, якими говорять в інтернеті

Джерело: [19]

Основними викликами створення локалізації додатків або веб-застосунків є:

- технічні аспекти допрацювання верстки застосунків, адже локалізації іноді доводиться допрацьовувати користувацький інтерфейс (їх виникнення можливе через виникнення розбіжностей у кількості символів, якими можна виразити одну й ту саму суть, перекладаючи в межах різних мовних пар);
- лінгвістичні проблеми - використання безеквівалентної лексики, сленгу, різноманітних мір довжини, ширини, тощо, лінгвокультурам, які не можливо перекласти дослівно. Переклад останніх вимагає максимальної нейтральності для представлення продуктів і сервісів на різних ринках та підтримання бренду підприємства;
- потреба оптимізації магазинів додатків (AppStore, Android, тощо) та використання коректних метаданих, що допомагають програмі досягти більшої видимості, особливо враховуючи те, що 65% завантажень з iOS App Store були

результатом органічного трафіку та пошуків. Подібно до оптимізації пошукових систем, ОМД використовує локалізовані ключові слова у описі та назві додатку, щоб забезпечити те, що ваш додаток може бути виявлений користувачами, а також матиме вищий рівень у магазині додатків ніж у ваших конкурентів. Користуючись ОМД, важливо переконатися, що ви обираєте правильні пошукові терміни і маєте оптимізований вміст для кожної цільової аудиторії [20];

- комплексне тестування локалізації: поєднання псевдолокалізації як перевірка готовності адаптації до релізу та заключне тестування для виправлення неточностей та невдалостей при перекладі та верстці.

Висновки до Розділу 1

Диверсифікацію як економічне явище можна розглядати як явище локальне, тобто, на рівні підприємств; водночас його можна і масштабувати до рівня держави та світової економіки, адже дана економічна концепція не має територіальних або обсягових обмежень як частина ЗЕД. Впровадження заходів диверсифікації вимагає комплексного дослідження факторів, що дозволять визначити та продіагностувати положення компанії або галузі, можливості, загрози та виклики, а також передумови для провадження диверсифікації та можливі позитивні ефекти. Поняття диверсифікації багатогранне, а тому є прийнятним як стратегічне рішення для компаній будь-якого розміру та спрямованості їх діяльності, адже за умов розмаїтості наявних методів та способів диверсифікації обумовлюється можливість нетривіальних менеджерських рішень.

Особливий попит явище диверсифікації має на ІТ ринку, який характеризується своєю мінливістю та необхідністю для підприємств знаходити способи у стислі терміни адаптуватись до нових тенденцій та технологій, аби не тільки залишатись на набутих позиціях, але й щоб розвивати бізнес та примножувати прибуток. Процес диверсифікації на підприємстві можна розглядати через призму оцінки власних здобутків - продуктів або послуг - та їх потенціалу для подальшої реалізації можливостей підприємства в рамках стратегій

розвитку цілої компанії, або проєкту, що реалізується в межах одного або декількох підрозділів.

Одним із найменш ризикованих (адже диверсифікація, як і інші стратегії, та, назагал, будь-які рішення у підприємницькій діяльності, супроводжуються ризиком) варіантів диверсифікації для ІТ компаній є створення локалізацій для вже існуючих продуктів, які встигли позитивно зарекомендувати себе на материнському ринку з подальшим виведенням їх і розширенням географічного ареалу розповсюдженості сервісів або продуктів, що розробляє ІТ компанія.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «AIRSLATE»

2.1 Характеристика підприємства та оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ «airSlate»

Компанія АТ «airSlate» була створена у 2008 році з юридичною адресою в Брукліні, Массачусетс, поштовий індекс — MA 02445, вулиця 17 Стейшн. Фактичний офіс та хаб працівників знаходився в Донецьку, Україна. У зв'язку з початком збройної агресії російської федерації проти України у 2014 році, компанія була вимушена перенести свій основний український офіс до Києва і наразі працює за адресою Київ, БЦ Парус, вулиця Мечникова 2, поштовий індекс - 01601; окрім Бруклінського та Київського офісів, має також офіс в м. Вроцлав, Польща. Планується відкриття юридичної особи компанії в Україні.

Наразі компанія нараховує 652 працівника. Штат компанії збільшився на 23% протягом останнього року, не дивлячись на те, що 2021 році і США, і Україна потерпали від пандемії коронавірусу [21].

Компанія була заснована українськими підприємцями, ентузіастом в галузі інформаційних технологій - Борисом Шахновичем, який є незмінним СЕО-компанії. Від початку історії компанії та її діяльності, airSlate був зареєстрований як стартап PDFFiller за назвою свого основного та найбільш прибуткового продукту, проте назва була змінена згодом, як тільки компанія почала розширюватись та купувати права на інші продукти.

АТ “airSlate” - українська ІТ компанія, яка фокусується на онлайн-ІТ продуктах, які дозволяють клієнтам редагувати та створювати PDF-документи, надсилати їх на підпис, підписувати, ставити нотаріальне завірення, використовувати існуючі юридичні форми, тощо. Основний ринок збуту, на який орієнтується компанія - США.

На 2022 рік компанія володіє наступними продуктами, див. табл. 2.1:

Таблиця 2.1 — Продукти компанії airSlate

	PDFFiller	airSlate	signNow	USLegal	DocHub
Продукт придбаний чи створений компанією?	Перший продукт, що був розроблений компанією у 2008 році	Розроблений компанією	Придбаний компанією у 2010-ому році	Придбаний компанією. Був створений у 1997 році	Придбаний компанією у 2022
Функції продукту	Створення та редагування документів в форматі PDF, DOC, DOCX	Автоматизація бізнес-процесів; створення певних процесів, що дозволяють автоматизувати і підписання документів	Підписання документів, нотаріальне завірення	Використання найбільш розповсюджених американських юридичних та податкових форм, можливість напряму через застосунок відправляти податкову звітність до американської податкової служби - IRS	Створення, редагування та підписання PDF-документів
Основний ринок збуту: США, Канада					
Основні клієнти	Приватні	Xerox, Evotek, Amgen, fertility Pro, Metlife, тощо	Billing Tree, Ground Floor, Rocket Lawyer, Pioneer Merchant, DE, тощо	Приватні та корпоративні	Приватні
Види підписок	Приватні (“самообслуговування”), корпоративні Приватні (“самообслуговування”), корпоративні			Базовий, преміум, корпоративні	Безкоштовна версія і Про
Сертифікація та стандартизація продуктів	PCI DSS, GDPR, SOC 2 Type II, HIPAA	CCPA, ESIGN, UEPA, PCI DSS, GDPR, SOC 2 Type II, HIPAA	CCPA, FERPA, PCI DSS, GDPR, SOC 2 Type II, HIPAA	PCI DSS, GDPR, SOC 2 Type II, HIPAA	-

Сформовано автором на основі інформації, поданої на веб-сайтах застосунків

airSlate фокусує свою діяльність на створенні та розширенні, так званої програмної екосистеми, яка максимально покриває та обслуговує користувачів (як приватних, так і корпоративних), яким необхідна автоматизація бізнес процесів на їх підприємствах, а особливо, диджиталізація документообігу, що стало особливо

актуальним в часи пандемії та переходом до роботи онлайн. Окрім цього, виділяють ще й ряд наступних причин:

- на заході дедалі більше вкорінюються тренд “paperless” (без паперу), що полягає у скороченні власного карбонового сліду; тож компанії, що не зменшують його і не працюють над оптимізацією власного використання ресурсів ризикують потрапити в “чорний лист” власних покупців, адже дедалі більше клієнтів переходять до так званого “розумного споживання”, коли до уваги береться не лише сам продукт, його якості, ціна, а й цінності, що сповідуються в компанії, яка його виробляє;

- підвищення стандартів безпеки, що дозволяють зменшити ризик витоку даних або їх втрати, адже все зберігається онлайн і для будь-яких диджитизованих масивів даних можливо підібрати відповідні налаштування кібербезпеки;

- автоматичний запис даних, своєчасне їх оновлення, що не потребує втручання та зусиль збоку людини.

Організаційне дерево компанії зображено на рис. 2.1.

Згідно з організаційним деревом компанії, airSlate має комплексну матричну структуру, що дозволяє характеризується чітким структуруванням ролей та обов’язків в компанії з одним генеральним директором (в випадку airSlate - CEO), та цілим рядом директорів, які головують управлінням функціональних підрозділів, а також проєктними командами, якими базово керують проєктні менеджери, обслуговуючи інновативні потреби підрозділів.

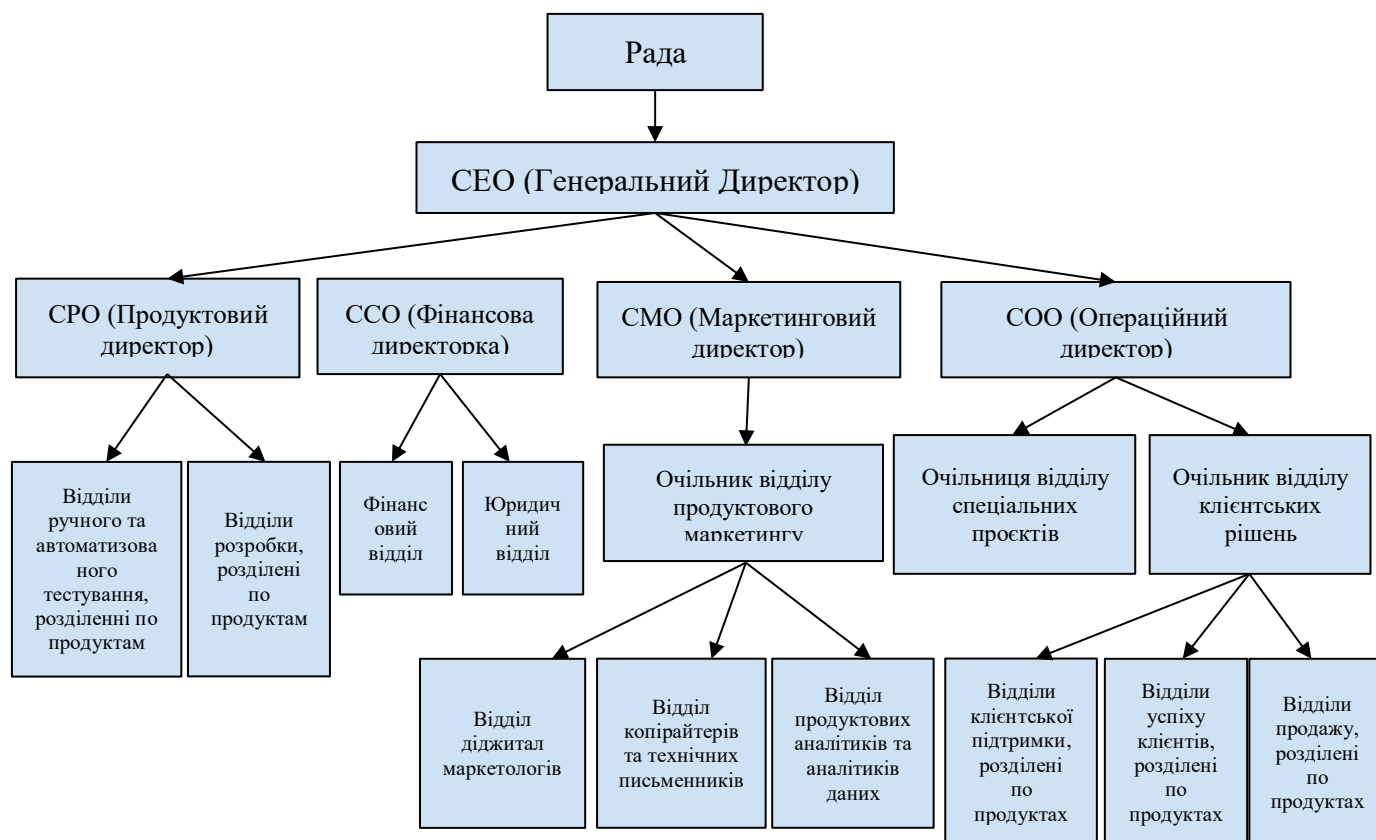


Рисунок 2.1. Організаційне дерево компанії airSlate

Джерело: Сформовано автором на основі [21] та [22]

Таким чином, окремими підрозділами, що керуються директорами є продуктивний відділ, який об'єднує всіх технічних спеціалістів, що розроблять продукт; фінансовий відділ, що займається питаннями відповідності юридичним нормам та нормам оподаткування; маркетинговий відділ та операційний відділ, що займається покриттям потреб та проблем клієнтів, що виникають у ході використання продуктів, які створює компанія.

Основні ринки збуту та таргетингу компанії відображені на рис. 2.2:

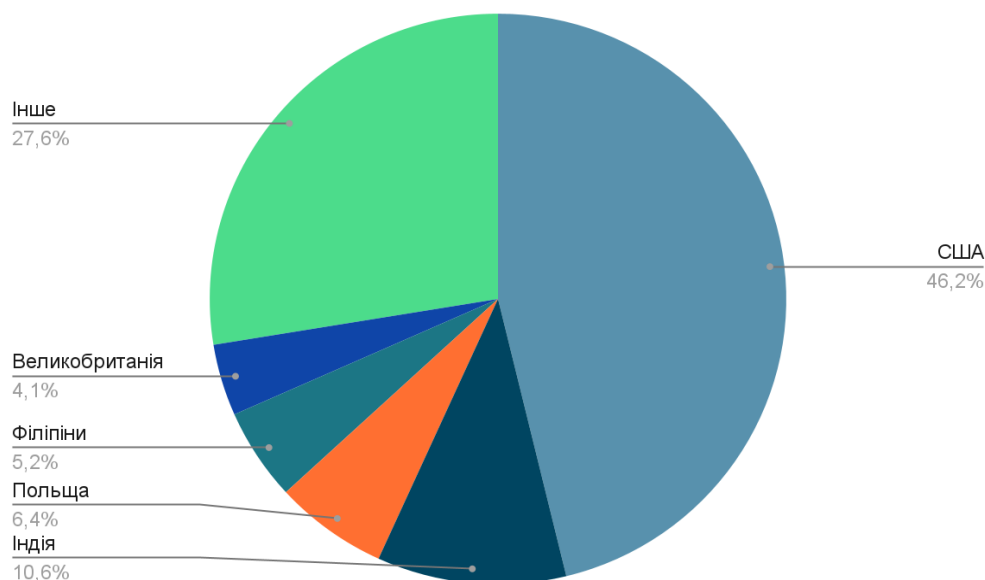


Рисунок 2.2. Основні ринки збуту продукції airSlate

Джерело: Складено автором на основі [23]

З моменту формування компанії та її виходу на ринок у 2008 році, airSlate примножує прибутки, що можна спостерігати на рис. 2.3. За перший квартал 2022 року компанія отримала прибуток на суму 60,8 мільйонів доларів США, ставши ще одним українським ІТ-єдинорогом (компанією, з капіталізацією на ринку у 1 млрд доларів США).

Найпомітніший стрибок у нарощенні прибутку відбувся на проміжку 2018 - 2020 років, саме на початку пандемії коронавірусу та за умов зростання попиту на рішення для автоматизації бізнес-процесів та рішень на підприємствах за необхідності переходу на повністю віддалений формат роботи, або на гібридний формат, зумовлені необхідністю протидіяти поширенню пандемії та захисту власних працівників (враховуючи, що багато людей потенційно могли бути у категорії ризику тяжкого перебігу захворювання).

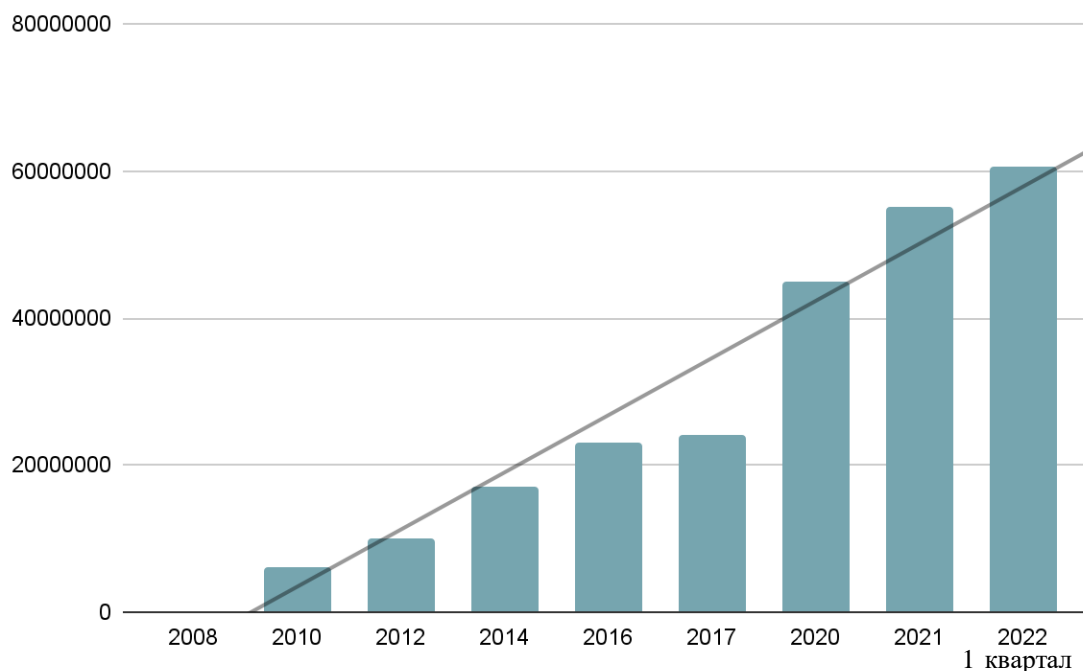


Рисунок 2.3. Тренд зростання прибутків airSlate

Джерело: Сформовано автором на основі [23]

Відношення щорічного та приблизного щомісячного доходу компанії у розрізі 4 основних продуктів, які приносять прибуток подано на рис. 2.4.

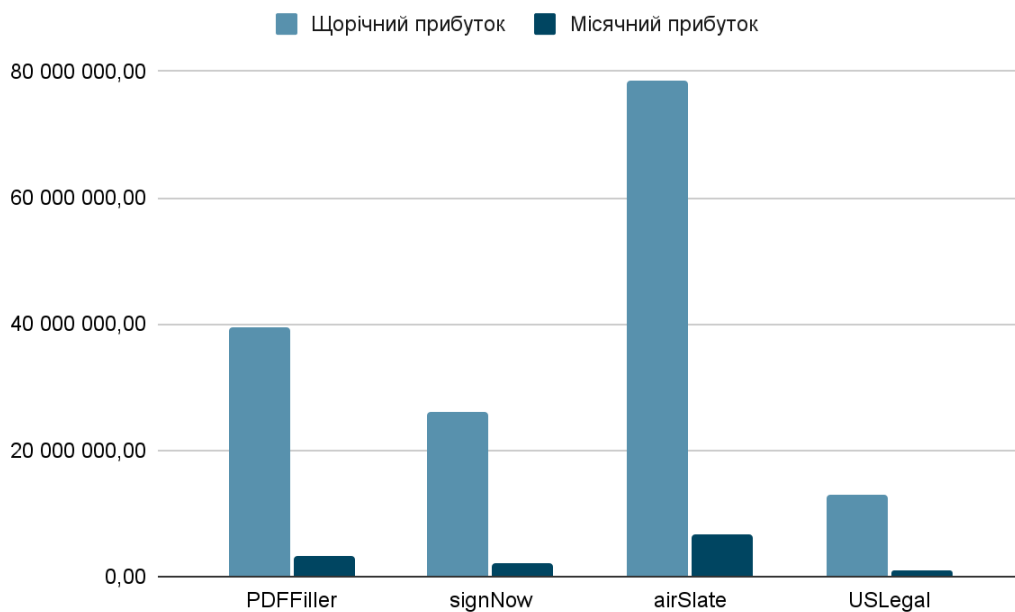


Рисунок 2.4. Щорічний та щомісячний дохід по продуктам

Джерело: Сформовано автором на основі [21]

Таким чином, найбільш прибутковим продуктом компанії є однойменний продукт airSlate, клієнтами якого в рівній мірі є корпоративні та приватні користувачі. На другому місці - продукт PDFFiller, яким користуються здебільшого приватні користувачі. На останньому місці USLegal, який найчастіше використовується як доповнення до PDFFiller і рідко виступає у якості самостійного продукту, радше як бібліотека форм для PDFFiller. В цілому, усі продукти відрізняються рівномірними темпами зростання та нарощення доходу, окрім signNow, що є певним викликом для компанії. signNow, на відміну від USLegal, продукт самостійний і не виступає доповненням до жодного з існуючих продуктів, а тому вимагає певної оптимізації діяльності, аби зупинити процес стагнації у прибутках.

airSlate залучала кошти для власного фінансування у наступні роки своєї діяльності (рис. 2.5), згідно до даних у відкритих джерелах. Початкове фінансування старт-апу у червні 2017 року проводилось у серії А - тобто, у початковому сегменті, який часто характеризується підвищеними ризиками для інвесторів на етапі, коли компанія лише ініціює власне розширення та курс на збільшення власної присутності на міжнародному ринку ІТ-послуг.

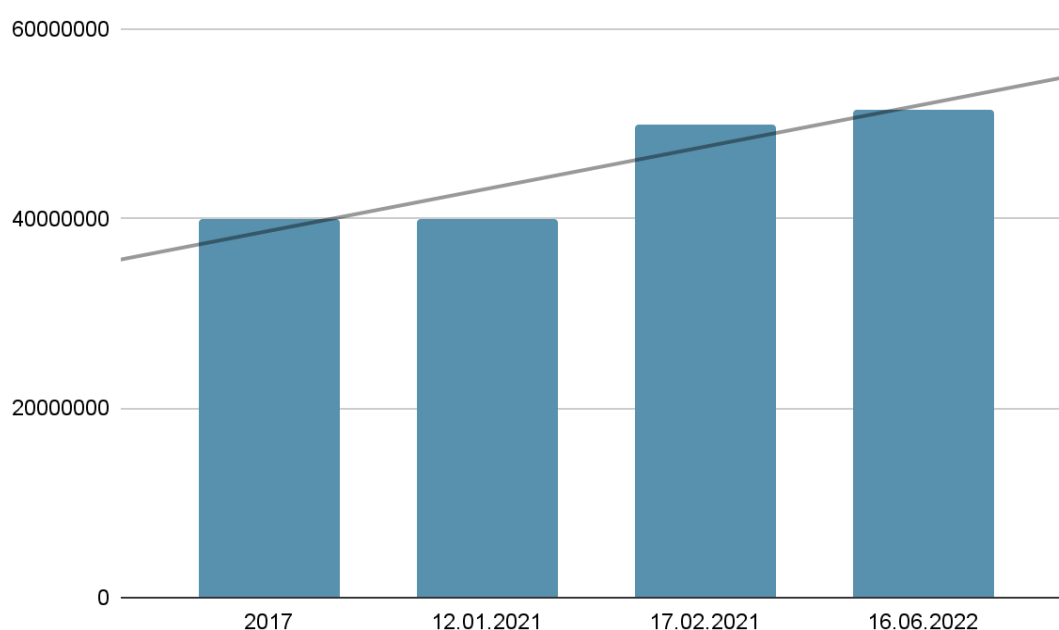


Рисунок 2.5. Фінансування airSlate у 2017-2022 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі [25]

Проте вже з 2021 року, фінансування перейшло в категорію Б та фінансування на погашення боргу, адже компанія змогла продемонструвати рівномірне, стабільне зростання прибутків протягом останніх років з моменту останнього інвестиційного раунду, а також, нарощення клієнтської бази (на момент 2021 року кількість клієнтів складала близько 1 000 000 користувачів сумарно на всіх продуктах, представлених у компанії), а також, розширення та популяризація власних продуктів на ринку, що дозволяють компанії закріплюватись в обраних сегментах.

За результатами останніх трьох проведених раундів фінансування компанії, можна виокремити трьох основних інвесторів за 2021-2022 рр, див. Табл. 2.2.

Таблиця 2.2 — Основні інвестори airSlate у 2021-2022 рр

Дата раунду	Назва раунду	Основний інвестор
12 січня 2021	Серія Б	Morgan Stanley Expansion Capital
17 лютого 2021	Покриття боргу	Silicon Valley Bank
16 червня 2022	Серія Б	G Squared

Джерело: Сформовано автором на основі [24]

Отже, компанія міцно закріпилась в сфері розробки ВІ продуктів (Business Intelligence, себто, на продуктах, що займаються автоматизацією бізнес-процесів) і наразі примножує власні прибутки, розширюючи свою присутність на ринку за допомогою своїх найбільших та найбільш популярних продуктів - PDFFiller та airSlate.

Для формування майбутньої стратегії для підприємства, необхідно провести комплексний аналіз стану підприємства, а також множини факторів різної дії, що впливають на становище підприємства та зумовлюють зростання або зменшення його прибутковості. Для цього почнемо з діагностики внутрішнього середовища компанії, яка детально подана у Додатку А, зазначаючи ключові фактори та аналізуючи потенційний вплив, який вони можуть справляти на підприємство.

Таким чином, можна стверджувати, що компанія адекватно визначає власну місію, проте слабо пропрацьовує менші цілі підприємства, що не дає можливості

працівникам чітко розуміти, яка саме мета підприємства та в чому полягає його стратегія. Компанія має вдалу організаційну структуру, яка дозволяє оперативно вирішувати поточні завдання по проєктам, підтримувати життєдіяльність продуктів. Технічний стек компанії доволі стандартний і поширений на світовому ІТ ринку, а тому дозволяє легко знаходити необхідних фахівців та вирішувати розробницькі та управлінські виклики. Існують певні складнощі зі складом персоналу: найм молодих спеціалістів з мінімальним досвідом, який призупинився від початку повномасштабного вторгнення; а також залученість до роботи на підприємстві росіян, що в подальшому може негативно вплинути на внутрішні настрої на підприємстві, а також, погіршити репутацію підприємства.

Проведемо діагностику зовнішнього середовища компанії, а також його факторів прямої та непрямої дії, створюючи Додаток Б, також виділяючи характер впливу тих чи інших чинників на підприємство. Можна стверджувати, що компанія має широкий список зовнішніх факторів, що потенційно негативно вплинуть на підприємство. Серед таких, управління компанією в часи невизначеності, можливе скорочення кваліфікованих кадрів з причин, що напряду не залежать від підприємства (включаючи війну в Україні та супутні воєнні ризики, мобілізацію, зростання рівня свідомості та ІТ-добросочесності, що викликає збільшення вимог працівників до працедавця згідно з його репутацією).

Додатково скористаємось інструментом СОП (стратегічною оцінкою підприємства) як одним з видів аналізу, що найбільш вдало адаптований до реалій малого та середнього бізнесу (табл. 2.3). Аналіз СОП здійснюється шляхом оцінки 15 основних факторів за допомогою шкали оцінювання від 1 до 5. Зазвичай створюється робоча група з працівників компанії із можливим залученням зовнішнього консультанта для зваження усіх факторів.

Таблиця 2.3 — СОП АТ “airSlate”

Показники	Оцінка (шкала від 1 до 5)		
	2022	2021	відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства			
Структура підприємства	4	4	0
Корпоративна культура	3,5	5	-1,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління)	3,5	4,5	-1
Стиль керівництва (середній і вищий рівень управління)	5	5	0
Ресурси	4,5	4	+0,5
Фінансові ресурси	4,5	4	+0,5
Комунікації	4	4,5	-0,5
Технології	5	5	0
Персонал	4	4,5	0,5
Знання фінансів	5	5	0
Знання клієнтів	5	4,5	+0,5
Знання конкурентів	5	4,5	+0,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	4,5	4	+0,5
Використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	3,5	5	-0,5
Фінансова стратегія	4	4	0
Маркетингова стратегія	3,5	4,5	-1
Впровадження планів	3,5	4	-0,5

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Аналіз проведено за 2 роками для можливості відслідковування динаміки: звітний - 2022 і попередній, 2021 рік з визначенням відхилень та ідентифікації тренду у спеціальній колонці.

Проаналізувавши ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, можна скласти комплексну SWOT-таблицю для оцінки факторів, що мають найбільший вплив на підприємство та оцінити їх значущість за шкалою від 1 до 5, див. табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-таблиця АТ “airSlate”

Переваги	21	Можливості	16
Створення екосистеми, що повністю обслуговує потреби диджиталізації документообігу	5	Розширення присутності компанії на міжнародних ринках	5
Варіативність застосунків та планів підписки	5	Створення локалізації застосунків для задоволення потреб корпоративних клієнтів	4

Продовження таблиці 2.4

Чітка місія підприємства	5	Збереження ціноформування у прив'язці до курсу долара для додаткового примноження прибутку	2
Інновативність та технологічний стек, що використовуюється на підприємстві	3	Вихід компанії на нові ринки, які поки що не пригнічуються можливостями збройних конфліктів	5
Гнучкість та адаптивність управлінського апарату	3		
Недоліки	11	Загрози	12
Продовження співпраці з російськими співробітниками	3	Зростання соціоапруги	4
Зосередженість на ринку США	3	Мобілізація в Україні	3
Агресивна стратегія підприємства, що полягає у купівлі нових продуктів, радше ніж розбудову старих	5	Збільшення додатків на ринку, що пропонують локалізовані версії продуктів	5

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз дозволив проаналізувати наскільки суттєво на підприємство впливають фактори із групи внутрішніх та зовнішніх чинників, які було продіагностовано вище. Можна зробити висновок, що наразі компанія має адекватний, внормований менеджерський апарат, який дозволяє компанії певною мірою зростати на ринку та примножувати прибутки. До 2022 року, компанія достатньо ефективно впроваджувала стратегію зосередження, фокусуючись на здебільшого однорідному ринку, створюючи екосистему, що дозволяє максимально закрити технологічні потреби її користувачів, однак, через низку зовнішніх факторів прямої та непрямої дії, компанії варто розглядати стратегію диверсифікації (в даному випадку, власне виходу на зовнішні ринки, а не купівлі нових продуктів) для того, аби “застрахувати” власні потужності та позицію на ринку у разі настання критичних ситуацій.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності signNow як одного з ключових продуктів

З огляду на високу динамічність ринку підписів та низького порогу для входу на ринок, компанія airSlate має низку прямих та непрямих конкурентів, що

розробляють окремі додатки або цілі екосистеми, що фокусуються на оптимізації бізнес-процесів на підприємствах, а також підготовці рішень, які можна легко масштабувати за потреби. Розглянемо основних конкурентів компанії airSlate, представлених на табл. 2.5. Для цього проаналізуємо наявний продуктивний портфель, а також популярність продуктів серед користувачів для того, аби отримати додаткове розуміння про конкуренцію на ринку.

Таблиця 2.5 — Конкурентний аналіз для компанії airSlate

Критерії	Конкуренти					
	airSlate	DocuSign	NINtec Systems Ltd	PandaDoc	HelloSign	Adobe
Розмір компанії (кількість працівників)	652	7461	50	390	77	25988
Продуктивний портфель	Екосистема для роботи з PDF-документами (створення, зберігання, обробка) та диджиталізація бізнес-процесів airSlate PDFFiller signNow USLegal DocHub	Набір додатків, що повністю покривають процес створення, редагування та підписання контрактів DocuSign e-sign DocuSign CLM	Додаток, що дозволяє автоматизувати розсилання електронних форм, а також візуалізувати плани процесів на підприємстві Nintx	Компанія, що має однойменну платформу, яка дозволяє створювати, редагувати та надсилати документи будь-яких форматів на підпис	Компанія має однойменний продукт, що дозволяє зберігати, надсилати та підписувати документи онлайн	Екосистема продуктів, що дозволяє створювати, зберігати, редагувати PDF-документи Adobe Sign Adobe Acrobat і тд (в сумі більше 10 продуктів)
Інтеграції з CRM для оптимізації збору даних	+ Інтегруються з усіма базовими CRM на кшталт Microsoft Dynamics, Salesforce, тощо					
Конкурент прямиий чи непрямиий?	-	Прямиий				
Обсяг компанії	135 країн світу	188 країн світу	90 країн світу	122 країни світу	23 країни світу	200 країн світу

Продовження таблиці 2.5

Основний ринок збуту	США, Індія, Польща, Філіпіни		Індія, США	США, ЄС, Великобританія		
	США, Індія, Польща, Філіпіни	США, ЄС		США, Індія, Польща, Філіпіни	Індія, США	США, ЄС, Великобританія
Щорічний виторг	60,6 млн \$	2,3 млрд \$	2,4 млн \$	55 млн \$	7,2 млн \$	17,2 млрд \$
Вартість компанії	1,25 млрд \$	10,6 млрд \$	13,8 млн \$	255 млн \$	230 млн \$	162,8 млрд \$
Вартість акцій	-	53,6 \$	1,63 \$	-	20,7 \$	285,3 \$
Кількість клієнтів	900 000	1 000 000	7 000	274	80 000	1 101 278
Кількість користувачів	100 000 000	200 000 000	20 000	40 000	90 000	26 000 000 000

Джерело: сформовано автором

Розглянуті у таблиці конкуренти є найближчими прямими компаніями-конкурентами для АТ “airSlate”, що здебільшого створюють платформи або екосистеми, що дозволяють покрити потреби користувачів, які використовують цифровий документообіг. Більш детально конкуренти зображені на стратегічній карті конкурентів на рис. 2.6.

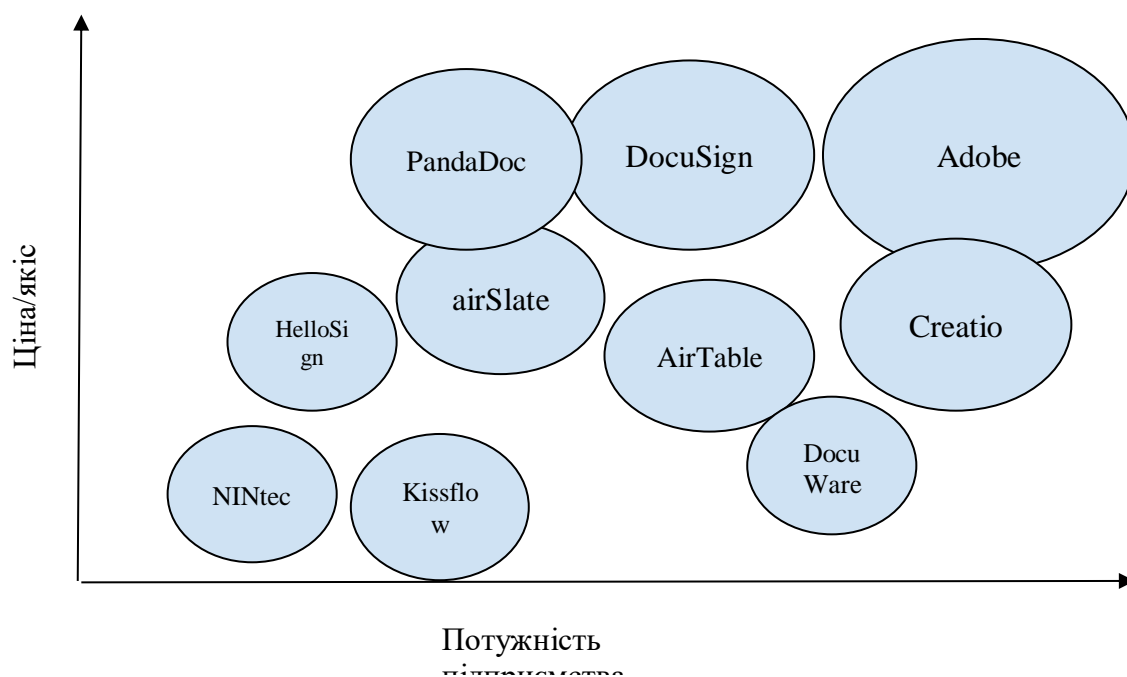


Рисунок 2.6. Стратегічна карта компаній-конкурентів АТ “airSlate”

Джерело: сформовано автором

Розглянемо, наскільки актуальною може бути зміна парадигми розвитку окремого продукту (на прикладі signNow) для того, щоб впевнитись у необхідності зміни напрямку розвитку підприємства та управління продуктом.

signNow - є одним з ключових продуктів компанії АТ “airSlate”, який фокусується на створенні рішення для диджиталізації рішень з електронного підпису та документообігу, яке є частиною airSlate екосистеми. Електронні підписи signNow здобули найбільшу популярність в США, де їх, в залежності від штату, визнають тими, що мають юридичну вагу. На платформі також передбачена можливість підкріплення електронного підпису сертифікатом, що окремо зазначає, коли саме документ був підписаним.

Основними видами підписок, що пропонує продукт, зображені на табл. 2.6. Продукт працює виключно за системою підписок; опції ліцензії та франшизи не передбачені.

Таблиця 2.6 — Види підписок та ліцензій signNow

	Підписки			
	Business (Бізнес)	Business Premium (Бізнес Преміум)	Enterprise (Корпоративна)	airSlate Business Cloud (Бізнес хмара airSlate)
Місячна ціна	20\$	30\$	50\$	50\$
Ціна за рік, авансом	8\$	15\$	20\$	50\$
Орієнтованість підписки	Для невеликих підприємств та користувачів на “самообслуговуванні”	Для невеликих та середніх підприємств, які потребують корпоративного брендування	Для компаній середнього розміру та більших, які потребують складної корпоративної автоматизації процесів та брендування	Для компаній будь-якого розміру, які потребують повного доступу до екосистеми airSlate та усіх продуктів компанії

Джерело: Сформовано автором на основі [28]

Сумарна кількість користувачів (тобто створених аккаунтів на платформі signNow наразі складає приблизно 12 000 000 (актуальна кількість клієнтів може

бути дещо меншою, адже тут враховуються і корпоративні клієнти). Спробуємо, сформувавши портрет клієнта продукту, сформувавши табл. 2.7.

Таблиця 2.7 — Аналіз типового клієнта продукту signNow

Категорія	
Вік	Більшість клієнтів - 30+, проте не існує чіткої прив'язки до віку
Стать	Немає чіткої прив'язки до статі
Географія	Здебільшого США, Канада, де електронні підписи signNow визнаються такими, що мають юридичну вагу
Сфера зайнятості	Охорона здоров'я та медицина (Integra Life Sciences), вища та середня освіта (Колледж Ренд Лейк), неурядові організації (НУО, Північно-східна підприємницька агенція)
Середня величина штату корпоративних клієнтів	50 - 200 чоловік (малі та середні бізнеси)
Середній щорічний прибуток корпоративних клієнтів	1 000 000 - 10 000 000 \$
Користувачі signNow найчастіше використовують наступні застосунки разом з додатком	Утиліти (KeyNote, Google Play, Adobe PDF Reader, Drop Box), фінансові застосунки, застосунки (PayPal, Chime - Mobile Banking), застосунки для комунікації (Gmail, Yahoo!, Google Chrome)
Освіта	Вища
Потреби	Автоматизація процесів підписання документів та диджиталізація документообігу назагал.

Джерело: сформовано автором на основі [29] та [30]

З огляду на виконаний аналіз типового користувача signNow сам функціонал застосунку, а також такі фактори як цінова політика, опис доступних підписок, можна зробити висновок, що signNow як продукт, розрахований здебільшого на корпоративних користувачів, переважно представників середнього бізнесу, радше, ніж для користувачів, що використовують продукт виключно для персонального користування. Це підтверджується аналітикою порталів з яких можна інсталиувати застосунок.

Згідно з маркетинговими дослідженнями [30], signNow складає всього 0,14% ринку продуктів, що концентруються на управлінні документами. Водночас такі продукти як DocuSign, Kofax, Adobe Echo Sign мають більшу представленість на ринку (рис. 2.7).

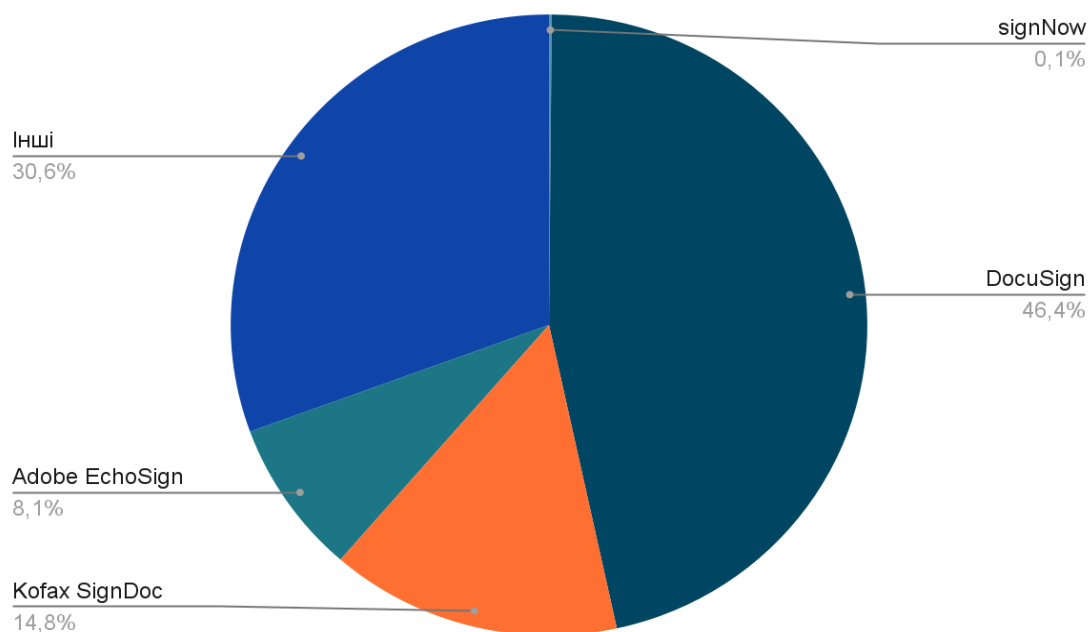


Рисунок 2.7. Вага signNow та його ключових суперників на ринку електронних підписів

Джерело: Складено автором на основі [30]

Маючи інформацію про основних конкурентів signNow, проведемо конкурентний бенчмаркінг та проаналізуємо переваги конкурентів та унікальність їх продуктової пропозиції, щоб зрозуміти, чому вага саме визначених продуктів більша на ринку е-підписів. Для цього розглянемо ключових конкурентів за критеріями, представленими у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 — Конкурентний бенчмаркінг для продукту signNow

	signNow	DocuSign	Kofax SignDoc	Adobe EchoSign
Характеристики продукту				
Електронні підписи мають юридичну силу	•	•	•	•
Інтеграції	•	•	•	•
Шаблони	•	•	•	•

Продовження таблиці 2.8

Мова інтерфейсу за замовчуванням	Англійська	Англійська	Англійська	Англійська
Локалізації додатку	-	Вірменська, мандарин, китайська, російська, португальська, японська, корейська, німецька, іспанська, французька та інші	Французька, німецька, японська, голаднська, італійська, португальська, іспанська, мандарин	34 мови, серед яких німецька, китайська, японська, корейська, французька, іспанська, голандська, італійська, та інші
Сертифікація	GDPR, PCI DSS, HIPAA, SOC 2 Type II, CCPA, 21 CFR Pt. 11	21 CFR Pt. 11, ISO 27001:2013, FDA 21 CFR Part 11, HIPAA, SAFE-BioPharma, Sarbanes-Oxley	(FDA) 21 CFR Part 11	ISO 22301, SOC 2–Type II, ISO 27001:2013, FedRAMP, GLBA, FERPA, HIPAA, FDA 21 CFR Part 11, PCI DSS V3.2.1
Цінова політика				
Гнучкість підписок	Чотири плани, найбільшій та найдорожчий з яких надає доступ до всіх продуктів інфраструктури airSlate	Чотири плани, що чітко поділені за функціоналом - корпоративні та для персонального користування сервісом	Три плани, які регулюються кількістю пакетів для підписів, що видаються користувачам Підписки виключно річні	Доступні лише 2 види підписок Є можливість обрати місячні та річні підписки
Вартість найдешевшого плану	8\$	10\$	129\$	12,99\$

Закінчення таблиці 2.8

Клієнти				
Основний ринок збуту	Акцент компанія робить на корпоративних клієнтах, хоча одночасно має доволі велику кількість користувачів, що використовують сервіс для особистого користування	Рівною мірою корпоративні клієнти, та ті, хто купують сервіс для особистого користування Корпоративні клієнти здебільшого у галузях: ріелторська, банківська справа, державна справа, фінансові установи США	Здебільшого корпоративні великі підприємства, що працюють у галузях охорони здоров'я, фінансових та страхових установах США та Європа	Здебільшого великі корпоративні установи США та Європа
Середня оцінка продукту від користувачів	4,4	4,5	3,8	4,4
Кількість інсталювань на місяць	90 000	200 000	5 000	-

Джерело: сформовано автором на основі [31]

У результаті проведеного бенчмаркінгу, можна стверджувати, що наразі, за основними критеріями, які було використано для аналізу позиції signNow на ринку, а також особливості продуктів-конкурентів, було встановлено, що за своїми базовими технічними характеристиками, компанія не поступається якісно своїм найближчим та найбільшим конкурентам - середня оцінка від користувачів, IT сертифікація, гнучкість та варіативність доступних підписок наближають signNow до ринкових лідерів. Водночас, вартість підписки в signNow значно дешевша ніж у конкурентів продукта.

Єдина значна відмінність за функціоналом продукту - наявність низки локалізаційних інтерфейсів у продуктів-конкурентів, що позбавляє signNow певних конкурентних переваг.

Додатково спробуємо проаналізувати, які характеристики продукту є найбільш критичними для користувачів та отримаємо зважену оцінку signNow та його основних продуктів-конкурентів за допомогою формування рейтингу продуктів. За кожним із критеріїв оцінимо продукти балами від 1 до 5, маркуючи важливість критеріїв для власне користувача (тобто, їх оцінку) та виділимо вагу кожного (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 — Зважений ваговий коефіцієнт для продукту signNow

Показник	Вага показнику	signNow	DocuSign	Kofax SignDoc	Adobe EchoSign	G1	G2	G3	G4
Легкість у використанні	0,3	4,5	4,7	4,4	3,8	1,0	1,0	0,7	0,0
Клієнтська підтримка	0,2	4,3	4,5	4	4,2	0,3	0,6	0,0	0,4
Створення та редагування документів	0,2	4	5	4,2	4	0,0	1,0	0,0	0,0
Мова додатку	0,2	3	4,5	4,8	4,8	0,0	0,8	1,0	1,0
Інтеграції	0,1	4	5	3,7	4,7	0,2	1,0	0,0	0,8
Рейтинг продуктів						0,8	0,9	0,4	0,4

Джерело: сформовано автором

Таким чином, за результатами формування зваженого рейтингу продуктів, маємо наступні результати, що візуалізовані на рис. 2.8. signNow має доволі сильну конкурентну позицію на ринку, порівнюючи з найближчими прямими конкурентами, однак має найнижчий ваговий показник з усієї вибірки за критерієм важливості мови додатку та локалізації для користувачів сервісу.

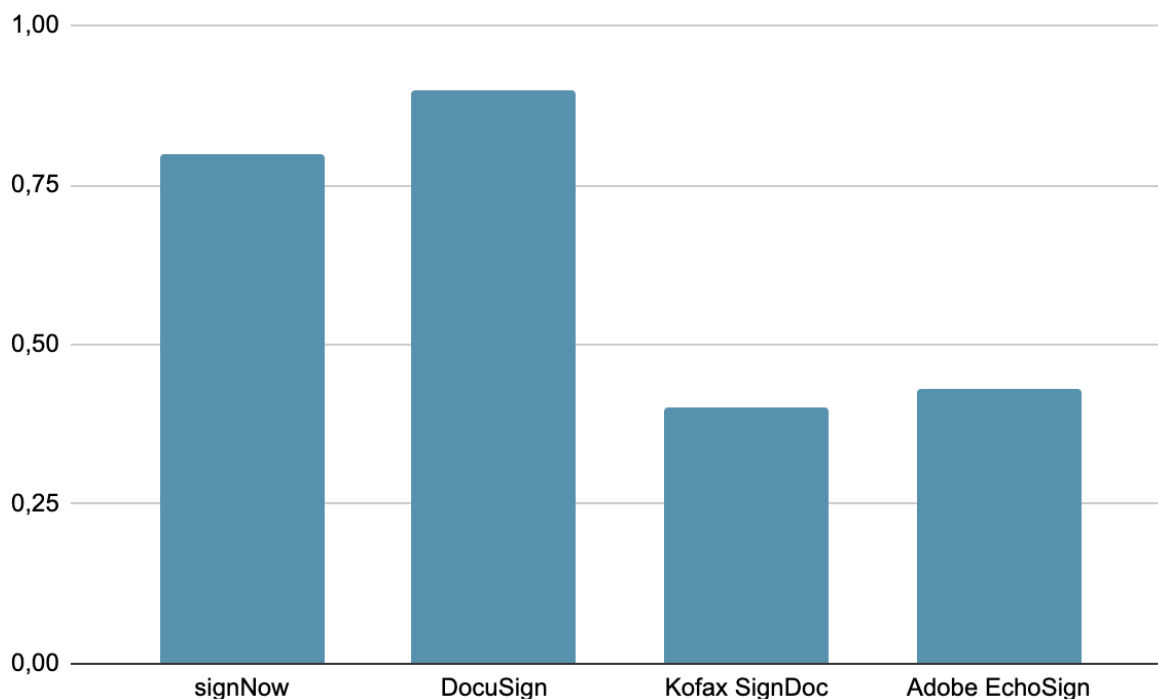


Рисунок 2.8. Зважений рейтинг продуктів

Джерело: Складено автором

Проведемо додатково експрес-аналіз 5 сил Портера, що дозволить визначити, які з 5 основних сил (тиск постачальників, покупців, діючих конкурентів, поява нових конкурентів, товарів-субститутів) мають найбільший вплив на продукт signNow та оцінимо їх тиск та характер ризиків, які вони представляють за шкалою від 0 до 10, див. табл. 2.10.

Як засвідчує експрес-аналіз, найбільший тиск на продукт signNow справляє тиск діючих та нових, потенційних конкурентів, а також, товарів-субститутів, підтверджує твердження про динамічне зростання ринку електронних підписів та активну конкуренцію, наявну на ньому.

Таблиця 2.10 – Експрес-аналіз 5 сил Портера

Загроза	Ризик	Вираженість	Ступінь впливу	Можливість вирішення	Опис	Напрямок робіт
Тиск постачальників	0	0	0	0	Розробка продукту не залежить від постачальників - онлайн-сервіс	-
Тиск покупців	7	5	8	7	Поява нових потреб у клієнтів Бажання мати найякісніший продукт за максимально низьку ціну	Збирання та аналіз відгуків клієнтів по власному продукту Аналіз відгуків користувачів по основним конкурентам Робота з експериментами у додатку для виявлення змін, які зможуть утримати лояльність користувачів
Тиск діючих конкурентів	8	9	9	5	Цінова політика конкурентів, їх дорожні карти, перелік можливостей, що мають найближчі прямі конкуренти завжди буде створювати додатковий тиск на продукт	Щоквартальний аналіз ринку (враховуючи швидкі темпи розвитку) “Промисловий шпіонаж” -
Тиск появи нових конкурентів	9	10	5	0	Ринок е-підписів продовжує динамічно зростати, що невпинно веде до примноження конкурентів на ринку	спілкуватись за допомогою запитів з командами підтримки Імплементация продуктових рішень чи їх замінників, що дозволять клієнтам залишатись із signNow
Тиск товарів-субститутів	9	10	10	10		

Джерело: сформовано автором

Закон конкуренції – один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації

виробництва, прогресивні системи заробітної плати, тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможлиблює завоювання ринку [33]. Поруч із поняттям конкурентоспроможності завжди виступає поняття менеджменту останньої.

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність [33].

2.3 Діагностика можливостей диверсифікації продукту signNow в умовах нестабільного середовища

На нинішньому етапі розвитку компанії та розвитку продукту signNow, можна стверджувати, що компанія проводить не агресивну стратегію і не робить спроб розширюватись на ринку за допомогою існуючих продуктів. До 2022 року включно, компанія концентрувалася на купівлі готових продуктових рішень та розробницькому налагодженні процесів та коригуванні останніх так, щоб закривати максимум потреб клієнтів за допомогою сегментованої лінії додатків.

Останнім продуктом, який був придбаний АТ “airSlate” є продукт DocHub. Проаналізувавши функціонал платформи, можна зробити припущення, що наразі продукт не готовий до швидкого запуску - веб-сайт порожній, компанія не заявляє про нагальні плани з імплементації рішень по доопрацюванню платформи і вводу в експлуатацію. Таким чином, можна стверджувати, що запуск DocHub як основної частини екосистеми не входить в перелік дій, об’єднаних короткостроковою або середньостроковою стратегією АТ “airSlate”. Більш того, компанія також не планує закуповувати нові продукти або створювати з нуля нові додатки, таким чином диверсифікуючи лінійку і не намагатиметься зайняти більш вагому позицію на ринку таким чином. Враховуючи те, що компанія має досить стабільне внутрішнє середовище, проте має певні виклики з огляду на зовнішні фактори прямої та непрямої дії, доцільним є звернути увагу на існуючу стратегію або скерувати нову, щоб забезпечити існуючі досягнення компанії.

Скористаємось методом стратегічного аналізу SPACE, щоб визначити, який тип стратегії потенційно може бути найбільш вдалим для підприємства АТ “airSlate”, беручи до уваги, що сама стратегія має бути продуктовою і найбільш пріоритетним напрямком розвитку для підприємства, має бути власне розширення прибутків та збільшення користувачів та клієнтів шляхом розширення продукту signNow, як того, що наразі має значні переваги на ринку електронних підписів та має потенціал до продуктового зростання, порівнюючи з іншими продуктами екосистеми airSlate. Для виконання ситуаційного аналізу SPACE виділимо 4 основні групи факторів (фактори стабільності обстановки - ES, фактори промислового потенціалу - IS, фактори конкурентних переваг - CA, фактори фінансового потенціалу - FS) та експертно оцінимо їх за шкалою від 1 до 6, див. табл. 2.11.

Таблиця 2.11 — Фактори SPACE-аналізу для компанії airSlate з фокусом на продукті signNow

Фактори стабільності обстановки (ES)									
технологічні зміни	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
темпи інфляції		0	1	2	3	4	5	6	
мінливість попиту		0	1	2	3	4	5	6	
діапазон цін конкурентів		0	1	2	3	4	5	6	
перешкоди для доступу на ринок		0	1	2	3	4	5	6	
тиск конкурентів		0	1	2	3	4	5	6	
цінова еластичність попиту		0	1	2	3	4	5	6	
Фактори промислового потенціалу (IS)									
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансова стабільність		0	1	2	3	4	5	6	
Рівень технології		0	1	2	3	4	5	6	
Ступінь використання ресурсів		0	1	2	3	4	5	6	
Капіталоінтенсивність		0	1	2	3	4	5	6	
Легкість доступу на ринок		0	1	2	3	4	5	6	
Продуктивність задіяності виробничих потужностей		0	1	2	3	4	5	6	
Фактори конкурентних переваг (CA)									
Якість продукції	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Життєвий цикл продукту		0	1	2	3	4	5	6	
Цикл заміни продукту		0	1	2	3	4	5	6	
Лояльність покупців		0	1	2	3	4	5	6	
Використання потужностей конкурентами		0	1	2	3	4	5	6	
Вертикальна інтеграція		0	1	2	3	4	5	6	

Продовження таблиці 2.11

Фактори фінансового потенціалу (FS)									
Прибуток на вкладення	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова залежність		0	1	2	3	4	5	6	
Ліквідність		0	1	2	3	4	5	6	
Необхідний (наявний) капітал		0	1	2	3	4	5	6	
Потік коштів		0	1	2	3	4	5	6	
Легкість виходу з ринку		0	1	2	3	4	5	6	
Ризик підприємства		0	1	2	3	4	5	6	

Джерело: сформовано автором

Після виконання SPACE матриці, маємо окремі експертні оцінки до кожного з факторів чотирьох визначених груп. Тепер необхідно визначити середнє значення факторів кожної з груп і потім відкласти їх на відповідних осях координат (рис. 2.9).

Таким чином отримуємо:

- Фактори стабільності обстановки (ES) = 3,9;
- Фактори промислового потенціалу (IS) = 5,1;
- Фактори конкурентних переваг (CA) = 3,5;
- Фактори фінансового потенціалу (FS) = 3.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що компанія знаходиться у конкурентній позиції на ринку. Назагал, прагненням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції. Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища. Конкурентна перевага, як і будь-яка інша перевага, має вагу тільки в порівнянні, тобто воно оцінюється відносним, порівняльним становищем підприємства по відношенню до своїх конкурентів, які займають високі позиції на ринку чи ринковому сегменті.

Існує зовнішня та внутрішня конкурентна перевага. Зовнішня конкурентна перевага підприємства збільшує його силу в ринкових позиціях. Внутрішня конкурентна перевага базується на переважанні відносно витрат виробництва, які створюють цінність для виробника і дозволяють досягти меншого, ніж у конкурента, рівня собівартості. Ця перевага може створюватися в результаті впровадження заходів, спрямованих на домінування підприємства над конкурентами (мінімізації витрат) і побудованих на впровадженні організаційних і виробничих нововведень [33].

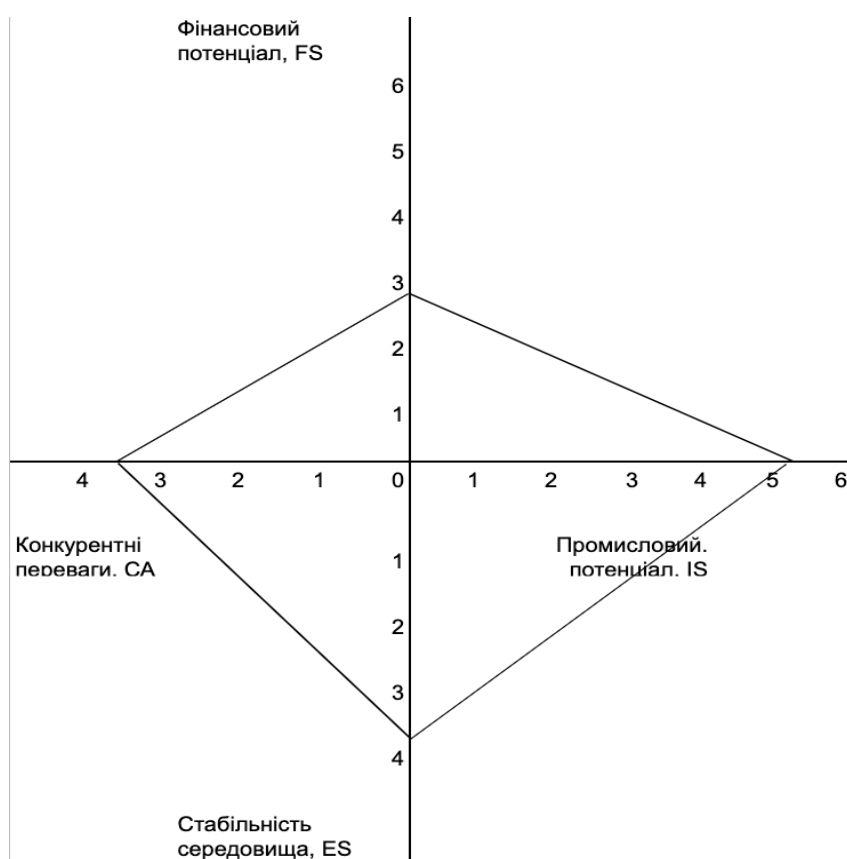


Рисунок 2.9. Вектор за SPACE-аналізом

Джерело: сформовано автором на основі виконаної SPACE-матриці

Для airSlate та signNow як цільового продукту, основною має стати саме зовнішня конкурентна перевага. З огляду на те, що компанія здатна отримувати стабільний прибуток у невизначеному середовищі і під впливом низки комплексних зовнішніх факторів, компанії необхідно диверсифікуватись за

рахунок стратегії, що дозволить розгортати нові та розширювати існуючі збутові мережі з подальшою оптимізацією собівартості послуги, інвестицій, витрачених на імплементацію рішення, а також, зниження потенційних ризиків.

Враховуючи, що функціонал продукту signNow майже ідентичний тому, що пропонують його основні клієнти, необхідно звернути увагу на інтерфейс застосунку та його основні відмінності від того, що пропонують найближчі прямі конкуренти. Такими відмінностями є наявність декількох локалізацій (тобто, декількох мов, на яких доступний застосунок для використання). Згідно з офіційною статистикою, менше 20% населення світу володіє англійською мовою. Приблизно 60% користувачів для кого англійська не є першою мовою рідко або майже ніколи не купують підписки на онлайн-ресурсах, викладених виключно англійською.

З огляду на те, що основна мова (за замовчуванням в signNow) - англійська, компанії необхідно звернути увагу на інвестування в локалізацію власного продукту, щоб розширити потенційну частку ринку, що додатково покриватиметься продуктом [32]. Наприклад, прямий конкурент signNow - DocuSign, який має мінімум 12 мов, якими локалізований продукт. Локалізація полегшує залучення та конвертацію 80% людей, для яких англійська мова не є рідною. Дослідження показали, що 76% клієнтів надають перевагу покупці продукту, який має інтерфейс, прописаний рідною для них мовою [33].

Згідно з висновками, представленими незалежною дослідницькою компанією Common Sense Advisory (CSA) у їх статті “116 найбільш економічно-активних мов в мережі” [33], щоб отримати доступ до 80% загальної світової аудиторії, сервіс повинен володіти мінімум 14 мовами, включаючи індонезійську та турецьку. Щоб досягти 80% і більше економічних можливостей компанії та збільшити присутність на світовому ринку, онлайн-сервісу необхідно мати не менше, ніж дев'ять мов у локалізації, включаючи португальську та арабську. Міжнародним корпораціям, які прагнуть залучити 95% світового онлайн-гаманця, знадобиться локалізація, доступна 20-ма мовами. Також, найбільш домінантними та економічно-розвиненими мовами CSA називає англійську, французьку, німецьку, іспанську та

японську. Відмічається зростання частки персидської мови на ринку на 30,5%, а от вплив шведської мови знизився на 13,7%.

Одним із прикладів вдалої стратегії локалізації є міжнародний стримінговий гігант Netflix. Netflix успішно розширився в 190 країнах і продовжує розвиватися швидкими темпами. Замість того, щоб намагатися вийти на різні ринки за допомогою створення нових продуктів, компанія застосувала стратегічний підхід, який включав співпрацю з локальними партнерами, щоб отримати більше культурного контексту та мінімізувати ризики при виході на нові ринки. Використовуючи зібрані дані про аудиторію, Netflix зміг створити цільовий локальний контент, який максимально задовольняє потреби та інтереси цільової аудиторії тої чи іншої країни. Аналізуючи кожен цільовий ринок окремо, Netflix розробив стратегію локалізації, яка враховувала культурні відмінності, соціолінгвальні особливості аудиторії.

Ще один приклад вдалого впровадження стратегії локалізації - Coca Cola. Бренд працює в більш ніж 200 країнах протягом понад 100 років. Компанія має “подвійну” систему локалізації - кожна версія Coca-Cola дещо відрізняється через розлив у країні та пристосування до локальних смакових уподобань. Окрім цього, кожна країна має різні дизайни лого, упаковки та лозунгу, які найкраще працюють у їхній країні. На рівні упаковки їхні гасла залишаються простими та персоналізованими, зосереджені на універсальних словах, таких як «Насолоджуйтесь», «Щастя» та «Поділись». Це універсальні концепції, які легко перекласти в інші мови, враховуючи їх лінгвокультури. Саме така стратегія дозволяє компанії займати більшу частку ринку, ніж будь-який інший безалкогольний напій на міжнародному ринку [36].

Висновки до Розділу 2

АТ “airSlate” компанія з українським корінням заснована у 2008 році в Масачусетсі США. Компанія спеціалізується на створенні власної екосистеми веб- та мобільних додатків, що обслуговують потреби клієнтів, які намагаються

цифровізувати документообіг в своїх компаніях, автоматизувати бізнес-процеси та оптимізувати витрати, які зазвичай витрачались на ведення паперового документообігу. Компанія має 5 продуктів: PDFFiller, USLegal, airSlate, signNow, DocHub. Єдиний продукт, який був розроблений компанією з нуля - PDFFiller, інші продукти були викуплені в різні проміжки часу та удосконалені, або максимально перероблені для перезапуску додатків.

Основні країни, де компанія збуває свої онлайн-сервіси - США, Індія, Польща, Філіпіни, Великобританія. Основна мова інтерфейсу усіх додатків - англійська, додатки не мають локалізацій.

Проаналізовано фінансовий стан компанії, в період з 2017 по перші квартали 2022 року спостерігається збільшення фінансування компанії та збільшення прибутків, не дивлячись на те, що компанія має офіс в Україні, де зараз триває повномасштабне вторгнення росії та мобілізація, що створює кадрові ризики для підприємства.

Основний продукт компанії, який наразі потенційно вартує увагу та зміни продуктової стратегії - signNow, веб-платформа, що надає користувачам можливість створювати власні електронні підписи та підписувати документи. Електронні підписи продукту мають юридичну вагу, сертифіковані за міжнародними ІТ зразками - GDPR, PCI DSS, HIPAA, SOC 2 Type II, CCPA, 21 CFR Pt. 11. Продукт має гнучку систему підписок, в основному орієнтований на корпоративних клієнтів, доцільним є розвиток продукту саме в цьому напрямку.

Згідно з проведеними SWOT, SPACE аналізами та експрес-аналізом 5 сил Портера, можна стверджувати, що продукт займає на ринку міцну конкурентну позицію і основного тиску зазнає від своїх прямих конкурентів. Тому важливим є нарощення конкурентних переваг, чим для signNow може стати створення локалізацій додатку.

РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Опис та обґрунтування стратегії диверсифікації signNow в умовах нестабільного середовища

Розроблення та узгодження стратегій підприємства є прикладним засобом реалізації стратегічної ідеології управління, яка має забезпечити керуваність розвитком суб'єктів ринку в непередбачуваних умовах середовища за посиленої інтенсивності конкуренції на переважній більшості конкурентних ринків [37].

Спробуємо оцінити нестабільність середовища підприємства АТ “airSlate” за допомогою перцептивної двовимірної моделі Р. Дункана, що передбачає діагностику факторів впливу середовища на підприємство за чотирма його критеріями: складне, просте, динамічне, статичне (до уваги беруться споживачі, конкуренти, постачальники, професійні спілки, урядове регулювання, політична думка, ставлення суспільства, тощо, які оцінюються за кількістю та різноманітністю), див. табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Двовимірний аналіз за Р. Дунканом для АТ “airSlate”

Середовище	Просте	Складне
Статичне	Низька невизначеність невелика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти подібні один до одного фактори та компоненти фактично незмінні	Помірно низька невизначеність велика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти не схожі один на одного фактори та компоненти практично не змінюються
Динамічне	Помірно висока невизначеність невелика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти подібні один до одного фактори та компоненти знаходяться в процесі змін	Висока невизначеність велика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти не схожі один на одного фактори та компоненти перебувають у процесі безперервних змін

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Не дивлячись на відносну стабільність підприємства, діагностика його зовнішнього середовища доводить за допомогою двовимірної матриці Дункана доводить, що середовище підприємства наразі є складним та динамічним, адже має комплексну множину факторів і компонентів, що обумовлюють зміни на ринку, включаючи, швидкий та нерівномірний розвиток ІТ, мінливість та потенційну можливість швидкої появи продуктів-субститутів і прямих компаній-конкурентів, а також вплив зовнішніх економічних факторів на макро- та мега-рівнях (розглянуто у пункті 2.2).

Згідно з класифікацією Ф. Емері та Е. Тріста (спокійне, сконцентроване спокійне, динамічне, турбулентне середовище), можна стверджувати, що обране підприємство перебуває у сконцентрованому спокійному середовищі, де необхідно приділяти належну увагу до впровадження певних управлінських змін, проте середовище і зміни в ньому здебільшого можна спрогнозувати [38].

Дж. Хоул класифікує нестабільність підприємств за низьким, середнім та високим рівнями. У випадку АТ “airSlate”, при середньому рівні нестабільності зовнішнього середовища управління компанією базуватиметься на прогнозуванні змін, коригуючи цілі відповідно до отриманих результатів [38].

Попит на застосунки, що дозволяють створювати електронні підписи, особливо на ті, що мають юридичну силу, продовжує зростати, тим самим підвищуючи конкуренцію на ринку та збільшуючи його обсяг. Низка сфер суспільної діяльності звертаються до послуг цифрових підписів, що створює широкий спектр клієнтів різних галузей, для яких дане рішення є актуальним.

Державні установи використовують електронний підпис, щоб зменшити кількість підробок і підвищити довіру суспільства до приватної документації. Уряди в усьому світі, особливо в Північній Америці та Європі, заохочують організації до впровадження рішень електронного підпису для підвищення ефективності та безпеки своїх процесів. На даний момент у світі є понад 75 країн, які визнають юридичну силу електронних підписів. Крім того, використання електронного підпису в ІТ-відділах державних і комерційних підприємств

покращує безпеку всіх завдань, пов'язаних з ІТ. Подібним чином галузь охорони здоров'я поступово впроваджує цифрові технології для ведення медичних записів і оплати рахунків. Ці технології підвищують продуктивність медичного персоналу, покращують медичні послуги та посилюють безпеку. Електронні підписи можна використовувати для електронного підпису медичних записів і форм. Електронний підпис також є важливою частиною безпаперового робочого процесу в юридичній галузі. Електронні дані можна легко зберігати в базі даних, яку потім можна використовувати для автоматичного надсилання перевірок клієнтам. Після того, як угоду було підписано електронним способом, документи та підписи захищені печаткою, що захищає від несанкціонованого доступу [39].

Прогнозується, що обсяг світового ринку цифрових підписів зросте з 4,0 мільярдів доларів США у 2021 році до 16,8 мільярдів доларів США до 2026 року, при середньорічному темпі зростання (CAGR) 33,1% протягом прогнозованого періоду. Основними факторами, що рухають ринок цифрового підпису, є сплеск критично важливих бізнес-додатків на основі Інтернету та мобільних пристроїв, а також підприємства, які прагнуть запровадити заходи безпеки, щоб запобігти фінансовим втратам через зростання складності кібератак і суворі державні норми, невинне зростання цифрових технологій, поява нових або розширення дії та особливостей існуючих необхідних сертифікацій, що дозволяють компаніям переводити документообіг у формат онлайн при цьому зберігаючи відповідну конфіденційність, а також юридичну силу документів, які надсилаються підписантам. У зв'язку зі зростанням складності мережі та частими змінами мережевої інфраструктури попит на рішення безпеки зростає [40].

З огляду на поки що невичерпний потенціал зростання для ринку підписів, проаналізуємо можливі стратегії диверсифікації для підприємства АТ "airSlate", щоб виділити тип стратегії, що потенційно буде менш ризикованим та потребуватиме оптимальних затрат на розробку проєкту диверсифікації. Базово порівняємо, який ефект для компанії та які виклики створять орієнтація на зв'язану або незв'язану (латеральну) інтеграцію. Розглянемо, який вигляд для компанії матимуть обидва види диверсифікації в розрізі п'ятих основних категорій:

географія збуту товарів, сфера діяльності, зміни у продуктивній лінійці, зміни в сітці клієнтів та можливі ризики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Порівняння можливостей зв'язаної та незв'язаної диверсифікацій для АТ “airSlate”

	Зв'язана диверсифікація	Незв'язана диверсифікація
Географія	Незмінна	
Сфера діяльності	АТ “airSlate” продовжує працювати в уже зайнятій ніші, проте змінює маркетингову стратегію або стек технологій, з яким працює	АТ “airSlate” намагається зайняти нову нішу, яка не пов'язана з нинішньою, створенням або придбанням нових юридичних осіб, відкриттям спільного підприємства, тощо
Продукти	Продуктова лінійка залишається незмінною	Передбачається створення нового продукту, або покупка нової продуктової компанії
Клієнти	Напрацювання нових клієнтів	
Ризики	Високий ризик, що зміна технологічного стеку або маркетингової стратегії не дасть бажаних змін, враховуючи, що компанія досить вдало представлена на ринку і використовує найбільш розповсюджений стек, що полегшує роботу та пошук	Створення нового продукту - рішення більш комплексне, відсутність готового рішення, що дозволяє мінімізувати інвестиції в умовах невизначеності, потенційно необхідно мінімум декілька років для виходу на точку беззбитковості за умови створення нового продукту, дещо менше, якщо буде створено СП

Джерело: сформовано автором

Як засвідчує таблиця, незв'язана, латеральна диверсифікація не рентабельна для обраного підприємств, адже вимагає достатньо потужних інвестиційних вливань та тривалого підготовчо-дослідницького етапу, що не гарантуватиме мінімізацію підприємницьких ризиків навіть за умов вдалого маркетингового дослідження. На даному етапі розвитку компанії, створення нового продукту видається мало реалістичним в розрізі доцільності додаткового залучення інвестицій - у 2022 році АТ “airSlate” вже поглинув одну з компаній - DocHub і наразі модернізує та переробляє під потреби власної програмної екосистеми. До того ж, наразі на ринку нема компаній меншого або такого ж самого розміру, як і

АТ “airSlate”, які мають продуктові пропозиції або технічні можливості, які потенційно можуть знадобитись клієнтам обраної нами компанії. Натомість, стратегією поглинання обрана компанія змогла напрацювати достатню технологічно-продуктову базу, яка не вимагає активного розширення ІТ-можливостей продукту, адже наразі продуктова екосистема АТ “airSlate” здатна покрити більшість запитів корпоративних користувачів та тих, хто використовує продукт в особистих цілях.

Окрім стандартного поділу на зв’язану та незв’язану класифікацію, виділяють за Котлером ще й вертикальну та концентричну диверсифікації (за повною класифікацією є додатково третій вид - латеральний, проте детально він вже був розглянутий у табл. 3.2). Розглянемо детальніше останні два види у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 — Порівняння можливостей вертикальної та концентричної диверсифікацій для АТ “airSlate”

	Вертикальна диверсифікація	Концентрична диверсифікація
Географія	Незмінна	
Сфера діяльності	Продуктова ніша залишається такою ж самою або можливе переключення на суміжну сферу - сканування документів, розробка ПО для шифрування електронних документів, тощо	Використання того ж самого технологічного стеку та маркетингового підходу, що використовувалась для промоуції для попередніх продуктів
Продукти	Розширення продуктової лінійки шляхом додавання продуктів більших за масштабом або менших: наприклад, відкриття продажу масштабованих продуктів у формі IaaS (Infrastructure as a Service - інфраструктура як послуга, замість нинішнього SaaS - Software as a Service - програмне забезпечення як послуга, тощо)	Розширення продуктової лінійки шляхом створення нового продукту з використанням попередніх технологій
Клієнти	Напрацювання нових клієнтів	

Продовження таблиці 3.3

Ризики	Враховуючи нещодавнє продуктове надбання компанії та необхідність опрацювати та оздоровити придбаний продукт, створення нового, хоч і похідного, нестиме за собою потребу обширних інвестицій та необхідності найму ще більшої кількості кваліфікованих кадрів, що зможуть дистрибутовано опікуватись кожним з нових проодуктів	Компанія наразі перебуває на висококонкурентному та динамічному ринкові, закривши майже усі технічні та юридичні аспекти користувачів, а тому стрімке зростання прибутків через створення нового продукту екосистеми є малоімовірним
--------	---	--

Джерело: сформовано автором

Враховуючи особливості вертикальної та концентричної диверсифікацій та їх супутні ризики, можна стверджувати, що наразі для обраного підприємства вигідною може бути виключно зв'язана диверсифікація.

З огляду на те, що потенційною зміною підприємницького фокусу компанії має стати перехід до зв'язаної диверсифікації, такі методи імплементації стратегії диверсифікації як метод адаптації (нарощування асортименту продукції із залученням значних ресурсів), експансії, поглинання, злиття, приєднання не є фінансово вигідними для підприємства, адже, перш за все, такі методи імплементації більше орієнтовані на компанії великого розміру зі значними виробничими потужностями. Також, вони передбачатимуть нарощення ризиків та збільшення інвестицій та вкладання коштів саме у власні виробничі інновації, що лише підсилюють рівень економічної невизначеності на підприємстві. Метод диверсифікації шляхом сприяння також не береться до уваги, адже компанія не має постачальників та посередників, зосереджуючись виключно на ІТ-продукуванню сервісів. Отже, за методом імплементації стратегії диверсифікації, АТ “airSlate” доцільно зосереджуватись на методі інвестицій, що дозволить оновити та модернізувати вже існуючі продукти, які вже мають вагу на ринку, що знизить інновативні ризики.

Таким чином, можна стверджувати, що найбільш ефективною якісно для АТ “airSlate” має стати зв'язана стратегія диверсифікації, яка імплементується

шляхом інвестування. З огляду на те, що продуктова лінійка компанії достатньо диверсифікована, доцільним є орієнтир на розширення географії збуту сервісів компанії.

Найчастіше світова динаміка зростання ринку цифрових підписів розглядається у розрізі 3 основних регіонів. Розглянемо прогнози, які нині надають аналітики за показником середньорічного темпу зростання (CAGR) на рис. 3.1.

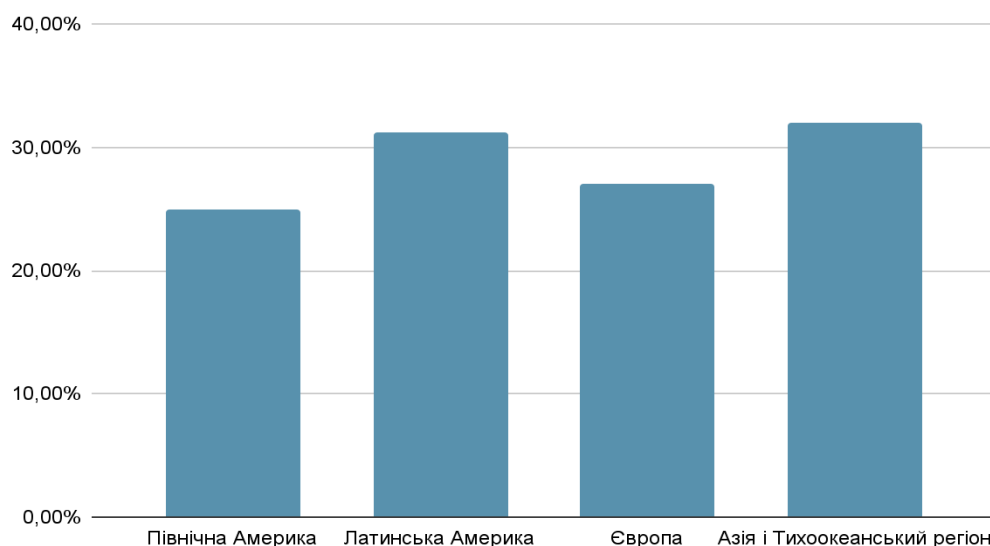


Рисунок 3.1. Прогноз показнику середньорічного темпу зростання ринку цифрових підписів за регіонами

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Регіоном, що потенційно матиме найбільше зростання в наступні декілька років є Азія та Тихоокеанський регіон, до якого відносять такі великі і потужні економіки світу як Індія, Японія та Китай. Цей же регіон займає найбільшу частку на ринку послуг електронних підписів. Друге місце за Латинською Америкою, наступне - за Північною Америкою, де зареєстрована низка великих компаній, що займаються розробкою рішень з е-підписів.

Додаткові результати розрахунків за потенційним показником середньорічного темпу зростання у конкретних країнах (зокрема й в тих, на які найбільше орієнтований нині signNow - США, Великобританія, тощо), зображені на рис. 3.2.

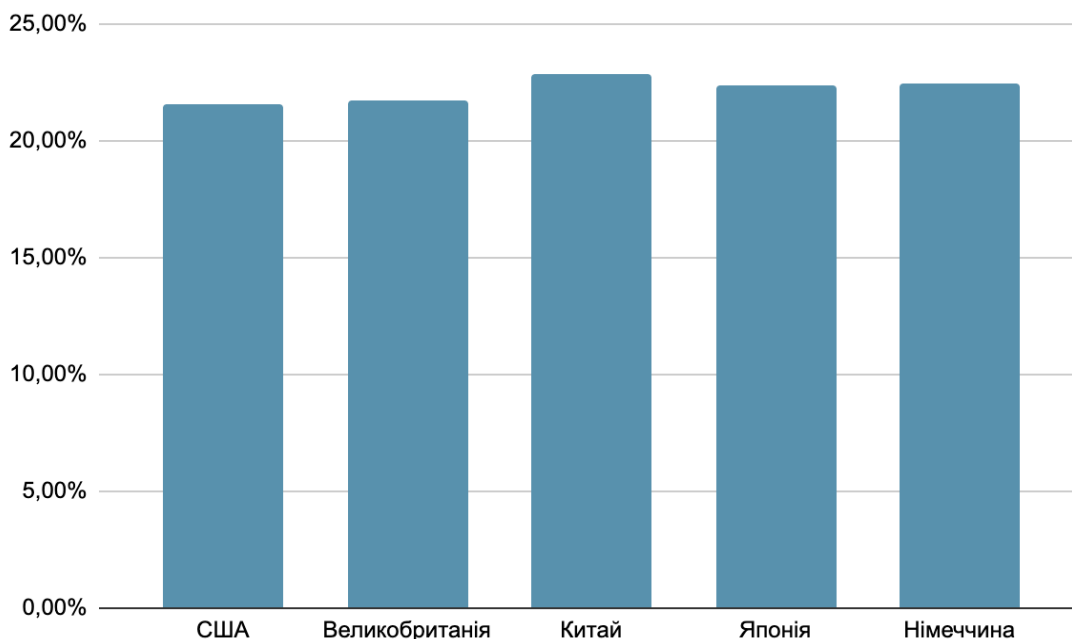


Рисунок 3.2. Прогноз показнику середньорічного темпу зростання ринку цифрових підписів за цільовими країнами signNow

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Таким чином, про ринок цифрових підписів можна говорити як про висококонкурентне, динамічне середовище, що вимагає максимальної адаптивності від розробників, які створюють нові продуктивні рішення. З огляду на дані, представлені на рисунках 3.1 та 3.2, найбільші перспективи до зростання наразі мають бізнеси електронних підписів, що розвиваються на території Латинської Америки та Азії і тихоокеанського регіонів. При цьому, основними гравцями на ринках залишаються сервіси, що від початку були створені компаніями, що територіально знаходяться в Північній Америці, проте орієнтуються в тому числі і на ринок з високим показником середньорічного темпу зростання, що дозволяє їм примножувати прибутки та нарощувати потужності власних підприємств. Конкурентну сітку тут для signNow складають власне їх прямі конкуренти, що були описані у розділі 2. Таким чином, впевнюємось у гіпотезі щодо необхідності виведення signNow на нові ринки шляхом створення нових локалізацій для продукту. Однак, необхідно встановити, який саме ринок буде найбільш вдалим

вибором для розширення продукту з метою залучення нової цільової аудиторії і мінімізації ризиків водночас.

Аналізуючи клієнтів signNow можемо стверджувати, що продукт слабо представлений на азійському та тихоокеанському ринках, однак, потенційно можливим і вигідним є розширення в країни Латинської Америки, зокрема, з початковим фокусом на Мексиці. Деякі клієнти signNow і самі є іспаномовними, або ведуть бізнес з іспаномовними колегами, а тому для актуальним питанням все частіше стає створення у продукті, який знаходиться у них в корпоративному використанні, додаткового інтерфейсу, що дозволить перемикатись між різними версіями для того, щоб отримувачу було комфортніше підписувати документи.

Латиноамериканський ринок назагал характеризується слабким внутрішнім виробництвом, при цьому Бразилія є майже єдиною країною, яка має власний ринок та демонструє значний розвиток та потужності, необхідні для продукування власних локальних додатків. Проте, потік доходів назад до Бразилії з її власного ринку менший, ніж потік додатків, що входять до нього, що знову ж таки означає, що хоча на бразильському ринку існує велика кількість додатків бразильського виробництва, вони мають гіршу статистику по завантажуванням та позитивним оцінюванням, порівняно з англомовними, американськими продуктами-конкурентами або субститутами. Додатковий запит на продукти американського походження прослідковується ще в одній країні Латинської Америки - у Мексиці, враховуючи її спільний кордон з США (а також деяку культурну та економічну асиміляцію в описаному регіоні [43]). Розглянемо також динаміку нарощення кількості користувачів мережі інтернет з хронологічною динамікою, див. рис. 3.3., що дозволить оцінити потенціал для розширення АТ "airSlate" на країни Латинської Америки.

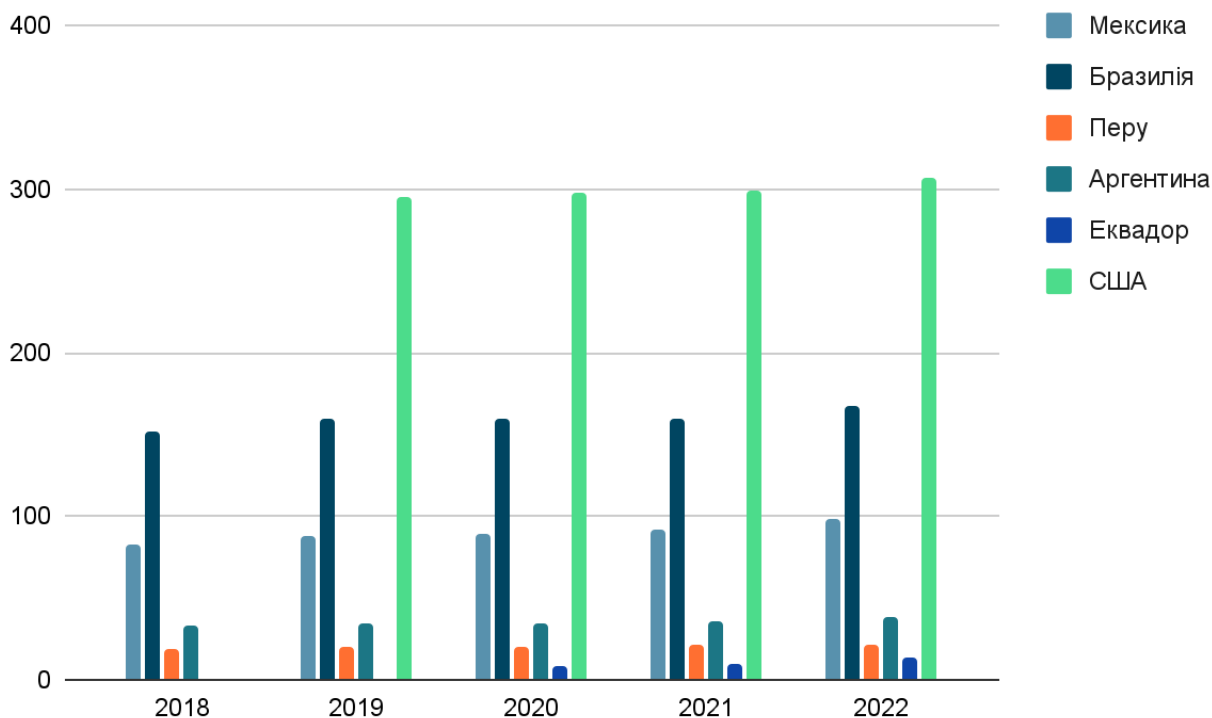


Рисунок 3.3. Кількість користувачів мережі Інтернет в найбільших країнах

Латинської Америки порівняно з США, в млн. людей

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Згідно з рис. 3.3 можемо спостерігати динаміку нарощення кількості інтернет користувачів у найбільших країнах Південної Америки, що наразі демонструють порівняно найбільшу економічну стабільність та науково-технічний потенціал до сприйняття інновацій та використання на власному ринку. З огляду на те, що кожна країна має різну кількість населення, було розраховано відносний показник - кількість користувачів мережі інтернет по країнам у відношенні до кількості населення по окремим країнам станом на січень 2022 року. Дане процентне відношення зображено на рис. 3.4 з середньорічним приростом в 1-1,5% відсотка. Найбільший приріст кількості користувачів інтернет спостерігається в Мексиці та Бразилії, всі інші країни, включали лідера за процентним відношенням - США, не мають швидких темпів приросту. Таким чином, можна стверджувати, що диверсифікуватись обраній компанії варто саме на Латиноамериканському ринку з фокусом на Мексиці, тощо.

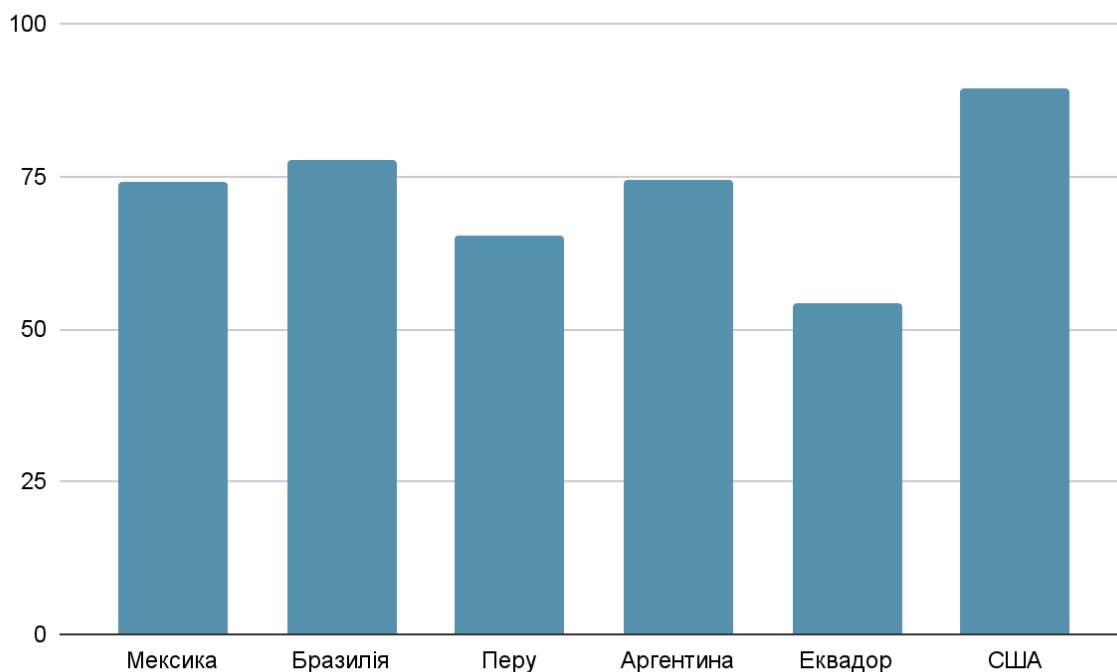


Рисунок 3.4. Процентні показники користувачів мережі інтернет до загального населення країн на січень 2022

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Іспаномовний ринок Мексики, наразі не є диверсифікованим, найбільшим гравцем на іспаномовному ринку зараз є GSE SA, який був нещодавно викуплений Adobe і наразі є додатком до основного застосунку, що дає можливість створювати електронні підписи - Adobe EchoSign [45], що зберігає за цим продуктом статус прямого конкурента signNow не лише на існуючих ринках, де представлена продукція, але й на потенційних цільових ринках, на яких плануватиме диверсифікуватись продукт signNow. За основними показниками: зручність і легкість у використанні, якість сервісів підтримки, тощо, signNow перевищує продуктову лінійку цифрових підписів Adobe, однак одним з найбільших недоліків signNow залишається відсутність локалізацій. Спробуємо підтвердити актуальність створення саме іспаномовної локалізації за допомогою аналізу найбільш популярних до використання мов на ринку. Розглянемо 10 найбільш популярних мов, що використовуються у бізнесі станом на 2018 рік та зобразимо дані по відношенню до світового ВВП (рис. 3.5).

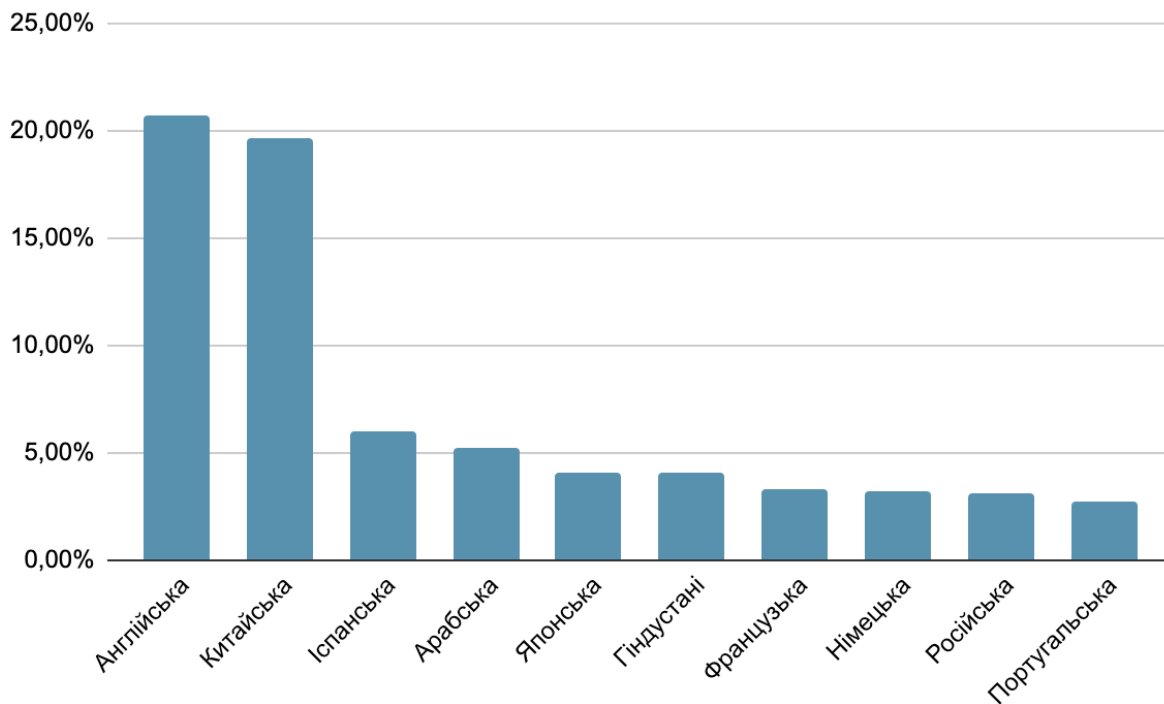


Рисунок 3.5. Діагностика найбільш популярних мов світу, що використовуються у бізнесі по відношенню до ВВП

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Англійська, мова, якою власне і створений додаток, посідає перше місце у списку, на другому місці - Китай. Не дивлячись на значну кількість інвестицій в галузі IT та цифрових підписів з боку Китаю та потенційне стабільне зростання азійського ринку, для signNow такий варіант не є оптимальним - вихід продукту на новий ринок (особливо західного продукту, який надає доступ до цифрових підписів), створюватиме додаткові достатньо високі ризики, які на даному етапі буде важко абсорбувати та компенсувати невдалі інвестиції. Іспанська мова є третьою за поширеністю мовою і наразі дана діагностика підтверджує (враховуючи попередній детальний аналіз продукту та його конкурентів і цільових ринків), що потенційно найбільш вдалою зміною продуктової парадигми збуту для signNow, враховуючи, що продукт вже має певну частку іспаномовних клієнтів, потреби яких покриватимуться та швидкі темпи зростання ринку електронних підписів в Латинській Америці.

Таким чином, враховуючи фактори описані вище, пропонується розробка та імплементація стратегічного проєкту для АТ “airSlate”, що полягає у розробці іспаномовної локалізації для диверсифікації продукту signNow шляхом розширення присутності останнього на міжнародному ринку з виходом на іспаномовний ринок Латинської Америки.

3.2. Економічна ефективність реалізації проєкту локалізації для продукту signNow

Основною метою проєкту має стати створення іспаномовної локалізації для продукту signNow, дозволить збільшити лояльність іспаномовних клієнтів продукту, а також тих, хто виявляє зацікавленість у використанні більш персоналізованих версій застосунку для використання у веденні власного бізнесу або компаній-клієнтів, що націлені на розширення власних послуг на іспаномовні ринки. Час, що виділяється на імплементацію проєкту - 6 місяців (від ініціації проєкту до власне випуску готової версії продукту).

Для подальшого детального опису завдань, обмежень та можливостей проєкту, та, власне формування паспорту проєкту, підтвердимо затребуваність такого проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 — Економічне обґрунтування проєкту

Вимоги ринку	Необхідність появи локалізованих додатків на ринку цифрових підписів для підсилення цифровізації в не англомовних країнах з огляду на засилля американських та англомовних назагал рішень е-підписів
Потреби підприємства	Компанія ініціює створення локалізації для нарощення власних прибутків та як спробу диверсифікуватись та закріпити власні позиції на ринку з огляду зростання рівня невизначеності в бізнес-середовищі та зростання конкуренції та ринкові цифрових підписів
Вимоги клієнтів	Потреба клієнтів до використання додатків, що мають інтерфейси не тільки англійською мовою Якщо клієнти самі є суб'єктами ЗЕД країн, що вони представляють, вони потенційно мають потребу у використанні додатків мовами цільових ринків, де вони ведуть бізнес

Продовження таблиці 3.4

Технологічний процес	Існує необхідність створення локалізації як для веб-версії, так і для Android, так і для iOS застосунків Підготовка глосарію термінів продукту для мінімізації ризиків неточного перекладу та викликів у ході процесу локалізації Найм перекладачів, виділення проєктного менеджера всередині компанії Публікація перекладацьких рішень у додатку шляхом деплою нової версії Тестування локалізації Деплой остаточної локалізованої іспаномовної версії
Правові вимоги	Підписання NDA угод з зовнішніми спеціалістами, що залучатимуться для імплементації проєкту
Екологічні впливи	Додаткові екологічні впливи не передбачаються, адже не відбуватиметься інфраструктурне розширення і додаткове підвищення серверних потужностей підприємства не є необхідним

Джерело: сформовано автором

Таким чином, підтвержується той факт, що створення та впровадження стратегічного проєкту локалізації окремого продукту signNow потенційно має закрити потреби усіх стейкхолдерів та допомогти підприємству з закріпленням на ринку та нарощенням власних прибутків, що й визначає вигідне економічне обґрунтування проєкту.

На основі вимог до проєкту, створимо його паспорт, який можна детальніше розглянути в Додатку В, що включає опис концепції проєкту — опис готового проєкту, географічні та хронологічні межі реалізації, розрахункову вартість, опис ключових робіт, тощо.

Проведемо також структурну декомпозицію запланованих робіт у ході проєкту, для того, щоб проаналізувати залежність запланованих робіт (рис. 3.6).

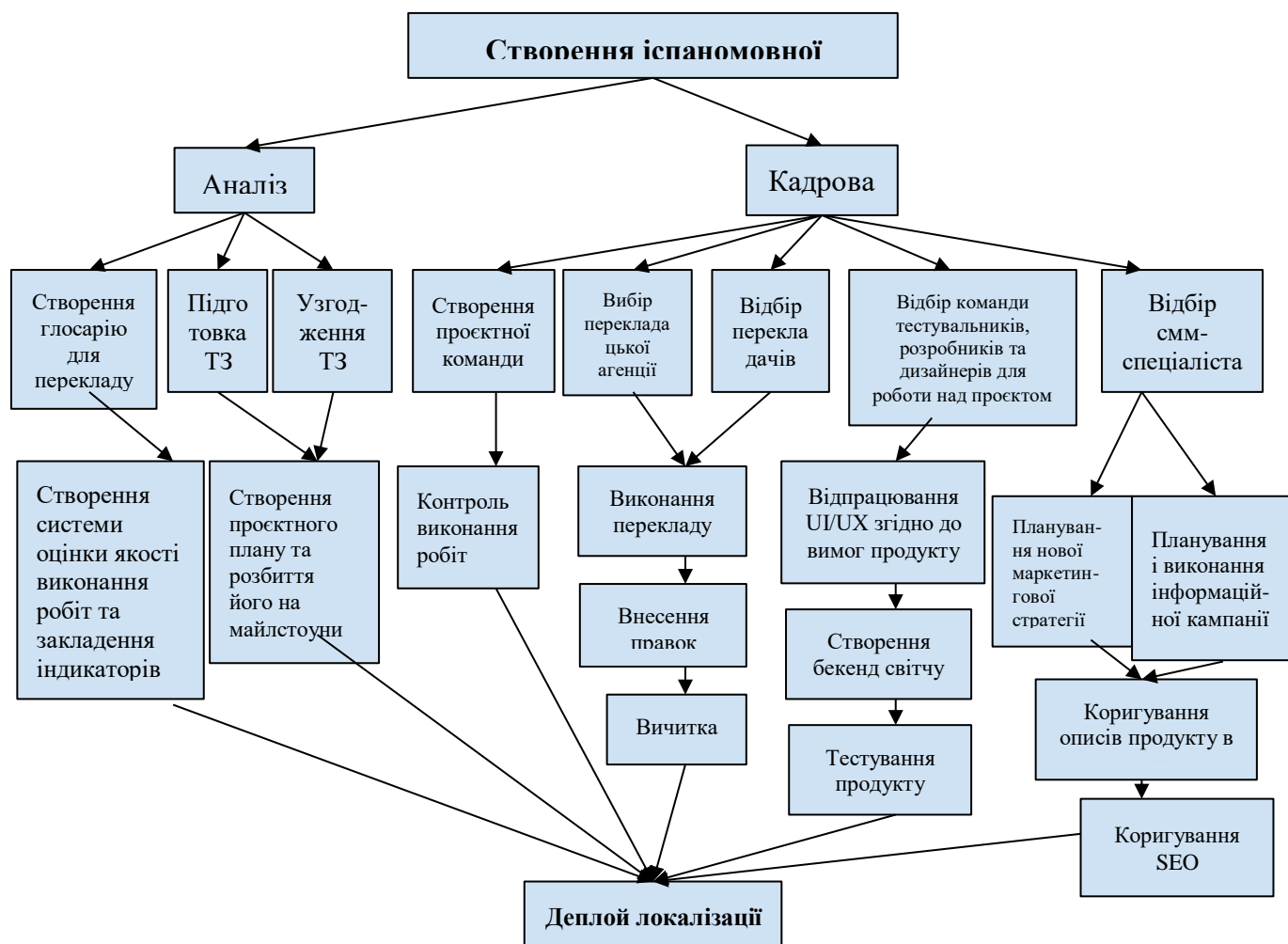


Рисунок 3.6. Структурна декомпозиція проєктних робіт
Джерело: сформовано автором

На основі декомпонитної діагностики, виконаної вище, моделюємо діаграму Ганта для того, аби спланувати майлстоуни проєкту, їх послідовність та тривалість, див. табл. 3.5. Всього заплановано 4 майлстоуни, з середньою тривалістю місяць-півтора.

Таблиця 3.5 — Діаграма Ганта з розбиттям по майлстоунам для імплементації проєкту локалізації

Етап	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Майлстоун 1						
Створення глосарію продукту						
Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом						

Продовження таблиці 3.5

Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом						
Підготовка ТЗ перекладачам						
Узгодження ТЗ						
Майлстоун 2						
Виконання перекладу						
Огляд перекладу, внесення правок за потреби, відправка на доопрацювання						
Вивірення перекладу з носіями мови						
Майлстоун 3						
Відпрацювання UI/UX згідно до вимог продукту						
Створення бек-енд світчу, що дозволить приховати іспаномовну локалізацію від клієнтів, що не зацікавлені в ній та розробити прайс з використання локалізованого додатку для клієнтів, що зацікавлені у цьому рішенні						
Передача готового рішення UI/UX дизайнерам для імплементації продуктової локалізації та коригування інтерфейсу						
Майлстоун 4						
Початок інформаційної компанії - запуск реклами про майбутній деплой іспаномовної версії, комунікація про те, що наразі версія знаходиться у тестуванні						
Початок тестування - доопрацювання багів - тестування						
Деплой остаточної версії						

Джерело: сформовано автором

На основі діаграми Ганта, виконаємо прогнозування залученості роботи персоналу з закладенням планованих інвестицій під їх виконання (Додаток Г). Планується залучення проєктної команди (проєктний менеджер, координатор, тестувальників, розробників, смм-спеціаліст або технічний письменник та маркетолог) та проєктний найм перекладачів (1 старший перекладач, який, окрім виконання функцій перекладача та редактора, буде виступати координатором від перекладацької агенції, та перекладача, який займатиметься виключно перекладом окреслених глосаріїв та текстів). Не закладається додатковий найм спеціалістів до проєктної команди, адже потенційно з розвитком продуктової стратегії та її виконанням найбільш оптимальною є робота представників продуктової команди, що мають досконале знання особливостей продукту, потреб користувачів, особливостей ринку, на якому представлений продукт, а тому, така проєктна команда буде найбільш здатна до автономної роботи. Також, робота кожного зі спеціалістів передбачає виконання певних проєктних завдань, які стосуються продукту, на який була найнята людина, а тому не перевищується та не розширюється скоуп завдань, який довіряється спеціалістам. Саме тому, додатковий найм усіх спеціалістів, крім перекладачів, не є доцільним.

Таким чином, за розрахунками ціна проєкту має скласти 71500 гривень. Якщо розглядати фінансування за майлстоунами, маємо наступні дані: 1-ий майлстоун — 2000 грн., 2-ий майлстоун — 21500 грн., 3-ий майлстоун — 18000 грн., 4-ий майлстоун — 30000 грн. Фінансування відбуватиметься поетапно і не вимагатиме залучення додаткових коштів, окрім фінансування послуг перекладачів. Не дивлячись на те, що розробка ПО — досить коштовна послуга, вартість її не деталізується, адже передбачається, що займатись адаптацією коду будуть постійні спеціалісти підприємства. Таким чином, сума інвестицій за кожним майлстоуном виглядатиме наступним чином:

Під час роботи над третім майлстоуном (а саме, виконання робіт з розробки свіча, пропонується паралельна розробка схеми монетизації, що застосовуватиметься до користувачів, які матимуть підключеною локалізацію. З огляду на специфіку клієнтів продукту, на перших порах імплементації

пропонується зробити локалізацію доступною для планів Enterprise та вище з подальшим розширенням функціоналу та імплементацію іспаномовної локалізації для всіх існуючих планів. Таким чином, планується поступове впровадження наступних змін у підписках як результат імплементації проєкту (рис. 3.7). Додатково планується підвищення ціни на плани Ентерпрайз та Бізнес-хмари - основні користувачі цих планів є корпоративними клієнтами, які від початку створення проєкту та аналізу ринкової кон'юнктури були зацікавлені у розвитку локалізації в межах застосунку signNow, тому незначне підвищення цін дозволить швидше вийти на точку безбитковості проєкту.



Рисунок 3.7. Планові зміни у підписках signNow за результатами проєкту

Джерело: сформовано автором

На етапі, коли коли компанія буде готова розглянути розширення даного функціоналу для усіх планів, передбачається, що локалізація буде спершу підключатись за допомогою експериментів та додаткових стягнень (додатково до базової ціни підписки, що сплачують користувачі, буде додаватись певна сума, що

покриватиме користування локалізацією). У випадку позитивних результатів та виведення даного експерименту на бейзлайн і зростанням необхідності включення даної опції для більшості, або і всіх клієнтів, переглядатиметься цінова політика і для двох найдешевших планів для максимізації прибутків.

Спробуємо спрогнозувати результати від реалізації оновленого продукту за результатами запронованого проекту. Для цього розрахуємо величину обсягу реалізації продукту за планом Ентерпрайз, адже саме його стосуватимуться перші зміни після деплою локалізованої версії додатку, див. табл. 3.6. Для визначення суб'єктних вірогідностей, забезпечення ширшої картини вибору та карти можливостей, оцінка імовірності того чи іншого результату інвестиції та ефективності. необхідно виконувати прорахунок можливих результатів як множини варіацій наслідків, що можуть настати. Таким чином, розглядаємо три можливих варіанти розвитку подій - песимістичний, оптимістичний, реалістичний.

Таблиця 3.6 — Прогноз по щомісячній реалізації продукту signNow

	<i>Ціна послуги, \$</i>	<i>Кількість покупок</i>	<i>Обсяг реалізації, \$</i>
До імплементації проекту	30	39000	1 170 000,00
Позитивний прогноз	35	85714	3 000 000,00
Реалістичний прогноз	35	71429	2 500 000,00
Песимістичний прогноз	35	57143	2 000 000,00

Джерело: сформовано автором

Розрахунок здійснений з урахуванням ціни за підписку signNow плану Ентерпрайз на період до імплементації продукту в 30 \$ та з потенційним її підвищенням до 35 \$. Береться до уваги саме цей план підписки, адже він є найбільш популярним серед користувачів та саме його обирають здебільшого корпоративні клієнти, які найбільше зацікавлені в користування локалізованою версією продукту для диджиталізації власного бізнесу. Тренд за прогнозами виглядатиме наступним чином, див. рис. 3.7.



Рисунок 3.7 Візуалізація прогнозів по прибутку після імплементації проєкту

Джерело: сформовано автором

Додатково розрахуємо рентабельність інвестицій проєкту (ROI), спираючись на 3 варіанти розрахунків прибутку за позитивним, реалістичним та песимістичним прогнозами. Даний показник є одним із ключових фінансових і використовується для порівняння фінансових показників особливо під імплементації змін на підприємстві для того, щоб визначити ефективність проєкту через призму підрахунку кількості коштів, які компанії вдалося повернути по відношенню до вкладень від інвестицій в розрахунки та впровадження певного проєкту. Розрахуємо даний показник, спираючись на те, що сума вкладень дорівнюватиме 71500 гривень, що складе 1936 доларів в еквіваленті та при закладеному курсі в 36,94 (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Розрахунок ROI по проєкту локалізації signNow

	Обсяг інвестиції	Чистий прибуток	ROI
Песимістичний прогноз	1 936,00	600 000,00	30 891,74
Реалістичний прогноз	1 936,00	750 000,00	38 639,67
Оптимістичний прогноз	1 936,00	900 000,00	46 387,60

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунку можемо стверджувати, що потенційно проєкт має бути максимально вигідним для підприємства (розрахунковий ROI вважають позитивним, коли він більше нуля, а в випадку локалізації для signNow, цей показник у багато разів перевищує норму), адже він дозволить пропрацювати лояльність клієнтів та напрацювати ще більшу кількість останніх за мінімальних інвестицій - з огляду на те, що компанія планує розширення юридичної особи в Україні, пропонується імплементувати проєкт та наймати людей теж на території України, враховуючи вигідну систему оподаткування та сприяння держави ІТ-бізнесам які працюють, повертаються на територію України або лише планують своє входження на український трудовий ринок в умовах війни.

Додатково спробуємо розрахувати точку беззбитковості для продукту signNow з урахуванням майбутньої ціни для продукту, щоб орієнтуватись, який мінімум продаж буде приносити хоча б мінімальний прибуток по продукту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 — Точка беззбитковості для продукту signNow

Виручка (за серпень 2022), \$	1170000
Постійні витрати, \$	600000
Витрати на виготовлення продукту (враховуємо суму, необхідну на здійснення проєкту), \$	1936
Точка беззбитковості, \$	600994,5

Джерело: розраховано автором

Додатково візуалізуємо залежність чистого прибутку від суми витрат підприємства (рис. 3.8).

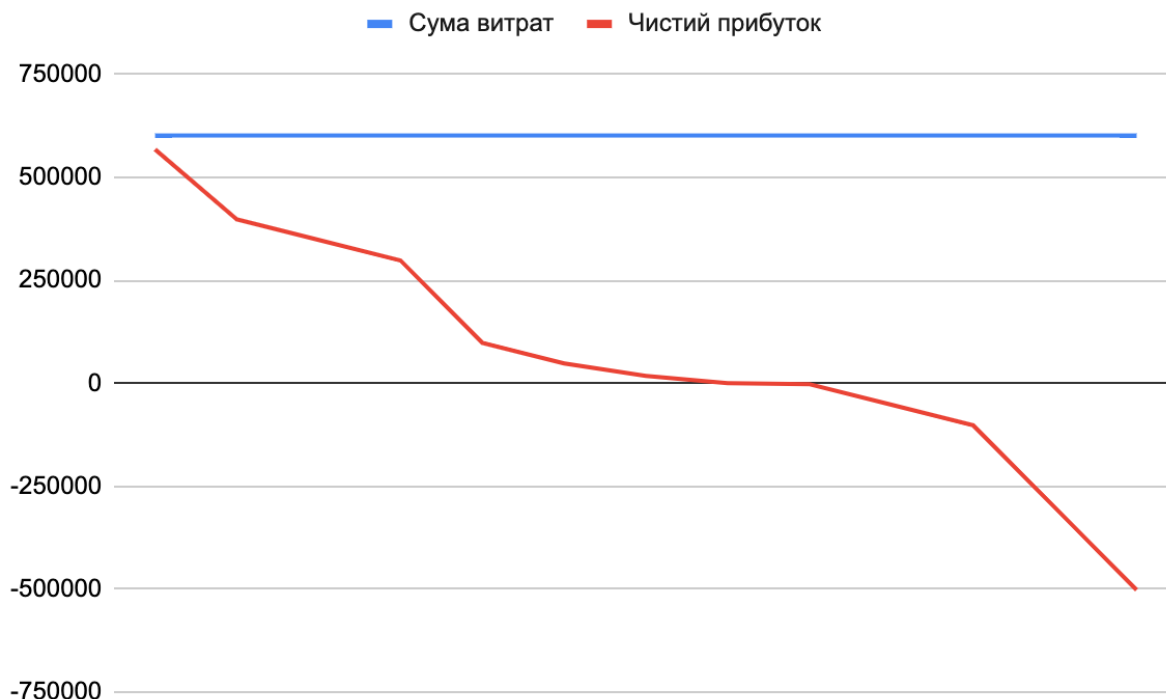


Рисунок 3.8. Візуалізація точки беззбитковості, дол.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, враховуючи суму, необхідну на імплементацію продукту та інші фінансові показники, що беруться до уваги при розрахунку, необхідно напрацювати чистого доходу мінімально на 600994,5 \$ для того, щоб інвестиція у локалізацію додатку хоча б не несла за собою збитків. Згідно з попередніми розрахунками і прогнозами, такий показник може бути досягнутим навіть за песимістичним прогнозом.

Навіть найбільш вдало сплановані проєкти можуть мати певні ризики, з якими потенційно зіштовхнеться проєктна команда на етапі реалізації проєкту. Для даного проєкту локалізації можливі наступні ризики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 — Матриця оцінки ризиків проєкту

Подія	Імовірність	Ступінь серйозності	Труднощі виявлення	Етап
<i>Коливання ринкової кон'юнктури</i>	низька	середня	середня	протягом усього проєкту

Продовження таблиці 3.7

<i>Неякісний переклад</i>	низька	висока	низька
<i>Неякісна вичитка перекладу</i>	низька	висока	майлстоуни 1-3
<i>Баги</i>	середня	висока	
<i>Неефективний таргетинг</i>	середня	висока	майлстоун 4
<i>Мобілізація</i>	середня	середня	протягом усього проєкту
<i>Політична нестабільність</i>	середня	середня	
<i>Воєнний форс-мажор</i>	середня	висока	
<i>Терористичний акт</i>	середня	висока	

Джерело: сформовано автором на основі

Отже попри рентабельність проєкту, він має низку ризиків, на які необхідно зважати та скласти план реагування на випадок їх настання, щоб забезпечити адекватне та вчасне реагування на них. Для цього складемо матрицю реакцій на ризики проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 — Матриця реакції на ризик

Ризик	Прийняти, знизити, брати участь, переадресувати	План на випадок настання ризику	Імпульс до застосування
<i>Коливання ринкової кон'юнктури</i>	Прийняти	Проведення аналізу, постійний моніторинг основних конкурентів, зміна таргетингової стратегії під час майлстоуну 4	Різне збільшення прямих конкурентів Падіння акцій конкурентів
<i>Неякісний переклад</i>	Знизити	Передача перекладених матеріалів на вичитку працівникам-компанії (іншим носіям-мови), які зможуть виконати перевірку адекватності перекладу	Виявлення неточностей при першій перевірці текстів
<i>Неякісна вичитка перекладу</i>	Знизити		

Продовження таблиці 3.8

<i>Баги</i>	Знизити	Комплексне тестування продукту	Виявлення додаткових багів після першого базового тестування
<i>Неефективний таргетинг</i>	Прийняти	Повторний запуск таргетингових постів	Низькі обхвати Низька конверсія
<i>Мобілізація</i>	Прийняти	Залучення до проекту спеціалісток зі схожою або ідентичною спеціалізацією на заміну чоловікам	Мобілізація до лав ЗСУ членів команди і неможливість виконання поточних робіт за проектом
<i>Політична нестабільність</i>	Прийняти	Постійний моніторинг ситуації У разі настання ризику, застосування плану релокації	
<i>Воєнний форс-мажор</i>	Прийняти	Підготовка плану екстренної релокації працівників Підготовка плану екстреного оповіщення та контактування з працівниками, що знаходяться в епіцентрі подій, або бажають релокуватись у безпечні регіони України для продовження роботи	Настання наслідків ризику, що унеможливають роботу спеціалістів
<i>Терористичний акт</i>	Прийняти		

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Резервні фонди створюються для покриття помилок в розрахунках, упущень або невизначеностей, які можуть розкритися в міру виконання проекту. резервний фонд зазвичай поділяють на кошторисний резерв і фонд резерву управління. Кошторисні резерви зазвичай виділяють на конкретні сегменти або проміжні результати проекту [47]. З огляду на те, що ризики потенційно можуть супроводжувати проєкт протягом усіх виділених майлстоунів (хоча деякі ризики сегментовані), сконцентруємось на прорахуванні резервного фонду для управління ризиками, див. табл. 3.9. З огляду на те, що виконання основного масиву робіт -

тестування, розробка, не вимагає додаткового фінансування, зосередимось на прорахунку ризиків за перекладом, його вичиткою, таргетингом та ризиком виникнення необхідності релокувати працівників проєкту для забезпечення належних, безпекових умов для виконання планових робіт.

Таблиця 3.9 — Розрахунок фонду для управління ризиками проєкту

Найменування робіт	Основний кошторис, \$	Кошторисний резерв, \$	Сумарний проєктний кошторис по роботам, \$
<i>Переклад і супутні витрати</i>	770,4	50	820,4
<i>Таргетинг та реклама</i>	810,9	400	1210,9
<i>Готель</i>	0	2079	2079
<i>Трансфер</i>	0	135	135
	Проєктний кошторис, дол.		4245,3
	Проєктний кошторис, грн.		157069

Джерело: розраховано автором

Для пропрацювання ризиків проєкту, а також кращої реакції та роботи з ними у разі їх настання, рекомендується використання принципів менеджменту за ітеративним підходом - скорочення циклів перевірки виконання робіт, наголос на якомога ранньому отриманні результату зі збереженням якості виконання робіт та адаптивності, гнучкості та автономності учасників проєктної команди.

3.3. Пропозиції щодо майбутніх векторів розвитку підприємства

В еру діджиталізації та цифрової трансформації особливого значення набувають цифрові платформи. Глобалізація, розвиток технологій сприяють тому, що платформи переходять за рамки кордонів і можуть ставати міжнародними та глобальними. Це підвищує потребу у адаптації таких платформ до потреб конкретних ринків – врахування наявності перекладу на ту чи іншу мову, наявності

певного специфічного функціоналу тощо. Розглянемо перехід до ери «локалізації» на прикладі ІТ сфери. За умови значної популярності додатків та розвитку SaaS-рішень як ефективної бізнес-моделі на ринку ІТ, на передній план виходить і питання просування додатків в умовах глобалізації як певного продукту таким чином, аби не переписувати і не створювати заново послугу або апплікацію під абсолютно чужі ідеології розробників потреби, які не покривались початковою версією продукту. Таким чином, популяризуються локалізаційні стратегії як спосіб нарощення потужностей підприємства і один із напрямів диверсифікації. Стратегія локалізації – це унікальний ринковий підхід, який компанія використовує для вирішення проблем купівельних звичок, поведінки клієнтів і загальних культурних відмінностей у кожній країні, у якій вона працює. Коли компанія виходить на новий закордонний ринок, можливе зіткнення зі складнощами у наданні покупцям у цільовій країні досвіду, який буде для них знайомим і комфортним. Створення стратегій локалізації для кожної країни гарантує, що клієнти закордоном отримають таку саму якість, яку вони очікують від місцевого бізнесу [48]. Описані вище причини стали основним чинником, який зумовлює вибір стратегії локалізації та створення окремої стратегії під нього як окремого вектору розвитку та масштабування продукту signNow та АТ “airSlate” в цілому.

За результатами імплементації проєкту очікується, що буде напрацьовано необхідний емпіричний досвід компанії, що дозволить використовувати його у створенні та імплементації схожих проєктів локалізації на всіх продуктах, адже питання презентації мобільних додатків та веб-сервісів наразі знов актуалізується. Потенційно можливим може стати створення проєктів локалізації, в першу чергу, для signNow з виконанням перекладу інтерфейсу сервісу на арабську, польську або гіндустані, враховуючи, концентрацію клієнтів (включаючи корпоративних), які є носіями цих мов або використовують їх у своєму професійному житті. З огляду на діагностику, виконану на рисунку 3.5, китайська мова є більш популярною у світі, порівняно з тими, які зазначені вище, проте наразі вихід американського застосунку сегменту е-підписи на закритий, високо монополізований ринок Китаю, який

характеризується сильно специфічними юридичними вимогами є малоймовірним, а тому наразі нехтується при прогнозі створення потенційних рентабельних локалізацій.

Окрім питань, пов'язаних з можливостями розширення продуктів, важливими питаннями стають можливості до збереження та утримання нарощених позицій на міжнародному ринкові. Одним із таких є питання адекватності та доцільності маркетингової стратегії підприємства, що дозволить підтримувати зацікавленість покупців та потенційних клієнтів у продукті, триматиме його у полі зору, навіть якщо через ряд певних внутрішніх та зовнішніх факторів, не передбачається створення нових можливостей та розширення функціоналу продуктів.

Прискорення глобалізаційних процесів в сучасному світі, формування та розвиток інформаційного суспільства та інформаційної економіки, активізація соціально-політичних чинників, інтенсивна динаміка обсягів ділової інформації викликають необхідність використання цифрового маркетингу. При цьому сама парадигма цифрового маркетингу постійно змінюється, обумовлюючи зміну його форм, методів та інструментів. Традиційні інструменти маркетингу виявляються не достатньо ефективними в умовах розвитку цифрового маркетингу. Вони не можуть в інформаційному суспільстві суттєво впливати на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств та досягнення ними конкретних переваг. Впровадження цифрового маркетингу дозволяє створити прозору систему відносин зі споживачами та миттєво поширювати інформацію на основі використання інформатизації та мережових комунікацій. Розширюються можливості сегментації споживачів аж до масової персоніфікації на основі застосування технології великих баз даних, що надає підприємствам можливість максимально задовольняти попит існуючих та потенційних споживачів. Серед інших переваг цифрового маркетингу варто відзначити інтерактивність, тобто активне залучення споживачів у активну взаємодію з брендом підприємства; ліквідацію територіальних обмежень при реалізації маркетингових цілей; легкість доступу до Інтернет-ресурсу

підприємства; можливість оцінювання ефективності маркетингових заходів; управління подіями в реальному часі. На відміну від Інтернет-маркетингу, який є складовою цифрового маркетингу та використовує один канал розповсюдження – Інтернет (через стаціонарні комп'ютери і ноутбуки), цифровий маркетинг використовує значно більшу кількість каналів, яка в майбутньому буде тільки зростати [49].

Наразі цифровий маркетинг має низку інструментів, які відзначаються високим ROI, а отже ефективністю інвестицій, вкладених в них, зобразимо їх на рис. 3.9. Дані по популярності кожного з інструментів діджитал маркетингу подані у відсотках.

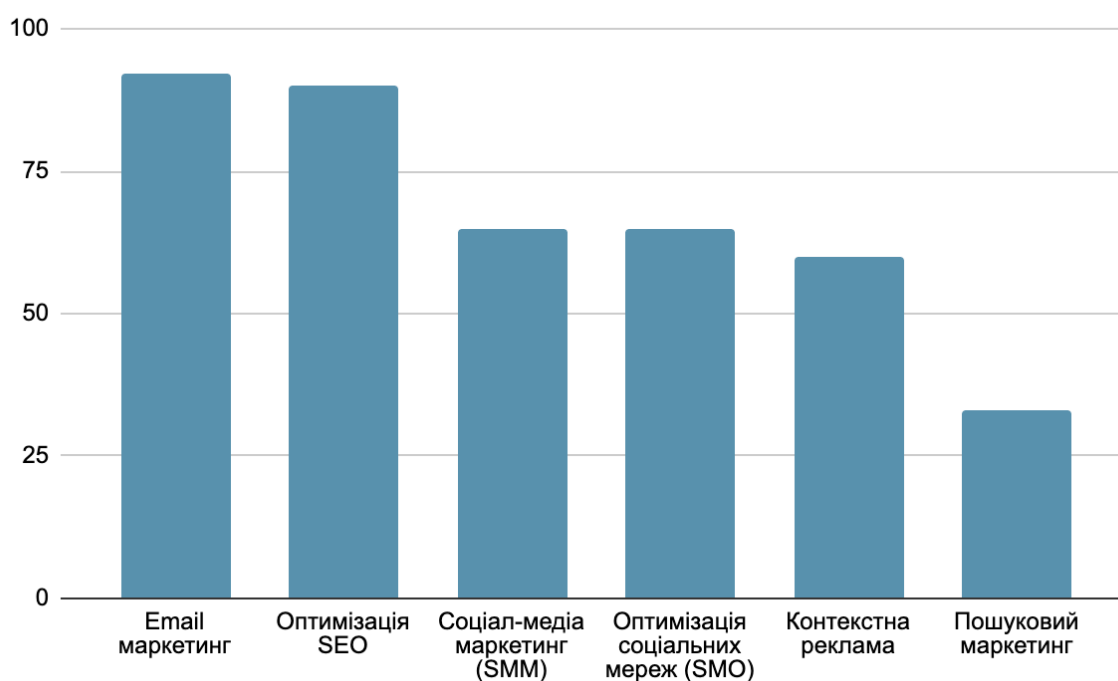


Рисунок 3.9. Інструменти цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Використання електронної пошти у маркетингових зусиллях для просування продуктів і послуг компанії є одним із найбільш вдалих способів промоуції, а також стимулювання лояльності клієнтів та підтримки їх зацікавленості у користуванні продуктом, підтримки їх загальних знань про продукт, про нові можливості та

інновації продукту назагал. Маркетинг електронною поштою також вдалий тим, що саме ця форма маркетингу, дозволяє сповіщати клієнтів, які підпадають під корпоративну розсилку про знижки та нововведення.

Основними перевагами та недоліками email маркетингу є ті, що зображені на табл. 3.10.

Таблиця 3.10 — Переваги та недоліки email маркетингу

Переваги	Недоліки
Низька ціна налаштування email маркетинг компанії	Можливість потрапляння email у спам та нехтування останнім клієнтами
Легкість у моніторингу стратегію та виділення якісних індикаторів для оцінки якості та ефективності впровадження	Статистика відкриття листів залежить від якості їх наповнення, а тому необхідне пропрацювання брендovаних листів
Можливість актуалізації списку клієнтів та списку контактів неактивних клієнтів за допомогою розсилки	
Збільшення конверсії за допомогою сегментації;	
Управління репутацією бренду та власне просування власного імені;	
Підтримка продажів онлайн без додаткового звернення сейлз-команд до користувачів, передання ініціативи саме клієнтам.	

Джерело: сформовано автором

Отже, email маркетинг є найбільш актуальним інструментом діджитал маркетингу на сьогодні, з найбільш стабільним показником ROI, який до того, ж є доволі простим у налаштуванні і має високі показники у конверсії. До того ж, налаштування імейл-розсилок не вимагають додаткових інвестицій, а тому є вдалим вибором для компаній, що ведуть бізнес у середовищі з високим рівнем невизначеності. Саме тому у майбутньому, AT “airSlate” варто робити акцент на цей вид маркетингу, адже він дозволить мінімізувати інвестиції в рекламу, і при цьому максимізуватиме залученість саме зацікавлених у продукті користувачів, які вже будуть готові використовувати ті чи інші оновлення на продукті.

Ще одним можливим вектором розвитку для продукту signNow можуть стати інвестиції у здобуття сертифікацій, що засвідчать юридичну вагу е-підписів, які

створюються у додатку. Наразі, підписи визнаються тими, що мають юридичну вагу на території США і приймаються як офіційні, легітимні документи на території більшості штатів, однак вони не мають подібної ваги в країнах Європи або Латинської Америки, які, як відомо, теж є цільовими ринками збуту продукту. Вважаємо цей напрямок також перспективним для підприємства, адже він підвищить конкурентні переваги продукту на ринку - на даний момент невелика частка продуктів-конкурентів на ринку може запропонувати легалізацію власних продуктових е-підписів на території більшості країн, де вони представлені - більшість пропонує лише можливість юридично-легальних підписів в США або країнах Європи виключно.

Висновки до Розділу 3

У розділі 3 було проаналізовано 10 найбільш популярних мов, які використовуються у веденні міжнародного бізнесу - серед таких були виокремлені англійська, іспанська, китайська, японська, арабська, тощо. З огляду на те, що найбільш затребованою для потенційних клієнтів signNow може бути саме іспанська, адже багато корпоративних клієнтів продукту, які територіально знаходяться в США, використовують застосунок для диджиталізації документообігу зі своїми іспаномовними колегами з Латинської Америки, саме ця мова була обрана як перша для розробки та імплементації проекту диджиталізації. Також було проаналізовано кількість користувачів мережі Інтернет на теренах країн Латинської Америки для визначення потенційного тренду цифровізації в регіоні. Було визначено, що тренд для країн позитивний і наразі, кількість користувачів Інтернет там буде лише зростати, що створює додатковий буфер, який може бути конвертований у користувачів обраного продукту.

Було проаналізовано ринок електронних підписів та встановлено темпи його зростання. На сьогоднішній день, ринок е-підписів є одним із найбільш динамічних в ІТ з досить низьким порогом входження для нових підприємств, однак з високою

конкуренцією та наявністю компаній-суперниць, які вже закріпились на ринку і займають на ньому значну частку, диктуючи стандарти продуктової інформаційної системи е-підписів.

На основі проведених попередньо множинних фінансово-економічних аналізів та діагностик продукту, було запропоновано створення проєкту локалізації signNow та створенню іспаномовного інтерфейсу. Складено паспорт проєкту, прораховано планові бюджетні витрати (включено фонд управління ризиками), розраховано рентабельність проєкту та точку беззбитковості. Прогнози по прибуткам виконанні у трьох варіантах: песимістичний, реалістичний, оптимістичний.

Встановлено, що після вдалої імплементації першого проєкту, компанія зможе використовувати надалі напрацювання для створення локалізацій іншими мовами для продуктів екосистеми airSlate.

Потенційно корисними для розвитку підприємства назагал та продукту signNow можуть бути напрямки оптимізації маркетингової діяльності шляхом акценту на діджитал маркетингу (email маркетинг) та розширенню країн, які визнають підписи signNow як тих, що мають юридичну вагу.

ВИСНОВКИ

Диверсифікація є комплексним економічним явищем, яке можна розглядати та аналізувати як локальний феномен, тобто, на рівні підприємств; водночас його можна і масштабувати до рівня держави та світової економіки, адже дана економічна концепція не має територіальних або обсягових обмежень як частина ЗЕД. Впровадження заходів диверсифікації вимагає комплексного дослідження факторів, що дозволяють визначити та продіагностувати положення компанії або галузі, можливості, загрози та виклики, а також передумови для провадження диверсифікації та можливі позитивні ефекти. Такі включають аналізу ринку, на якому представлено підприємство, комплекс діагностик та аналіз організаційно-фінансових характеристик підприємстві, аналіз конкурентів та прогнозування можливих ефектів за результатами. Поняття диверсифікації багатогранне, а тому є прийнятним як стратегічне рішення для компаній будь-якого розміру та спрямованості їх діяльності, адже за умов розмаїтості наявних методів та способів диверсифікації обумовлюється можливість нетривіальних менеджерських рішень. Також, поняття диверсифікації можна розглядати і як стартовий проєкт, що дозволить поступово змінювати вектор розвитку підприємства та скеровувати його.

Як приклад підприємства у ході написання роботи було обрано АТ “airSlate”. Ця компанія з українським корінням заснована у 2008 році в Масачусетсі США та спеціалізується на створенні власної екосистеми веб- та мобільних додатків, що обслуговують потреби клієнтів, які намагаються цифровізувати документообіг в своїх компаніях, автоматизувати бізнес-процеси та оптимізувати витрати, які зазвичай витрачались на ведення паперового документообігу. Компанія має 5 продуктів: PDFFiller, USLegal, airSlate, signNow, DocHub. Ключові країни збуту електронних послуг компанії - США, Індія, Польща, Філіппіни, Великобританія. Основна мова інтерфейсу усіх додатків - англійська, додатки не мають локалізацій.

Проаналізовано фінансовий стан компанії, в період з 2017 по перші квартали 2022 року спостерігається збільшення фінансування компанії та збільшення прибутків, не дивлячись на те, що компанія має офіс в Україні, де зараз триває

повномасштабне вторгнення росії та мобілізація, що створює кадрові ризики для підприємства.

Основна увага розробленого рішення сконцентрована на продукті signNow, який наразі потенційно вартує увагу та зміни продуктової стратегії. Це веб-платформа та відповідний мобільний додаток для iOS та Android, що надає користувачам можливість створювати власні електронні підписи та підписувати документи. Згідно з проведеними SWOT, SPACE аналізами та експрес-аналізом 5 сил Портера, можна стверджувати, що продукт займає на ринку міцну конкурентну позицію і основного тиску зазнає від своїх прямих конкурентів. Тому важливим є нарощення конкурентних переваг, чим для signNow може стати створення локалізацій веб- та мобільної версії платформи, адже це є саме тою функцією, яку наразі мають прямі конкуренти застосунку.

Запропоновано створення проєкту іспаномовної локалізації signNow з терміном імплементації у 6 місяців. Складено паспорт проєкту, прораховано планові бюджетні витрати (включено фонд управління ризиками), розраховано рентабельність проєкту та точку беззбитковості. Окрема увага придієна ризикам та способам адекватного реагування на них - для цього сформовано матрицю ризиків та матрицю реагування на них. Прогнози по прибуткам виконанні у трьох варіантах: песимістичний, реалістичний, оптимістичний.

Встановлено, що у разі вдалої імплементації проєкту на базі продукту signNow (враховуючи, що технологічний процес буде задокументовано), можливе використання схеми проєкту для виконання локалізацій для решти продуктів екосистеми, можливо, й іншими мовами. Зроблено прогноз, що окрім локалізації застосунків, компанії варто сконцентруватись на адаптації власної маркетингової стратегії, а також на здобутті легальної ваги електронним підписам продукту у ширшій вибірці країн для отримання більшої ваги на ринку.

У ході виконання роботи усі поставлені задачі виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Зовнішньоекономічна діяльність підприємства". – 159 с.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/amgrc>.
3. Карпенко М. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / М. О. Карпенко, О. В. Захарченко. – 2012. – №26. – С. 9.
4. Особливості виходу української ІТ-компанії на іноземні ринки: які моменти варто враховувати? [Електронний ресурс] // Юридична газета online. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/osoblivosti-vihodu-ukrayinskoyi-itkompaniyi-na-inozemni-rinki-yaki-momenti-varto-vrahovuvati.html>.
5. Обсяг українського ІТ експорту вперше перетнув позначку \$5 млрд за рік [Електронний ресурс] // Асоціація "ІТ Ukraine". – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://itukraine.org.ua/ukrainian-it-exports-exceed-\\$5-billion-in-a-year-for-the-first-time.html](https://itukraine.org.ua/ukrainian-it-exports-exceed-$5-billion-in-a-year-for-the-first-time.html).
6. Тарасовський Ю. Експорт ІТ-послуг попри війну зріс на 27%. Загалом експорт послуг залишається на рівні минулого року – Опендатабот [Електронний ресурс] / Юрій Тарасовський // Forbes. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/dvrva>
7. Бабак А. ІТ-індустрія України може зростати до 50% на рік, але цей ріст стримує дефіцит кадрів. Що думають керівники аутсорс-компаній про ринок [Електронний ресурс] / Анатолій Бабак // DOU. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/forums/topic/35033/>.
8. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення / О. О. Кавун. // Економіка та управління підприємствами. – 2014. – №2. – С. 243–248.

9. Ващенко Н. В. Сутність диверсифікації як економічного процесу / Н. В. Ващенко, Л. Г. Стецура. // Економічні науки. – №10.
10. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 135–142.
11. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови, види та форми / А. А. Бокань. // Вісник економічної науки України. – 2010. – №2. – С. 21–24.
12. WSJ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/AMZN/financials/annual/income-statement>.
13. Ковтуненко Ю. В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства в системі стратегічного управління / Ю. В. Ковтуненко, Р. М. Сапожников // Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти / Ю. В. Ковтуненко, Р. М. Сапожников.. – С. 378–391.
14. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський., 2005. – 162 с. – (Кондор).
15. Слава С. С. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. С. Слава, В. В. Галагурич. // Економіка. – 2014. – №1. – С. 109–111.
16. ISO/TS 11669:2012(en) Translation projects — General guidance [Електронний ресурс] // Online Browsing Platform (OBP) – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:11669:ed-1:v1:en>.
17. Скиба К. М. Роль перекладу у процесі локалізації / К. М. Скиба. // Актуальні проблеми філології та перекладознавства. – С. 70–72.
18. Проблема локалізації веб та мобільних додатків / О. Д. Азаров, О. І. Черняк, Д. О. Ємольц, Ж. А. Мельник. // Вінницький національний технічний університет.
19. Топ 10 мов для перекладу вашої програми [Електронний ресурс] // Kenaz – Режим доступу до ресурсу: <https://kenaztranslations.com/top-10-mov-lokalizatsiji/>.

- 20.7 способів забезпечення локалізації мобільних додатків [Електронний ресурс] // A2OS.org.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/dvrvvg>.
- 21.airSlate [Електронний ресурс] // Crunchbase. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.crunchbase.com/organization/airslate/company_financials.
- 22.Linkedin [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/company/airslate/people/>.
- 23.similarweb [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.similarweb.com/website/airslate.com/#geography>.
- 24.airSlate Revenue and Competitors [Електронний ресурс] // GrowJo – Режим доступу до ресурсу: <https://growjo.com/company/airSlate>.
- 25.How AirSlate hit \$60.6M Revenue with 200K customers in 2022. [Електронний ресурс] // GetLatka. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://getlatka.com/companies/airslate>.
- 26.Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз / І. Д. Фаріон. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
- 27.Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства / Ю. В. Ковтуненко, А. В. Олексійчук, Т. М. Васалатій. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №11. – С. 55–58.
- 28.signNow Pricing [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://snseats.signnow.com/purchase/business_plans/pricing.
- 29.Companies using SignNow [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://enlyft.com/tech/products/signnow>.
- 30.Top categories and apps used by "signNow: Sign & Fill PDF Docs" users [Електронний ресурс] // similarweb – Режим доступу до ресурсу: <https://www.similarweb.com/app/google-play/com.signnow.android/statistics/#audienceInterests>.
- 31.G2 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.g2.com/>.
- 32.Дмитрієв І. А. Конкурентноспроможність підприємства / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. – Харків: ФОП Бровін О.В, 2020. – 340 с. – (ISBN 978-617-7912-52-0).

33. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах / В. А. Василенко. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2014. – №47. – С. 36–40.
34. Сарджент Б. The 116 Most Economically Active Languages Online [Електронний ресурс] / Бенджамін Сарджент // CSA Research. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://insights.csa-research.com/reportaction/5590/Marketing>.
35. Тупі В. The Importance of Product Localization: Strategy & Examples [Електронний ресурс] / Вів'єн Тупі // Wise. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://wise.com/us/blog/product-localization>.
36. Тимофєєва Г. Build a winning localization strategy with these tips from pro [Електронний ресурс] / Гіта Тимофєєва // lokalise. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://lokalise.com/blog/localization-strategy/>.
37. Нестабільність зовнішнього організаційного середовища та його вплив на вибір стратегії підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://posibniki.com.ua/post-nestabilnist-zovnishnogo-organizaciinogo-seredovisha-ta-yogo-vpliv-na>.
38. Бунчикова Т. С. Пояснювальна записка до дипломної роботи МАГІСТР / Т. С. Бунчикова // Аналіз і оцінка зовнішнього середовища в управлінні міжнародним бізнесом підприємства / Т. С. Бунчикова. – Харків, 2021.
39. Prescient & Strategic Intelligence - E-signature Market [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/e-signature-market>.
40. Digital Signature Market Forecast to 2026 [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-signature-market-177504698.html?gclid=CjwKCAjw4c-ZBhAEEiwAZ105RdvRuWCDp1WkBiKHIQhNaogTyocG0Q8yD6V9cXDz24lTb3Tdjs7ANRoCfxAQAvD_BwE.
41. Digital Signature Market Growth is projected to reach USD 42 Billion by 2030, growing at a CAGR of 28%: Straits Research [Електронний ресурс] //

- GlobalNewswire. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/06/30/2472311/0/en/Digital-Signature-Market-Growth-is-projected-to-reach-USD-42-Billion-by-2030-growing-at-a-CAGR-of-28-Straits-Research.html>.
42. Latin America and Europe Digital Signature Market Size And Forecast [Електронний ресурс] // Verified Market Research. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/latin-america-and-europe-digital-signature-market/#:~:text=Latin%20America%20and%20Europe%20Digital%20Signature%20Market%20Size%20And%20Forecast,31.23%25%20from%202021%20to%202028>.
43. Caribou Digital [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cariboudigital.net/wp-content/uploads/2019/01/Caribou-Digital-Winners-and-Losers-in-the-Global-App-Economy-2016.pdf>
44. Кемп С. DIGITAL 2022: THE UNITED STATES OF AMERICA [Електронний ресурс] / Саймон Кемп // Datareportal. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-united-states-of-america>.
45. GSE is the first certification authority in Latin America that joins both programs CSC & CSP of Adobe [Електронний ресурс] // Cloud Signature Consortium. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://cloudsignatureconsortium.org/gse-is-the-first-certification-authority-in-latin-america-that-joins-both-programs-csc-csp-of-adobe/>.
46. Top Business Languages of the World for Exporters in the Global Marketplace [Електронний ресурс] // Alexika. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://alexika.com/blog/2018/11/29/top-business-languages-of-the-world>.
47. Лекція 4 - Управління ризиками у проєкті [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/dvrvj>.

48. Колешня Я. О. Локалізація додатків як один із напрямків диверсифікації бізнесу / Я. О. Колешня, А. Ю. Холодкова. // 120«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2022. – №23. – С. 118–121.
49. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку / Л. Ф. Романенко. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2019. – №3. – С. 80–84.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Діагностика внутрішнього середовища підприємства airSlate

Фактор внутрішнього середовища	Зміст фактору	Позитивний вплив фактору	Негативний вплив фактору
Місія	Підприємство має чітко сформульовану місію: “надавати людям можливість цифровізувати документообіг”	Підприємство окреслило напрямок власної діяльності, працівникам компанії озвучують основну мету створення продуктів, тим самим забезпечуючи розуміння вибору довго-строкової стратегії компанії	-
Цілі	Веб-сайт компанії не визначає цілей окрім тої, що окреслюється в місії	Працівники компанії, а також інвестори мають уявлення про норми, правила та цілі, яких намагаються досягти в компанії	У працівників є розуміння абстрактної “великої” мети, проте може бути відсутнє розуміння дрібніших цілей та майлстоунів, які ставить перед собою компанія у короткій або середній перспективах. Цілі мають ділитись на менші, конкретні та зрозумілі чек-поінти для того, аби їх було легше комунікувати різним дистрибутованим командам
Організаційна структура	Тип організаційної структури - комплексна матрична структура	Оскільки дана модель дистрибутована, вона дозволяє максимально розмежувати зони та межі відповідальностей за провадження тих чи інших менеджерських рішень, що, в свою	СЕО та директори відділів потенційно можуть мати недостатньо прозорості та авторитету серед працівників середньої та нижчої ланки, адже майже не

		чергу, створює множину спеціалізованих відділів та проєктних керівників.	перетинаються з ними - для цього необхідно проводити регулярні сесії з вищим керівництвом (за умов нинішнього штату компанії достатньо буде раз на місяць-півтора), влаштовувати тим-блдинги (можливо в формі онлайн-корпоративів або онлайн-турнірів в вікторини або настільні ігри, тощо)
Технології	Управління проєктами та загальний менеджмент в компанії здійснюється за допомогою Agile методології. Клієнтам airSlate пропонує no-code-автоматизацію бізнес-процесів (тобто надання доступу до онлайн-рішення, що дозволяє автоматизувати процеси представникам компаній без знання мов програмування). В розробці власних сервісів компанія користується наступними технологіями: ШІ (штучний інтелект), JavaScript та його бібліотеки.	Назагал, технологічний стек, який використовує компанія, є достатньо популярним та сучасним, а тому на тестування будь-яких рішень не має відводитись багато часу; також, це спрощує процес пошуку кадрів для найму. Використання Agile як основної бізнес-методології додає максимальної гнучкості компанії за допомогою роботи за спринтами та чіткого двотижневого планування.	Використання Agile, попри те, що ця методологія є однією з найбільш розповсюджених у IT менеджменті, має свої виклики, серед яких: ускладненість чіткого підрахунку на необхідність впровадження тої чи іншої ітерації, а також, ризик виникнення форс-мажорних обставин (наприклад, поява недоліків або дефектів у застосунку), які вимагають перегляду пріоритетності завдань, якщо вказані проблеми впливають на великих клієнтів.
Персонал	airSlate компанія середнього розміру, офіційно не має жорстких вимог до працівників в плані вищої освіти - основною вимогою є наявність необхідних	Можливість "відкривати" молоді таланти без прив'язки до диплому про вищу освіту, навчати та вирощувати кадри під потреби підприємства.	При наймі молоді без сертифікації та відповідних дипломів існує ризик, що вони здобудуть перший досвід на підприємстві, а після прагнутимуть до

	<p>професійних компетенцій, без прив'язки до місця їх здобуття. Наявність частини працівників-росіян на підприємстві.</p>		<p>зміни місця роботи. Наявність росіян на підприємстві потенційно може створювати конфлікти з українськими працівниками (яких в компанії більшість) та потенційно може вплинути на відтік українських кваліфікованих кадрів.</p>
--	---	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [26]

ДОДАТОК Б

Діагностика зовнішнього середовища підприємства airSlate

Фактор зовнішнього середовища	Зміст фактору	Позитивний вплив фактору	Негативний вплив фактору
Фактори зовнішнього середовища прямої дії			
Законодавчі акти	Спрощений режим оподаткування та гіг-контракти у рамках Дія-City (Закон Про заходи щодо стимулювання розвитку ІТ-індустрії в Україні) від 14 грудня 2021 рік Функціонування ІТ індустрії та ІТ-кадрів зареєстрованих як ФОП 3-ої групи зі спрощеним оподаткуванням (пп. 3 п. 291.4 ПКУ)	Пільгові умови для оподаткування на інжинірингові послуги та експорт ІТ-послуг, що стимулюють ІТ діяльність як найбільш інновативну та найбільш прибуткову галузь в Україні	-
Постачальники	airSlate не має постачальників, адже компанія займається продукуванням ІТ-сервісів. Будь-які закупки на потреби компанії здійснюються в межах компанії, без залучення посередництва інших юридичних чи фізичних осіб на рівні договорів про купівлю тих чи інших засобів мікроелектроніки.		
Конкуренти	З огляду на те, що компанія має 5 повноцінних продуктів, кожен з них має своїх прямих та непрямих конкурентів: PandaDoc, DocuSign, Adobe Acrobat DC, тощо.	Наявність конкурентів, які презентують продукти, що мають схожі можливості, стимулює компанію до продукування схожих альтернатив в компанії, щоб збільшити лояльність клієнтів.	Наявність конкурентів, що мають майже ідентичні можливості власних продуктів потенційно може призвести до того, що приваблювати клієнтів доведеться зниженням цін на власну продукцію (за умов, що функціонал сервісів ідентичний або дуже схожий).
Споживачі	В залежності від продукту,	Варіативність клієнтів та	Варіативність клієнтів вимагає

	превалюють або клієнти на “самообслуговуванні” або корпоративні клієнти. Наприклад, на signNow, airSlate рівною мірою представлені обидва види клієнтів, в той час як PDFFiller, USLegal користуються більшою мірою не корпоративні клієнти.	клієнтських інстансів дає можливість не залежати тільки від одного типу клієнтів і не концентруватись виключно на функціоналі, що є корисним тільки для корпоративних клієнтів і покривати частину ринку, де користувачі купують дооступ до додатків виключно для особистого користування.	відповідних менеджерських рішень, а також адаптивності стратегії продукту, адже рівною мірою необхідно задовольняти потреби усіх типів клієнтів.
Профспілки, партії, громадські організації (ГО)	В Україні відсутня профспілка айтивців, проте надзвичайно розвинений “ІТ-нетворк” (ІТ соціальна мережа), що дозволяє швидко і якісно розповсюджувати інформацію про працедатів. Також в Україні діє Міністерство цифрової інформації, яке опікується питаннями цифровізації та намагається стимулювати розвиток ІТ-індустрії в Україні.	Можливість уникнути жорсткого регулювання та стандартизації умов праці - кожна ІТ-компанія (airSlate в тому числі) на свій розсуд регулює заробітні плати та соціальні переваги, які надаються працівникам. Те ж саме зі штрафами та контролем якості надання послуг.	“Сарафанне радіо” депо спотворює інформацію про компанію, адже подається, найчастіше, колишніми працівниками.
Фактори зовнішнього середовища непрямої дії			
Міжнародні події та оточення	Зростання ризиків війни не лише локальної, в Україні, а й розширення її на території Євросоюзу. Ізоляція російської федерації та обмеження ведення бізнесу	-	Зростання рівня соціально-політичної напруженості. Необхідність обережно та вдумано обирати партнерів через ризик накладання економічних санкцій на підприємства та

			втрати репутації
Науково-технічний прогрес (НТП)	Швидкий розвиток інформаційних технологій та пов'язаних з ним інструментів програмування Зростання впливу технологій штучного інтелекту та вимог до кібербезпеки додатків та регуляцій для захисту даних користувачів	Збільшення доступних інструментів, що дозволяють вирішувати актуальні питання Необхідність посилення ІІІ-рішень на підприємстві для створення "розумних" сервісів	Необхідність покращення стандартів кібербезпеки у застосунках шляхом імплементації відповідних розробницьких рішень Збільшення видатків та можливе скорочення функціоналу чи технічних можливостей функціоналу для покращення кібербезпеки продукту
Політичні обставини	Війна в Україні Мобілізація Курс України на євроінтеграцію Підтримка ІТ-компаній Міністерством цифрової трансформації	Пільгові умови ведення ІТ-діяльності на території України Підтримка з боку держави ІТ галузі	Часи великої невизначеності в Україні Ризики скорочення чоловічих кадрів на підприємствах
Соціо-культурні обставини	Активний волонтерський рух в Україні Зростання уваги працівників ІТ та української спільноти назагал до працедавців та їх підприємницької доброчесності	Свідомі працівники	Підприємству необхідно звертати більше уваги на якість своєї комунікації, чистоту вибору стратегії КСВ Необхідність виділення часу працівникам на волонтерство (можливо, зменшення робочих годин за нагальної потреби)
Особливості міжнародних економічних відносин	Ріст інфляції Значні коливання курсу валют Зниження зацікавленості	Виплати по кредиторним зобов'язанням Можливість отримання	Можливе зниження купівельної спроможності клієнтів Можливий відтік

	інвесторів в Україну	додаткових сум за підприємницькими операціями, якщо існує прив'язка до курсу долара	інвестицій та замороження певних проєктів
--	----------------------	---	---

Джерело: сформовано автором на основі [27]

ДОДАТОК В

Паспорт проекту локалізації signNow

Цілі проекту	<p>Створення іспаномовних локалізацій для продукту signNow підприємства АТ “airSlate” для веб- та мобільних версій застосунку</p> <p>Розширення діяльності підприємства на іспаномовні ринки (орієнтир на країни Латинської Америки)</p> <p>Закріплення позиції підприємства на ринку збуту електронних підписів</p> <p>Нарощення ринкової частки продукту</p> <p>Підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових клієнтів</p> <p>Підвищення частки щорічного приросту доходів на продукт і шляхом підвищення продажів</p>
Орієнтовна тривалість проекту	6 місяців
Орієнтовні етапи	<p>Планування</p> <p>Створення глосарію продукту</p> <p>Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом</p> <p>Огляд перекладу, внесення правок за потреби, відправка на доопрацювання</p> <p>Вивірення перекладу з носіями мови</p> <p>Відпрацювання UI/UX згідно до вимог продукту</p> <p>Створення бек-енд світчу, що дозволить приховати іспаномовну локалізацію від клієнтів, що не зацікавлені в ній та розробити прайс з використання локалізованого додатку для клієнтів, що зацікавлені у цьому рішенні</p> <p>Передача готового рішення UI/UX дизайнерам для імплементації продуктової локалізації та коригування інтерфейсу</p> <p>Початок інформаційної компанії - запуск реклами про майбутній деплой іспаномовної версії, комунікація про те, що наразі версія знаходиться у тестуванні</p> <p>Початок тестування - доопрацювання багів - тестування</p> <p>Деплой остаточної версії</p>
Опис кінцевого продукту	<p>Створено продуктивний світч, який дозволяє “вимикати” локалізовану опцію для користувачів, у яких за їх підпискою не передбачено локалізована версія</p> <p>Веб-платформа та мобільні додатки мають іспаномовну локалізацію як для відправників документів, так і для отримувачів</p>
Переваги кінцевого продукту	<p>Білінгвістичність продукту</p> <p>Забезпечення можливості проникнення на ринки, де ключовою мовою спілкування є не англійська, а іспанська</p>

Необхідні ресурси проекту	157069 гривень (4245,3 дол.) за курсом долара 36,9, адже передбачається найм перекладача в Україні (середня вартість спец перекладу - 130 гривень за одну сторінку друкованого тексту + 50% від вартості перекладу на роботу коректора + разове залучення носія іспанської для вчитки лінгвокультурем)
Географічний обсяг проекту	Ціль - вихід на ринок Мексики, стратегічна мета - вихід на ринок Латинської Америки з охопленням країн, що мають найбільшу кількість приросту інтернет-користувачів, адже це засвідчуватиме темпи диджиталізації в обраних країнах
Технічний обсяг	Налаштування коректної підтримки Unicode Мінімізація hardcoded ресурсів Вирівнювання графічних елементів за допомогою UI/UX Відповідне оформлення вбудованого контенту Написаання супровідної документації та документування досвіду для впровадження схожих проєктів на продуктах компанії Оптимізація SEO для пошуку цільовою мовою, оновлення опису додатків в інтернет-магазинах додатків, де представлений продукт, типу App Store, Play Market Відповідна комунікація реселлерам
Обмеження	Максимальний допустимий бюджет - 60 000 гривень Не планується додатковий найм персоналу на постійній основі
Організаційна структура проекту	Передбачається формування проєктної команди з продуктової команди, яка наразі займається продуктовою стратегією signNow з наступною структурою: проєктний менеджер, маркетолог, технічний письменник, фронт-енд розробники, UI/UX дизайнери, ручні тестувальники та тестувальники автоматизатори
Методологія проєкту	Діграма Ганта, метод PERT (Program Evaluation and Review Technique), метод критичного шляху - для оцінки тривалості етапів проєкту Загальна методологія імплементації проєкту - Waterfall (водоспад), адже передбачається чітким поетапність виконання робіт, де завершення попередньої задачі обумовляє старт наступної активності та ефективну роботу над проєктом Створення щотижневих міт-апів для адекватного оцінювання прогресу за тиждень
Ризики проєкту	Господарські ризики (пов'язані з нестабільною політичною ситуацією, коливання ринкової кон'юнктури), форс-мажор
Управління ризиками проєкту	Запобігання та страхування ризиків
Забезпечення якості проєкту,	Не передбачається створення індикаторів по виконанню

індикатори	задач для окремих команд, адже основним показником успіху для виконання кожної з описаних задач є її готовність чітко в зазначених хронологічних межах Натомість, основними індикаторами успішності проєкту мають стати підвищення економічних показників підприємства, очікується підвищення щомісячного прибутку по signNow до 3 000 000 в перші місяці
Передача знань	Формування повноцінних звітів або документування процесу підготовки та імплементації проєкту за допомогою нотаток або цілих міні-статтей в інформаційних системах компанії - типу Jira, Confluence з детальним колекціонуванням особливостей ведення проєкту та збором відповідної аналітики

Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК Г

Залученість роботи персоналу та оплата виконання робіт

Майлстоун і назва робіт	Залучені спеціалісти	Працівник airSlate?	Працівник, найнятий під проєкт?	Необхідна кількість спеціалістів	Кількість робочих днів на виконання	Оплата робіт
Майлстоун 1						
Створення глосарію продукту	Технічний письменник	X		1	7	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
	Проєктний менеджер	X		1		
	Проєктний координатор	X		1		
Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом	Проєктний менеджер	X		1	4	
Підготовка ТЗ перекладачам	Проєктний координатор	X		1	5	
Узгодження ТЗ	Проєктний менеджер	X		1	5	
	Старший перекладач		X	1		
Усього за майлстоун:					21	2000
Майлстоун 2						
Виконання перекладу	Старший перекладач		X	1	10	10000
	Перекладач		X	1		7000
Огляд перекладу, внесення правок за	Проєктний менеджер	X		1	3	Оплата закладена в щомісячну непроєктну

потреби, відправка на доопрацювання	Проектний координатор	X		1		зарплату спеціалістів
	Технічний письменник	X		1	2	
	Перекладач		X	1	2	1500
Затвердження результатів перекладу	Старший перекладач		X	1	1	3000
Вивірення перекладу з носіями мови	Технічний письменник	X			3	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
Усього за майлстоун:					21	21500
Майлстоун 3						
Відпрацювання UI/UX згідно до вимог продукту	Проектний координатор	X		1	1	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
	Технічний письменник	X		1	21	
	UI/UX дизайнер	X		1	21	
	Перекладач		X	1	21	15000
Створення бек-енд світчу, що дозволить приховати іспаномовну локалізацію від клієнтів, що не зацікавлені в ній та розробити прайс з використання локалізованого додатку для клієнтів, що зацікавлені у цьому рішенні	Проектний менеджер	X		1	8	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
	Розробник	X		1	43	
Передача готового рішення UI/UX дизайнерам для імплементації продуктової локалізації та коригування інтерфейсу	Проектний координатор	X		1	21	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
	UI/UX дизайнер	X		1	21	
	Тестувальник	X		1	21	
	Перекладач		X	1	5	3000

Усього за майлстоун:					183	18000
Майлстоун 4						
Початок інформаційної кампанії - запуск реклами про майбутній деплой іспаномовної версії, комунікація про те, що наразі версія знаходиться у тестуванні	Маркетолог	X		1	55	30000 - витрати на рекламу та таргетинг
	СММ-спеціаліст (таргетолог)	X		1		
Початок тестування - доопрацювання багів - тестування	Тестувальник	X		2	21	Оплата закладена в щомісячну непроєктну зарплату спеціалістів
Деплой остаточної версії	Тестувальник	X		2	21	
	Розробник	X		2		
Усього за майлстоун:						30000
					Сума витрат по проєкту (грн.)	71500
					Сума витрат по проєкту (дол.)	1936

Джерело: сформовано автором