

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

(на матеріалах ТОВ «ЛЮКСОФТ-Україна», м. Київ)

Студента 5 курсу, 3з групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Майданова Дмитра
Віталійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор,
професор кафедри
світової економіки

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри
світової економіки

Лежепькова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____ МТП _____ Кафедра _____ світової економіки _____
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини» _____
ОП «Міжнародний бізнес» _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Майданова Дмитра Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
«Інноваційні форми міжнародного бізнесу».

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) Розробка рекомендацій щодо розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Об'єкт дослідження інноваційні форми міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних форм міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу 6 ілюстрацій, 2 таблиці.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

1.1. Сутність та особливості розвитку інноваційних форм
міжнародного бізнесу

1.2. Дослідження інноваційних форм міжнародного бізнесу у
діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ
ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ
«ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для
розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ
«ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

2.2. Пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного
бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	до 20.11.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.12.2022	до 10.12.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.01.2023	до 10.01.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.01.2023	до 20.01.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 26.01.2023	до 26.01.2023
6	Попередній захист ВКР	30.01.2023 – 10.02.2023	30.01.2023 – 10.02.2023
7	Захист ВКР	за графіком (з 13.02.2023)	за графіком (з 13.02.2023)

8. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежєп'юкова В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Майданов Д.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Майданова Д.В. присвячена дослідженню інноваційних форм міжнародного бізнесу. Актуальність роботи зумовлена необхідністю оновлення підходів до здійснення інноваційної діяльності в сучасних умовах. У першому розділі роботи досліджено сутність та особливості розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу та розглянуто інноваційні форми міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА». У другому розділі оцінено сприятливість міжнародного бізнес-середовища для розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» та визначено пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА». Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Майданов Д.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

Лежєп'юкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

АНОТАЦІЯ

Майданов Д.В. Інноваційні форми міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023

У першому розділі роботи здійснено аналіз сутності та особливостей розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу, а також дослідження інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА».

У другому розділі представлено результати оцінки сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», а також пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Ключові слова: стартап, віртуалізація, цифрові кочівники, віртуальне підприємство, інновації

ANNOTATION

Maidanov D.V. Innovative forms of international business (based on the materials of LLC "LUXOFT-UKRAINE").

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

In the first section of the work, an analysis of the essence and features of the development of innovative forms of international business, as well as a study of innovative forms of international business in the activities of LLC "LUXOFT-UKRAINE" was carried out.

The second chapter presents the results of the assessment of the favorable international business environment for the development of innovative forms of international business of LLC "LUXOFT-UKRAINE", as well as the priorities of diversification of innovative forms of international business in the activities of LLC "LUXOFT-UKRAINE"

Keywords: startup, virtualization, digital nomads, virtual enterprise, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ	5
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	
1.1. Сутність та особливості розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу	5
1.2. Дослідження інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ	19
ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	
2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	19
2.2. Пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	24
Висновки до розділу 2	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Динамічне середовище міжнародного бізнесу обумовлює необхідність постійного пошуку підприємствами нових форм організації процесів для забезпечення максимальної ефективності роботи з клієнтами, а також оптимізації власних витрат. Важливим мотивом впровадження інновацій в процес організації функціонування виступає також боротьба за талановитих працівників. Усе зазначене робить актуальним аналіз існуючих інноваційних підходів до організації бізнес-процесів, особливо у контексті їх застосування в умовах міжнародного бізнесу.

Системних праць, присвячених інноваційним формам організації бізнесу у науковій літературі наразі немає. Водночас досить поширеним є дослідження окремих сучасних форм бізнесу, зокрема стартапів та віртуальних підприємств. Їх у своїх роботах досліджували зокрема такі вчені як А. О. Касич, А. М. Джура, Н. А. Краснікова, О. Г. Михайленко, А. Л. Панова, Т. О. Галахова, О. О. Євдоченко, О. В. Кислицина, Х. В. Дрималовська, О. І. Жигadlo О. С. Грицак, Н. М. Клим, В. М. Павленко, І. В. Шостак, М. О. Данова, О. І. Морозова, Б. І. Беззубко, Л. В. Беззубко. Водночас існуючі підходи до інноваційної організації бізнесу потребують комплексного дослідження, що і обумовлює вибір теми роботи.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА». Досягненню поставленої мети сприяло виконання таких завдань:

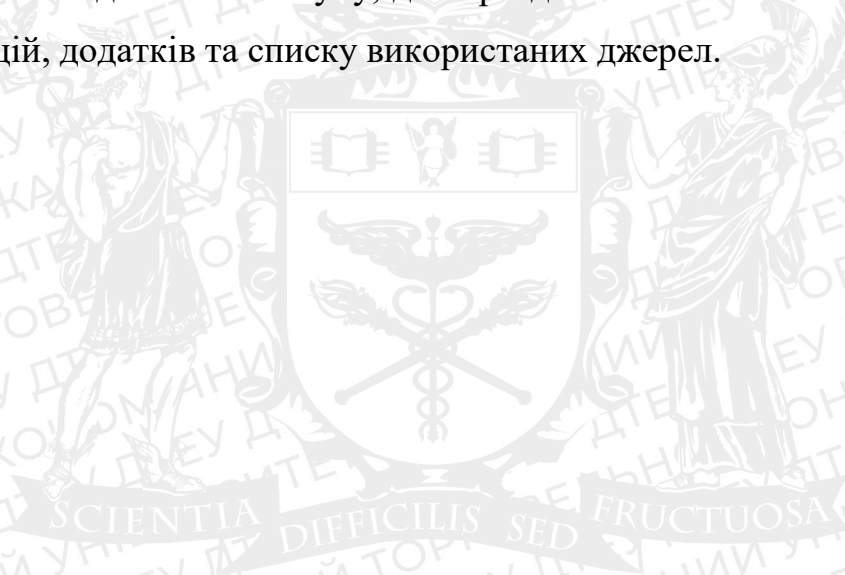
- дослідження сутності та особливостей розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу;
- дослідження інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»;
- оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»;
- визначення пріоритетів диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА».

Об'єктом роботи є інноваційні форми міжнародного бізнесу. Предмет роботи – теоретичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних форм міжнародного бізнесу.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано низку наукових методів, зокрема: аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, спостереження, порівняння.

Інформаційною базою роботи стали публікації міжнародних організацій, присвячені інноваційному розвитку та диджиталізації, наукові праці з питань цифрового кочівництва, матеріали вебсайту підприємства.

Робота складається зі вступу, двох розділів з висновками до них, висновків та пропозицій, додатків та списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

1.1. Сутність та особливості розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу

Для забезпечення ефективності господарської діяльності у сучасних умовах засновники нових та власники діючих бізнесів знаходять у постійному пошуку нових форм організації бізнес-процесу, які змогли б оптимізувати витрати, а також забезпечити для усіх учасників бізнесу максимальний рівень задоволення їх потреб, зокрема – баланс життя та роботи, який протягом останніх років широко обговорюється у теорії менеджменту.

Якщо говорити про етап створення нового підприємства, то найбільш інноваційною формою можна вважати стартап — це тимчасову структуру, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї. Касич А.О. зазначає, що загалом це термін, що використовується для опису бізнесу, який працює над створенням продуктів або надання послуг для вирішення сучасних проблем або задоволення поточних вимог, оскільки рішення не є ясним і успіх не гарантований [1, с. 26]. Перевагою такого підходу вважаємо те, що автор акцентує увагу на спрямованості стартапів на вирішення сучасних проблем, проте недоліком вважаємо відсутність будь-яких згадувань про організаційну структуру стартапів.

Н. А. Краснікова, О. Г. Михайленко та А. Л. Панова зазначають, що стартап – особлива організаційна структура (проект, новостворена компанія, або компанія, яка знаходиться в процесі створення) з високим інтелектуальним потенціалом, спрямована на розроблення та впровадження інноваційного продукту або технології, яка знаходиться на стадії пошуку або розвитку оптимальної масштабованої бізнес-моделі та потребує капіталізації [2]. Сильною стороною цього підходу вважаємо акцент на тому, що стартапи є бізнес-ідеями, які потребують фінансування. Фактично, за умови знаходження інвестора за деякий час стартап може перетворитися на стабільну компанію, що дозволить забезпечити йому збереження отриманих на перших етапах переваг.

На особливу увагу заслуговує визначення, запропоноване Т. О. Галаховою, О. О. Євдоченко та О. В. Кислициною. Вони визначають стартап як інноваційну

компанію чи бізнес-активність, з чітко окресленою системою цілей і цінностей, часто на початку своєї діяльності без юридично встановленої форми, що представляє інноваційний, технологічно-орієнтований продукт і має амбіції щодо швидкого розширення масштабу своєї діяльності за рахунок виходу на глобальний ринок і здійснення глобального трансформаційного впливу [3, с. 7]. Перевагою цього підходу вважаємо його акцент на націленості стартапів на глобальний характер діяльності, а також відсутність чіткої юридично встановленої форми.

Дрималовська Х.В. зазначає, що позитивною особливістю таких новостворених структур як стартапи є їх здатність динамічно розвиватися, швидко адаптуватися до мінливого ринкового середовища. У створенні таких компаній беруть участь насамперед особистості з креативним мисленням та високим адаптаційним потенціалом. До негативних особливостей стартап-компаній можна віднести відсутність чіткої організаційної структури управління, високий інвестиційний ризик, обмежений рівень ресурсів [4, с. 94]. Автор досить якісну узагальнює ключові особливості стартапів як з позиції сильних, так і слабких сторін.

Грицак О.С. та Клим Н.М., вивчаючи стартапи, підходять до їх визначення через їх основні характеристики, якими вони називають:

- новизна, інноваційність, розробка технологій;
- початкова стадія створення та розвитку масштабного проекту та/або компанії;
- нетривалий час існування;
- залежність від законодавчих норм, фінансування та наявності інших ресурсів;
- швидко-зростаюча діяльність;
- абстрактні ідеї, невизначеність, ризикованість подальшої роботи, результатів та досягнень [5, с. 112-113].

До наведених автором характеристик доцільно, на на погляд додати, також гнучкість організаційної структури та залежність розвитку від інвестиційної привабливості.

Таким чином, узагальнюючи представлені підходи, відзначимо, що стартап — форма реалізації абсолютно молодого проекту за короткий термін з мінімальними капіталовкладеннями, що не має чіткої структури та намагається адаптуватися до умов зовнішнього середовища для забезпечення максимальної ефективності. Перевагою стартапів є їх гнучкість, завчасне прийняття ризиків та спроможність обходити правила менеджменту, які опрацьовувалися роками.

Ще однією інноваційною формою організації діяльності сучасних підприємств, що виникає уже на більш пізніх формах їх розвитку, є віртуальні підприємства. Зазначена форма не так широко як стартапи обговорюється у бізнес-пресі, проте у науковій літературі можна знайти визначення цього поняття. Зокрема, В. М. Павленко, І. В. Шостак, М. О. Данова, О. І. Морозова розглядають віртуальне підприємство як тимчасову або постійну коопераційну мережу, що характеризується організаційною взаємодією підприємств в області логістики і матеріально-технічного постачання, та створюється за допомогою відбору необхідних організаційно-технологічних ресурсів із різних підприємств, та їх інтеграції з використанням web-технологій [6]. О. І. Волот та Н. В. Голячук визначають віртуальне підприємство як тимчасове об'єднання незалежних суб'єктів, які поділяють між собою ресурси та функціонують через телекомунікаційні засоби на базі єдиного інформаційного простору. До ознак віртуального підприємства автори відносять: об'єднання економічно незалежних ринкових суб'єктів, комбінування ресурсів підприємств для отримання синергічного ефекту, територіальна віддаленість елементів віртуальної організації; розподілення функцій між підприємствами-партнерами; координація дій через єдиний інформаційний простір [7, с. 83]. І перший і другий підходи акцентують увагу скоріш на віртуальному кластері, а не на віртуальному підприємстві, оскільки їх основою є теза про забезпечення взаємодії між незалежними суб'єктами.

На думку Б. І. Беззубко та Л. В. Беззубко віртуальне підприємство є прикладом побудови комп'ютерно-інтегрованої організації, що становить найбільш цікаву стратегію інтенсивного розвитку та оптимізації діяльності підприємства на основі нових інформаційних і комунікаційних технологій [8, с. 33]

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи, зазначимо, що віртуальне підприємство являє собою бізнес-формат, за якого переважна частина процесів перенесена в онлайн-площину.

Пандемія коронавірусу надала переважній більшості підприємств рис віртуальності, проте ключовою відмінністю для них є те, що такий формат організації та роботи та комунікацій з партнерами не є для таких компаній основним. Для віртуальних компаній, навпаки, метою є повна відмова від офлайн процесів. Водночас війна в Україні і загрози блекауту засвідчили, що найбільш ефективним форматом організації віртуальних підприємств є міжнародний, коли працівники мають можливість працювати у різних точках земною півкулі, ефективно виконуючи свої функції.

Такий підхід отримав назву «цифрове кочівництво». У вітчизняній науковій літературі наразі цей термін досліджений недостатньо, водночас у зарубіжних бізнес-виданнях зазначеному питанню присвячено досить багато увагу. Зокрема, видання *Forbs* визначає цифрове кочівництво як спосіб життя, за якого спроможність особи працювати не залежить від місця розташування та підтримує технології, що дозволяє їм подорожувати та працювати віддалено [9].

Цифрове кочівництво націлене на забезпечення максимального рівні збереження балансу між робочим та особистим часом, коли працівники самостійно планують свій робочий день та виконують поставлені перед ними завдання у встановлені строки без прив'язки до перебування в офісі чи чітких робочих годин. Не для усіх напрямків роботи цифрове кочівництво може бути прийнятним – мова здебільшого йде про надання послуг у віддаленому форматі або реалізацію окремих частин масштабних проектів. Окрім цього, попри наявність великої кількості привабливих аспектів, цифрові кочівники часто стикаються з проблемами постійної зміни місця проживання (що пов'язано з низкою бюрократичних питань), різницею у часі з головним офісом, координація роботи з яким часто буває необхідною. Водночас протягом останніх років зазначений феномен набуває все більшого поширення, і, на нашу думку, в умовах війни в Україні він також стане привабливою опцією для багатьох українських фахівців.

Ще однією сучасною формою організації бізнесу (як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному) є колаборації, які не будучи класичною формою організації бізнесу, виступають протягом останніх років популярними інноваційними напрямками організації спільних проектів існуючих підприємств.

Колаборація полягає у об'єднання ресурсів (управлінських, фінансових, матеріально-технічних) кількох підприємств для реалізації спільного проекту, реалізація якого дозволить усім учасникам досягти додаткових переваг. Колаборація являє собою віртуальне підприємство у розуміння підходів, запропонованих В. М. Павленко, І. В. Шостак, М. О. Дановою, О. І. Морозовою, О. І. Волот та Н. В. Голячук. Протягом останніх років у світі з'явилася чимала кількість досить популярних колаборацій, які об'єднують як широко відомі підприємства, так і стартапи та мало-відомі бізнеси. Таким чином, такий підхід дозволяє фінансово сильним та відомим компаніям посилити позиції у певних нішах, де їх присутність є обмеженою, а малим підприємствам заявити про себе на нових ринках. Водночас така форма організації діяльності найбільш життєздатна на споживчому ринку, оскільки однією з ключових її цілей є просування продукції, орієнтоване на підвищення інтересу кінцевого споживача.

Таким чином, узагальнюючи викладене, відзначимо, що до інноваційних форм організації бізнесу належать стартапи (на етапі виходу на ринок), а також віртуальні підприємства та цифрові кочівники, які можуть виступати як самостійними учасниками міжнародного бізнесу, так і членами команди віртуальних та гібридних компаній. Особливою формою віртуального підприємництва виступають також колаборації, метою яких створення тимчасових спільних проектів для популяризації окремих бізнес ідей та привернення уваги клієнтів (рис. 1.1). Відзначимо, що розглянуті нами інноваційні форми організації бізнесу можуть трансформуватися одна в одну. Так стартап, особливо за умови залучення іноземних інвестицій, може трансформуватися у віртуальне підприємство, у тому числі із залученням цифрових кочівників. Цифрові кочівники також можуть або приєднатися до команди віртуального підприємства, або за збільшення обсягів діяльності та залучення партнерів перетворитися на віртуальне підприємство.

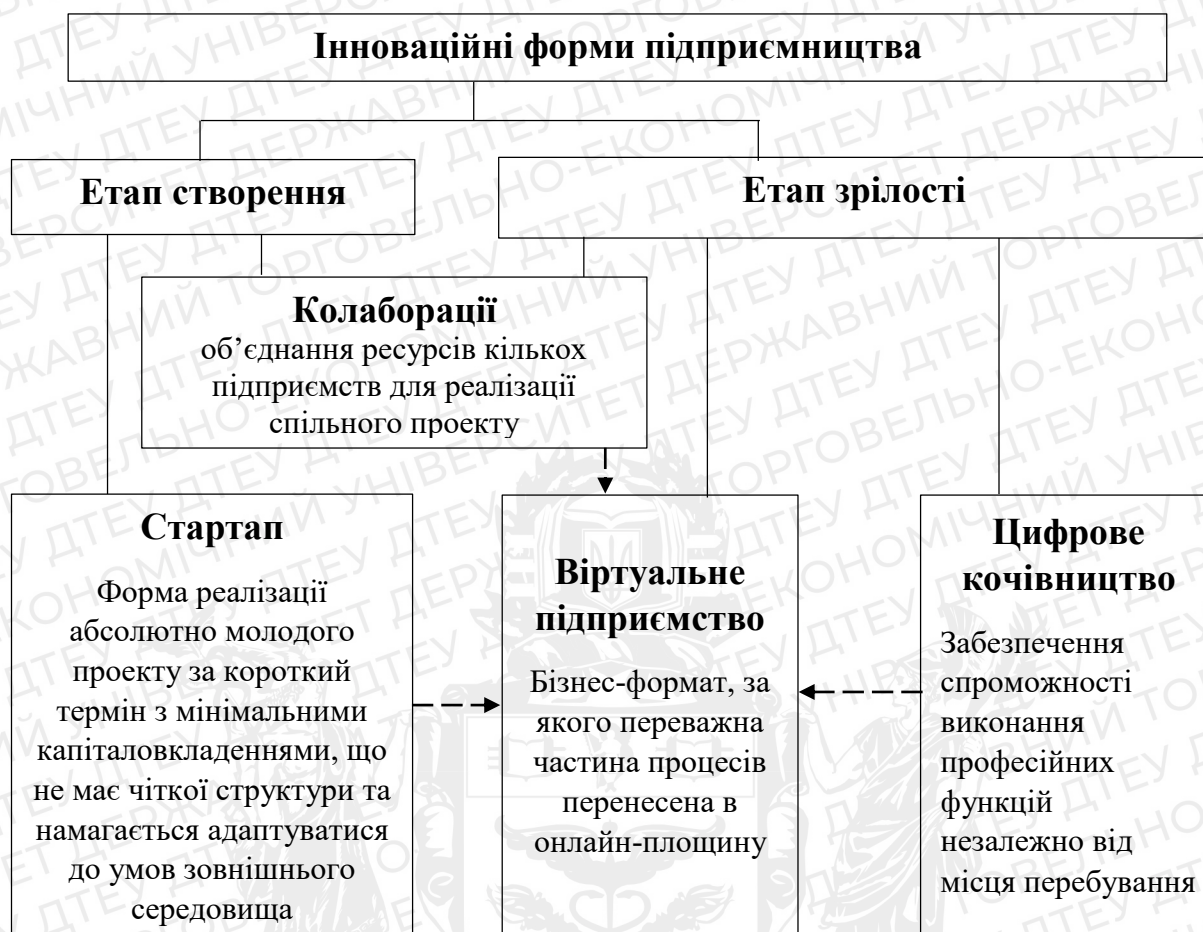


Рис. 1.1. Інноваційні форми організація міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором

Зазначимо при цьому, що для забезпечення ефективного функціонування віртуальних підприємств та популярності у якості цифрового кочівника необхіден досвід роботи на офлайн-підприємствах, які забезпечують розуміння природи бізнес-процесів.

Усі розглянуті нами форми є ефективними інструментами розвитку міжнародного бізнесу, оскільки вони дозволяють максимально використовувати потенціал представників різних країн з мінімальними витратами за рахунок застосування сучасних технологій. Наразі найбільш популярним використання інноваційних форм бізнесу є саме у сфері ІТ, і значна частина компаній вважають такий підхід своєю конкурентною перевагою на ринку праці. Прогнозуємо, що протягом наступних років у світі будуть постійно виникати нові підходи до організації міжнародної діяльності, засновані, у першу чергу, на динамічному розвитку ІТ.

1.2. Дослідження інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» - підприємство, що входить до міжнародної групи Luxoft. 98,75% капіталу підприємства належить міжнародній комерційній компанії "Люксофт Інтернешнл Компані Лімітед", 1,25% - приватній компанії з обмеженою відповідальністю "Люксофт Юк Лімітед" [10]. Україна є однією із найпотужніших локацій групи Luxoft. Кількість працівників у Києві, Одесі та Дніпрі, а також у віртуальному форматі перевищує 3500 осіб.

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» входить до числа найбільших ІТ-компаній України та створює інноваційні технологічні рішення для клієнтів у сферах фінансів, автомобілебудування, енергетики, рітейлу, охорони здоров'я, туризму, медіа та розваг, тощо. Перевагою підприємства є орієнтація на клієнтів, комплексне управління проєктами, оперативне вирішення складних задач, створення якісних програмних продуктів із використанням найновіших технологій [11].

Для забезпечення високої якості надання послуг клієнтам ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» акцентує увагу на відборі працівників, які спеціалізують на галузевому ІТ, залучаючи для реалізації проєктів багатонаціональні команди. Місією підприємства, на досягнення якої спрямований розглянутий підхід, є сприяння стратегічній трансформації діяльності підприємств для протистояння збоям, які змінюють форму їхньої галузі. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», залучаючи широку команду фахівців, допомагає їм подолати ці виклики, прискорюючи їхній рух до програмно-визначених інновацій.

До функціоналу ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» належить впровадження інновації в життєво важливих сферах передових діяльності підприємств: автономна робота, цифровізація, системне тестування та валідація, користувацький досвід, консультування. Міжнародна команда компанії працює над широким спектром проєктів, які дозволяють максимально наблизити технології підприємств до їх потреб та очікувань клієнтів.

Діяльність ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» на українському ринку є достатньо успішною. У 2021 році обсяг чистого доходу, отриманого підприємством, склав 239,19 млн. грн. – це на 23% більше за показник 2017 року на 32% - за показник 2020 року, який позначився для підприємства зниженням обсягів діяльності у першу чергу через зменшення кількості проектів для великих виробничих підприємств, які належать до важливих клієнтів компанії.

Темп зростання собівартості надання послуг внаслідок постійного збільшення рівня оплати праці був вищим за темп зростання доходів - за 5 років він становив 1,47, при цьому найбільше зростання мало місце у 2021 р. – на 42%.

З огляду на описану динаміку зміни чистого доходу та собівартості, валовий прибуток ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» скоротився за 5 років на 75% до 47,22 млн. грн (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка фінансових результатів ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» у
2017 – 2021 рр., тис. грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютна зміна		Відносна зміна	
						2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	193889	221335	228180	180595	239189	58594	45300	1,32	1,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	130864	150750	160372	136047	191963	55916	61099	1,41	1,47
Валовий прибуток	63025	70585	67808	44548	47226	2678	-15799	1,06	0,75
Інші операційні доходи	92932	74885	83484	13798	7208	-6590	-85724	0,52	0,08
Адміністративні витрати	40912	45799	51058	39696	30637	-9059	-10275	0,77	0,75
Витрати на збут	1092	1012		1159	1018	-141	-74	0,88	0,93
Інші операційні витрати	50025	55769	62173	6514	9282	2768	-40743	1,42	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	63929	42890	38061	10977	13497	2520	-50432	1,23	0,21
Інші фінансові доходи	51	61	823	16	0	-16	-51	0,00	0,00
Інші доходи	0	0	4797	6244	6796	552	6796	1,09	-
Фінансові витрати	99	113	1024	0	0	0	-99	-	0,00
Інші витрати	0	0	7463	12536	1352	-11184	1352	0,11	-
Фінансовий результат до оподаткування	63880	42838	35194	4701	18941	14240	-44939	4,03	0,30
Податок на прибуток	13945	61	6629	889	3556	2667	-10389	4,00	0,26
Чистий фінансовий результат	49935	42777	28565	3812	15385	11573	-34550	4,04	0,31

Джерело: складено автором за даними [12]

У період 2017 – 2019 рр. досить значними було інші операційні доходи підприємства, у той самий час у 2020 році на тлі пандемії вони істотно скоротилися (з 83,48 млн. грн. у 2019 році до 13,8 млн. грн. у 2020 році) і у 2020 році така динаміка зберіглася. За досліджуваний період відбулося також зменшення адміністративних витрат (хоча до 2019 року вони мали тенденцію до зростання), а також інших операційних витрат. Характерним є те, що витрати досліджуваного підприємства на збут є досить низькими порівняно з обсягами його діяльності, а у 2019 році підприємство взагалі не виділяло такої статті витрат, включаючи їх до собівартості продукції.

Фінансові результати ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» від операційної діяльності зменшилися за останні 5 років майже на 80% з 63,03 млн. грн. до 13,49 млн. грн., при цьому падіння мало місце у 2020 році. Значними проте протягом останніх років були обсяги інших доходів компанії (у 2021 році вони склали 6,79 млн. грн), що дозволило підприємству наростити обсяги фінансового результату.

Загалом, за досліджуваний період відбулося досить істотне погіршення фінансових результатів компанії – чистий фінансовий результат зменшився з 49,94 млн. грн. до 15,38 млн. грн., що вказує на необхідність пошуку підприємством інноваційних форм організації бізнесу для забезпечення оптимізації витрат при незмінності підходів до організації роботи з персоналом.

Група Luxoft та безпосередньо ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» усвідомлюють, що основою їх конкурентоздатності виступають працівники. З огляду на це для постійного розвитку їх компетенцій, а також можливості відновлення ресурсів на підприємстві створено широкий спектр можливостей. Зокрема, у експертів за певними напрямками є можливість ділитися своїми знаннями і накопичувати досвід, долучаючись до однієї з внутрішніх технологічних спільнот. Окрім цього, для тих, хто лише приєднується до команди підприємства, існує можливість отримати практичні знання із ключових технологій через систему LUXCAMPUS.

Окрім того, характерною рисою діяльності підприємства, що проявляється у тому числі через піклування про своїх працівників, є соціальна

відповідальність. Працівники підприємства також мають можливість долучатися до соціальних і благодійних ініціатив відповідно до кола їх інтересів.

Навіть за умови роботи у власній країні кожен працівник з метою забезпечення балансу між життям та роботою має можливість побудувати гнучкий графік, активно долучаючись до проєктів в онлайн-режимі. Для працівників також діють численні оздоровчі програми і спортивні заходи для підтримки своєї форми і здоров'я.

Протягом останніх років ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» створює передумови для активізації залучення на роботу цифрових кочівників, що дозволить оптимізувати адміністративні витрати та витрати на утримання офісних приміщень. Водночас на нинішньому етапі існуюча концепція підприємства базується на можливості забезпечення мобільності працівників у рамках тих країн, де розміщені офіси підприємства. Тобто навіть за умови віртуалізації діяльності наразі все ще існує прив'язка до офлайн-структур, у першу чергу для комунікацій з клієнтами [11].

Водночас віртуалізація діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», яка надає унікальні можливості для особистого та професійного розвитку, сприяє отриманню підприємством можливостей залучати до роботи найбільш талановитих працівників, а також постійно підвищувати рівень їх кваліфікації. На підприємстві працює онлайн-платформа UpGrade, що надає у режимі реального часу з віддаленим доступом ефективні upskilling-програми, що допомагають вже досвідченим фахівцям швидко здобувати нові технічні навички для нового кар'єрного стрибка. Окрім ц віртуальному тренінговому центрі LUXOFT представлено понад 400 професійних курсів у вільному доступі та величезна онлайн-бібліотека для фахівців компанії допоможуть вдосконалити професійні і особисті навички.

На підприємстві наразі функціонує програма «Global Relocation», яка дає персоналу можливість жити та працювати в іншій країні, розширюючи свій досвід, отримуючи нові навички та створюючи особисту глобальну мережу. Маючи 42 офіси доставки в 21 країні, підприємство реалізує низку захоплюючих проєктів по всьому світу, до яких можуть брати участь співробітники.

На підприємстві створена команда мобільності, завданням якої є допомога всім співробітникам, які переїжджають за кордон, у вирішення юридичних та організаційних питань. Пакети мобільності відрізняються залежно від місця розташування, тривалості та інших змінних, але можуть включати поєднання витрат на проживання, вартість багажу, авіаперельоту, страхування, витрати на візу та добові. Така внутрішня мобільність не веде до істотного зменшення витрат компанії у цілому, проте дає працівникам можливість змінити фокус завдань та обов'язків, приєднавшись до нових проєктів Luxoft.

Таким чином, можна констатувати, що ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» застосовує на нинішньому етапі досить інноваційні підходи до організації діяльності. Підприємство не є повністю віртуальним, водночас активно використовує переваги віддаленої роботи для реалізації своїх проєктів. При цьому, для підвищення ефективності реалізації окремих проєктів компанія забезпечує міжнародну мобільність у межах своїх офісів не у якості заохочення, як це часто трапляється у інших міжнародних компаніях, а у якості концепції бізнесу.

Переваги від підходу, який застосовує організація, мають як працівники, так і сама компанія. Для фахівців, які залучені до роботи, однією з ключових переваг виступає можливість розвиватися не лише як експерту, а як особистості, за рахунок збільшення рівня контролю за своїм графіком, а також через широкі можливості нетворкінгу, які надає компанія.

Для роботодавця перевагами існуючого підходу вважаємо те, що працівники, високо цінуючи надані їм можливості, зазвичай є лояльними до компанії, що обумовлює невисокі показники плинності кадрів. Окрім цього, внаслідок постійного переміщення працівників від однієї команди до іншої відбувається природний обмін досвідом, таким чином понесення додаткових витрат на симулювання подібних заходів є зайвим і у системі підвищення кваліфікації компанія може сконцентруватися саме на профільних знаннях (рис. 1.2). Недоліком такого підходу для підприємства вважаємо те, що витрати на його імплементацію є досить високими, хоча дані фінансової звітності вказують на доцільність пошуку шляхів їх оптимізації.



Рис. 1.2. Організація роботи ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА" у контексті сучасних тенденцій

Джерело: складено автором на основі [11]

З огляду на те, що ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА" уже зробило перший крок у впровадженні у свою діяльність інноваційних форм бізнесу, вважаємо, що надалі компанії доцільним буде шукати також нові формати для роботи як з працівниками, так і з клієнтами, задля оптимізації витрат та покращення фінансових результатів.

Висновки до розділу 1

До інноваційних форм організації бізнесу належать стартапи (на етапі виходу на ринок), а також віртуальні підприємства та цифрові кочівники, які можуть виступати як самостійними учасниками міжнародного бізнесу, так і членами команди віртуальних та гібридних компаній. Особливою формою віртуального підприємництва виступають також колаборації, метою яких створення тимчасових спільних проектів для популяризації окремих бізнес ідей та

привернення уваги клієнтів. Розглянуті інноваційні форми організації бізнесу можуть трансформуватися одна в одну. Так стартап, особливо за умови залучення іноземних інвестицій, може трансформуватися у віртуальне підприємство, у тому числі із залученням цифрових кочівників. Цифрові кочівники також можуть або приєднатися до команди віртуального підприємства, або за збільшення обсягів діяльності та залучення партнерів перетворитися на віртуальне підприємство.

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» - підприємство, що входить до міжнародної групи Luxoft. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» входить до числа найбільших ІТ-компаній України та створює інноваційні технологічні рішення для клієнтів. Діяльність підприємства на українському ринку є достатньо успішною. У 2021 році обсяг чистого доходу, отриманого підприємством, склав 239,19 млн. грн. – це на 23% більше за показник 2017 року. Водночас за досліджуваний період відбулося досить істотне погіршення фінансових результатів компанії – чистий фінансовий результат зменшився з 49,94 млн. грн. до 15,38 млн. грн., що вказує на необхідність пошуку підприємством інноваційних форм організації бізнесу для забезпечення оптимізації витрат при незмінності підходів до організації роботи з персоналом.

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» застосовує на нинішньому етапі досить інноваційні підходи до організації діяльності. Підприємство не є повністю віртуальним, водночас активно використовує переваги віддаленої роботи для реалізації своїх проектів. При цьому, для підвищення ефективності реалізації окремих проектів компанія забезпечує міжнародну мобільність у межах своїх офісів не у якості заохочення, як це часто трапляється у інших міжнародних компаніях, а у якості концепції бізнесу.

Переваги від підходу, який застосовує організація, мають як працівники, так і сама компанія. Для фахівців, які залучені до роботи, однією з ключових переваг виступає можливість розвиватися не лише як експерту, а як особистості, за рахунок збільшення рівня контролю за своїм графіком, а також через широкі можливості нетворкінгу, які надає компанія. Для роботодавця перевагами існуючого підходу вважаємо те, що працівники, високо цінуючи надані їм можливості, зазвичай є лояльними до компанії, що обумовлює невисокі показники плинності кадрів.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Пандемія коронавірусу, з наслідками якої світ бореться ще сьогодні, кардинально змінила ландшафт світової економіки, обумовивши пошук механізмів організація діяльності національних підприємств та міжнародних компаній в умовах неможливості фізичних комунікацій. Значна частина процесів перейшла у онлайн-сегмент, при цьому розвиток нових форм організації міжнародного бізнесу триває і досі.

Сьогодні досить популярною є думка про те, що війна в Україні не мала критичного впливу на роботу підприємств через так звану ковідну підготовку – значна частина процесів була перенесена в онлайн-формат, що дозволили досить швидко організувати процеси у нових умовах (оскільки на перших етапах про блекаут мова не йшла).

Процес інформатизації міжнародного бізнесу тривав досить давно. Водночас попри те, що окремі процеси було переведено в онлайн-режим, загальне керівництво відбувалося в офлайн-форматі. Останні кілька років істотно змінили і цей аспект, обумовивши перехід компаній до нової, інноваційної, фази їх діяльності.

Протягом наступних років процеси віртуалізації міжнародного бізнесу триватимуть. За даними однієї з найбільш авторитетних консалтингових компаній світу McKinsey, потенціал для переходу підприємств до новітніх форм організації бізнес-процесів є надзвичайно високим. Дані проведених підприємством досліджень вказують на те, що на нинішньому етапі у світі у середньому 20% функцій в усіх галузях (включно з тими, які традиційно є стаціонарними) реалізується віддалено, хоча необхідно відзначити, що рівень диджиталізації істотно вищий у розвинутих країнах, зокрема у контексті використання такого підходу як інструменту соціальної політики (рис. 2.1).

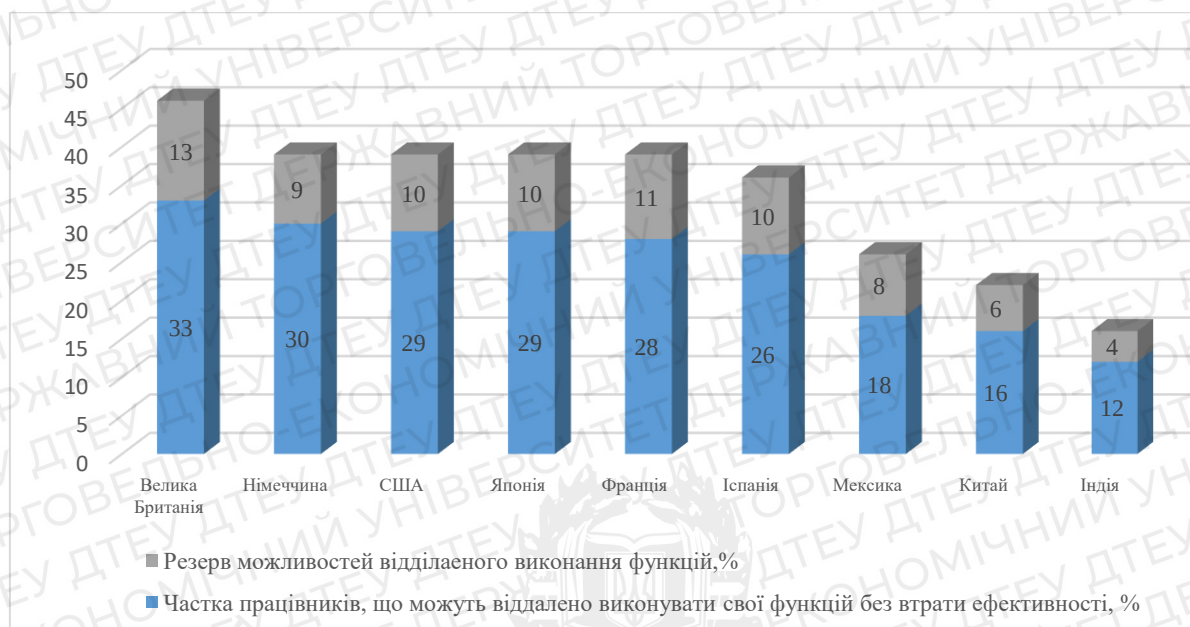


Рис. 2.1. Країни-лідери за рівнем віртуалізації бізнес процесів у 2019 році

Джерело: [13]

Як видно з представленого рисунку, більшість країн також має значний потенціал для подальшої віртуалізації бізнес-процесів, таким чином у перспективі її рівень у найбільш прогресивних державах може досягти 45-50%.

Здійснений у попередньому розділі роботи аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» досить активно імплементувало у свою діяльність віртуальні технології і рівень віртуалізації роботи підприємства наразі є досить високим, проте доцільним, на нашу думку, є вивчення також можливості використання у діяльності підприємства згаданих у першому розділі рооти цифрових кочівників, витрати на стиль життя яких буде нести не підприємство, а вони самі.

Наразі у світі концепція цифрового кочівництва набуває усі більшого розвитку. За даними звіту The future of working abroad [14], найбільш привабливими сферами для цифрових кочівників виступають сфера освіти та науки, ІТ та фінансів, що пов'язано зі специфікою функцій та відносно вільним графіком роботи (рис. 2.2). Водночас у підтримуючих процесах інших галузей така форма організації роботи також може широко використовуватися за умови узгодження умов між працівником та роботодавцем.

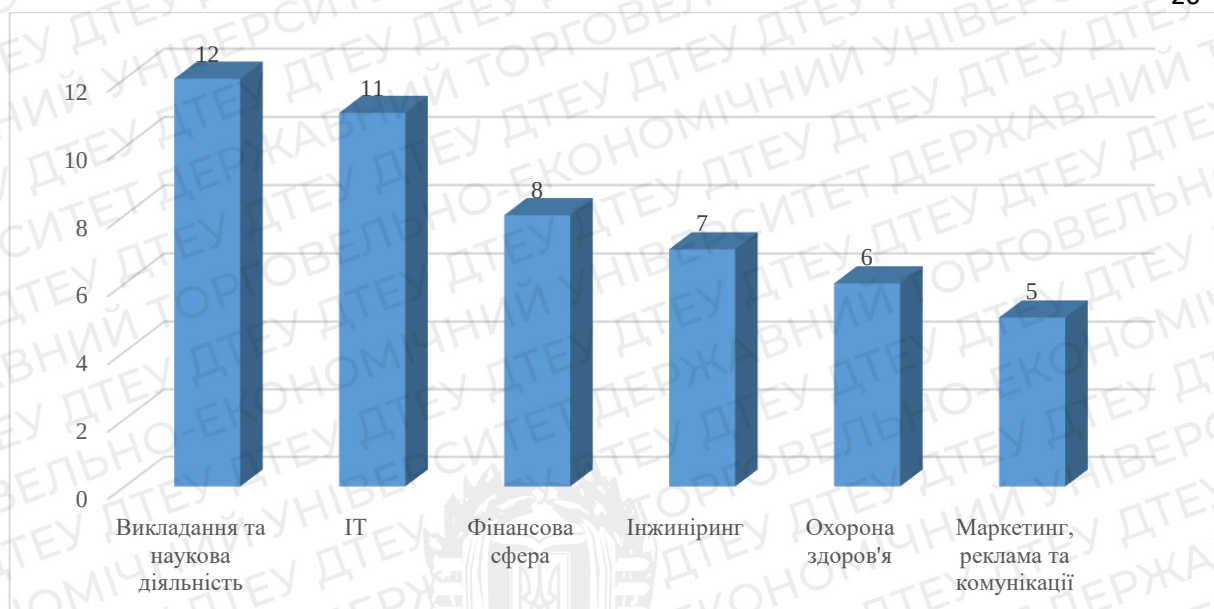


Рис. 2.2. Найбільш перспективні галузі для залучення цифрових кочівників, % працюючих

Джерело: [14]

Детальний аналіз феномену цифрового кочівництва у рамках дослідження середовища діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» у контексті впровадження інноваційних форм організації діяльності пояснюється тим, що на наш погляд використання цієї форми дозволить підприємству зменшити витрати порівняно з існуючими програмами релокації, а також залучити нових працівників, які прагнуть більшого рівня незалежності.

У цьому контексті ми також дослідили найбільш популярні серед цифрових кочівників локації, оскільки за умови реалізації наданої нами пропозиції досліджуваному підприємству необхідно буде забезпечувати певну організаційну підтримку (зокрема, сприяння у відкритті візи, пошуку житла) для своїх співробітників.

Дані рейтингів вказують на те, що попри економічні та технологічні характеристики країн цифрові кочівники також звертають значну увагу на культурні особливості, а також власні уподобання, клімат тощо. За даними досліджень найпопулярнішим напрямком для віддаленої роботи є Португалія та Австралія, хоча витрати на проживання у цих країнах є не найнижчими. Популярними напрямками виступають також Тайланд, Індонезія, В'єтнам, а також деякі європейські країни (рис. 2.3).

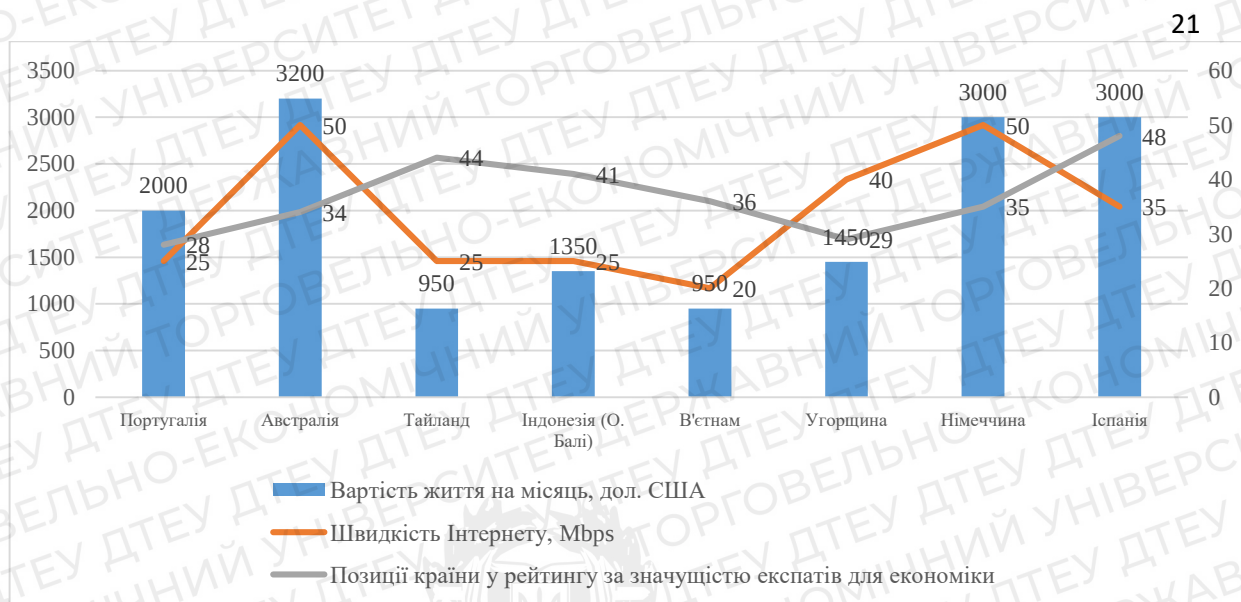


Рис. 2.3. Найбільш популярні напрямки для тимчасового проживання цифрових кочівників у світі

Джерело: складено автором за [14, 15]

Відзначимо, що попри значні потоки віддалених працівників до цих країн, у рейтингу держав, для яких робота експатів є важливою для економіки, переважна частина держав посідає середні позиції. Це свідчить про те, що окремі країни не створюють спеціальних умов для залучення віддалено працюючих іноземців, і при бажанні переміщення у ці країни підтримка компанії-роботодавця може бути необхідною.

Ми проаналізували позиції наданих країн у рейтингу глобальної інноваційності для визначення тих, хто з точки зору самої компанії може вважатися найбільш перспективним для забезпечення переміщення працівників. Такий крок є надзвичайно важливим для того, щоб працівники могли стабільно працювати з обраної країни протягом певного періоду, і ризики зміни там умов діяльності, які могли б вплинути на персонал, були мінімальними. З огляду на зазначене, з використанням Індексу глобальної інноваційності, розвитку людського потенціалу, індексу економічної свободи та глобалізації ми здійснили оцінку розглянутих вище країн з точки зору якості та стабільності їх економічного, соціального, політичного та технічного середовища. Очікувано, з точки зору зазначених критеріїв, найбільш привабливою країною є Німеччина, проте, з огляду на наявність там офісу корпорації, туди дії програма релокації, і працівники радше скористаються нею

аніж іншими опціями. Достатньо перспективним є започаткування спільних програм з Австралією, а також Іспанією та Португалією (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Рейтингова оцінка привабливості країн для забезпечення працівникам ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» підтримки при тимчасовому переміщенні за умови використання концепції цифрового кочівництва

Індикатор	Португалія	Австралія	Тайланд	Індонезія	В'єтнам	Угорщина	Німеччина	Іспанія
Політична глобалізація, де факто	91,00	88,00	83,00	87,00	76,00	95,00	96,00	95,00
Політична глобалізація, де юре	95,00	88,00	81,00	88,00	72,00	99,00	100,00	99,00
Захист прав власності	89,90	91,70	44,20	38,60	49,60	75,80	95,70	87,70
Судова ефективність	92,10	95,20	36,20	43,20	33,80	62,20	95,30	74,30
Сумлінність влади	67,80	87,00	38,50	39,90	33,60	44,40	89,40	67,20
Фіскальна свобода	72,80	52,00	89,80	80,10	78,80	58,40	90,40	29,70
Податкове навантаження	60,40	62,50	81,30	85,30	80,90	84,10	59,90	59,70
Політична стабільність	77,70	84,10	62,60	61,60	65,20	72,00	81,80	71,80
Нормативно-правове середовище	76,70	90,80	47,00	21,80	54,60	73,70	79,30	74,10
Політико-правове середовище	80,38	82,14	62,62	60,61	60,50	73,84	87,53	73,17
Економічна глобалізація, де факто	69,00	53,00	69,00	38,00	59,00	81,00	75,00	65,00
Економічна глобалізація, де юре	87,00	77,00	64,00	56,00	52,00	83,00	85,00	86,00
Свобода торгівлі	79,20	90,00	71,60	78,60	78,80	79,20	79,20	84,20
Свобода інвестицій	70,00	80,00	55,00	50,00	40,00	80,00	80,00	85,00
Фінансова свобода	60,00	90,00	60,00	60,00	50,00	70,00	70,00	70,00
Свобода ведення бізнесу	76,20	84,60	63,40	66,60	73,60	77,20	87,20	75,20
Отримання кредитів	40,10	49,10	55,30	23,50	31,90	28,00	40,00	41,10
Економічне середовище	68,79	74,81	62,61	53,24	55,04	71,20	73,77	72,36
Соціальна глобалізація, де факто	83,00	90,00	72,00	55,00	57,00	79,00	88,00	87,00
Соціальна глобалізація, де юре	83,00	85,00	68,00	51,00	61,00	78,00	87,00	79,00
Свобода праці (трудових відносин)	55,50	64,20	59,60	59,30	53,90	61,20	52,30	61,80
Освіта	63,70	60,50	39,20	35,00	55,10	57,70	62,20	58,10
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	40,30	65,70	17,90	13,50	5,70	37,10	75,30	48,50
Рівень знань працівників	50,10	62,40	37,60	9,70	29,40	48,50	60,70	55,80
Інноваційні зв'язки	30,60	48,00	23,30	27,40	26,80	29,00	52,20	29,60
Індекс людського розвитку	86,60	95,10	80,00	70,50	70,30	84,60	94,20	90,50
Соціальне середовище	61,60	71,36	49,70	40,18	44,90	59,39	71,49	63,79
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	82,40	90,40	80,40	72,50	72,10	75,50	80,00	86,20
Загальна інфраструктура	41,10	58,80	36,90	43,40	38,50	54,30	57,70	45,60
Створення знань	29,40	40,60	20,40	6,90	8,60	20,20	68,30	37,40
Вплив знань	39,50	35,60	32,10	27,70	34,80	48,40	40,20	39,80
Креативні товари та послуги	23,60	24,50	26,30	11,30	24,00	30,80	28,40	26,10
Он-лайн креатив	26,50	40,20	3,10	2,30	9,60	19,10	45,20	19,90
Технологічне середовище	40,42	48,35	33,20	27,35	31,27	41,38	53,30	42,50
Рівень привабливості середовища	62,80	69,17	52,03	45,34	47,93	61,45	71,52	62,95

Джерело: складено автором на основі [16, 17, 18, 19]

Загалом, у якості пілотного проекту ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» доцільно розглянути можливість надання працівникам можливості працювати на нових умовах саме у тих країнах, рейтинг яких є найбільшим, а за успішної реалізації

ініціативи ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» зможе надавати відповідну підтримку також і при переміщенні до інших держав.

За умови успішної реалізації нашої ініціативи у перспективі ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» зможе також надавати своїм клієнтам послуги ІТ консалтингу у частині забезпечення технологічних умов для використання послуг цифрових кочівників у їх діяльності.

2.2. Пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Як зазначалося у попередньому розділі, на нинішньому етапі ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» досить активно використовує сучасні підходи до організації бізнес процесів та участі у міжнародному бізнесі. У той самий час аналіз сучасних тенденцій ринку засвідчив наявність у підприємства резервів для диверсифікації таких форм. До ключових напрямів розвитку інноваційних підходів до ведення бізнесу підприємства, на нашу думку, належать переведення частини комунікацій з клієнтами (у тому числі первинних) у онлайн-формат, а також залучення до роботи на підприємстві цифрових кочівників, перспективи чого було обґрунтовано вище.

На нашу думку, реалізація останньої ініціативи має низку переваг для підприємства порівняно з існуючими нині програмами релокації. Зокрема мова йде про витратний аспект. За умови релокації до визначеної країни працівник отримує кошти, які покривають транспортні витрати, витрат на проживання, а також добо́ві, і окрім цього безпосередньо зарплату. При цьому для працівників встановлюються вимоги щодо того, до якої країни і з якою метою вони переміщуються.

Концепція життя цифрових кочівників дещо інша – для них головною цінністю є можливість самостійно обирати країну для проживання, а також умови організації робочого процесу (вони працюють у режимі дедлайнів, надаючи виконану роботу у строк). Це не означає, що така концепція виключає участь таких співробітників у житті колективу – вони приєднуються до

командних заходів і беруть участь у зустрічах, при цьому у решту часу працюючи за власним графіком.

Цифрові кочівники приймають той факт, що компанія-роботодавець не покриває для них витрати на проживання і не сплачує додаткових добових. У кожній країні вони живуть, фінансуючи свій стиль життя виключно з заробітної плати та інших особистих заробітків (частина таких працівників отримують значний дохід від ведення блогів). Водночас таким працівникам часто досить складно знайти постійну роботу, оскільки непостійність місця перебування працівника лякає роботодавців – рівень відкритості більшої частини компаній до нового як в Україні, так і у світі, все ще залишається досить низьким.

Ми пропонуємо ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» реалізувати пілотний проект, спрямований на прийняття на роботу 10-ти працівників, які дотримуються філософії цифрових кочівників, для розуміння відповідності такого підходу цілям компанії. Перевага має надаватися тим працівникам, які надають перевагу у роботі у державах, визначеними нами у якості пріоритетних (Австралія, Португалія, Іспанія), проте можливим також є розгляд інших варіантів.

Для реалізації такої ініціативи ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» необхідно буде здійснити аналіз ринку для вивчення візових вимог для працівників, умов оренди житла та реєстрації (для компанії важливо забезпечити легальність перебування працівників у країні), а також оформлення міжнародного страхування, за наявності якого користувачі зможуть отримати медичні послуги безкоштовно (через негайну оплату страховою компанією), а не з подальшим відшкодуванням понесених витрат, як це зазвичай буває. Окрім того, компанія має створити спеціальний фонд, з якого фінансуватиметься допомога таким працівникам у надзвичайних ситуаціях, що також буде додатковим бонусом для них приєднуватися до компанії.

Також за умови, якщо працівник захоче переміститися до країни, де у Групи Luxoft є офіс, ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» зможе надати допомогу у оренді житла на вигідних умовах.

Вважаємо, що реалізація наданої нами пропозиції дозволить підприємству залучити нових спеціалістів зі значним досвідом саме міжнародних проєктів, а також зменшити витрати на програми релокації.

Другим напрямком, у якому доцільно, на наш погляд, розвиватися досліджуваному підприємству, є диджиталізація процесу обслуговування споживачів. Цільовою аудиторією компанії є різні бізнес-суб'єкти, які у нинішніх умовах також знаходяться у активному пошуку можливостей для оптимізації процесів (особливо в умовах війни). Причиною цього є зокрема менша вартість цифрових процесів порівняно з фізичними (навіть за умови проведення зустрічі витрати на каву, канцелярію будуть вищими при офлайн форматі). Можливість зменшення витрат, що призведе до підвищення ефективності, є фактором існування попиту на нашу ініціативу.

Не можна сказати, що онлайн форма роботи з клієнтами сьогодні не використовується – окремі зустрічі проходять у Зум чи Вебекс, проте установчі засідання все же відбуваються фізично. Ми не пропонуємо відмовитися від такої практики повністю – скоріше надати клієнтам можливість за потреби у стандартних рішеннях, які не потребують детального обговорення, робити замовлення послуг онлайн. Це забезпечить переваги усім учасникам, оскільки призведе до зменшення як фінансових, так і часових витрат, підвищить гнучкість процесу взаємодії.

На першому етапі ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» доцільно буде провести тестування нового підходу з існуючими клієнтами. Їх позиція, а також виявлені підводні камені та переваги дозволять зробити висновок, наскільки цікавий для споживачів такий формат, який вплив має особистий прямий контакт з партнером на результат проєкту, чи впливає перехід в онлайн на якість комунікації (оскільки про деякі запити чи умови діяльності клієнти зазвичай воліють інформувати особисто), чи ефективною є існуюча інфраструктура для онлайн роботи, чи має бути нижчою вартість послуг підприємства за умови повного переходу в онлайн-формат роботи.

Для того, щоб реалізація ініціативи була успішною, ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» необхідно на першому етапі для себе визначити, які переваги надасть клієнту перехід до нового формату роботи. Лише коли компанія зможе сама

сформувати концепцію цінності нового формату для клієнта, вона зможе переконати у його перевагах споживача. На нашу думку, ключовими бенефітами від нового формату роботи є оптимізація, часу зниження витрат та можливість постійного контакту з консультантом(за домовленості з клієнтом черговий консультант буде працювати у тому числі і у неробочий час – для реалізації такої ініціативи надзвичайно зручним буде залучення тих працівників, які працюють у інших часових поясах).

Для чіткого розуміння процесу та обґрунтування усіх можливих переваг та ризиків доцільно сформувати на ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» концепцію віртуального бізнесу, яка чітко визначатиме філософію нового підходу, роль у цьому процесі кожного з працівників, вплив віртуалізації на функції та завдання кожного з учасників команди.

До створення такого документу повинні бути залучені представники усіх підрозділів компанії, знайомі зі специфікою різних сфер бізнесу – це дозволить максимально врахувати як специфіку окремих функціональних сфер бізнесу, така і особливості роботи з окремими клієнтами.

У процесі віртуалізації процесу роботи з клієнтами доцільно буде сформувати на сайті компанії інструменти для забезпечення постійної комунікації між замовником та підприємством. Завданням стане створення також спеціального додатку для смартфона/планшету, який полегшить комунікацію між представниками ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» та клієнтами. Важливим при цьому буде створення users friendly інтерфейсу, зрозумілого для будь-якого споживача і достатньо функціонального для того, щоб забезпечити якісну комунікацію між сторонами. З огляду на те, що ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» є ІТ-компанією, якість комунікаційної системи виступатиме також рекламою для послуг компанії.

У процесі створення системи комунікацій необхідно подбати про забезпечення високого рівня захисту інформації - клієнт має бути впевнений у безпеці інформації, яка передається підприємству, а також у високому рівні послуг у сфері кіберзахисту ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА».

Пандемія COVID-19 істотно прискорила процеси віртуалізації, а поточна ситуація в Україні засвідчила важливість наявності можливості використовувати

сучасні підходи до організації бізнесу як мінімум як запасний варіант для забезпечення неперервності діяльності. Окрім того, в умовах значного зростання вартості побутових послуг, а також транспортних витрат (а цей тренд існує не лише в Україні, але і у більшості держав Європи), для підприємств забезпечення можливостей для віртуальної роботи є економічно вигідним. Усе зазначене вказує на доцільність реалізації на досліджуваному підприємстві наданих нами пропозицій (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Пріоритети диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "Люксофт-Україна"

Джерело: складено автором

Українському підприємству групи на нинішньому етапі вкрай необхідно намагатися знайти нові напрямки для розвитку, зважаючи на складну ситуацію у країні, зменшення попиту з боку локальних клієнтів та постійні ризики блекауту, які обумовлюють необхідність пошуку можливостей залучення до роботи

працівників, які знаходяться за кордоном. Це робить поточний час оптимальним для впровадження нових форм організації бізнесу. За умови успішності наших нами пропозицій решта підприємств Групи також зможуть перейняти позитивний досвід та впровадити найбільш ефективні зміни у практичну діяльність.

Висновки до розділу 2

Процес інформатизації міжнародного бізнесу тривав досить давно. Водночас попри те, що окремі процеси було переведено в онлайн-режим, загальне керівництво відбувалося в офлайн-форматі. Останні кілька років істотно змінили і цей аспект, обумовивши перехід компаній до нової, інноваційної, фази їх діяльності. Протягом наступних років процеси віртуалізації міжнародного бізнесу триватимуть. За даними однієї з найбільш авторитетних консалтингових компаній світу McKinsey, потенціал для переходу підприємств до новітніх форм організації бізнес-процесів є надзвичайно високим. Окрім того, наразі у світі концепція цифрового кочівництва набуває усі більшого розвитку. Найбільш привабливими сферами для цифрових кочівників виступають сфера освіти та науки, ІТ та фінансів, що пов'язано зі специфікою функцій та відносно вільним графіком роботи. З використанням Індексу глобальної інноваційності, розвитку людського потенціалу, індексу економічної свободи та глобалізації ми здійснили оцінку найбільш популярних серед цифрових кочівників країн з точки зору якості та стабільності їх економічного, соціального, політичного та технічного середовища. Очікувано, з точки зору зазначених критеріїв, найбільш привабливою країною є Німеччина, проте, з огляду на наявність там офісу корпорації, туди дії програма релокації, і працівники радше скористаються нею аніж іншими опціями. Достатньо перспективним є започаткування спільних програм з Австралією, а також Іспанією та Португалією.

Пріоритетами диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» є: залучення до роботи цифрових кочівників у якості альтернативи/доповнення програми релокації та створення для клієнтів опції повного переходу співпраці у онлайн режим. Перевагами

першої пропозиції є зменшення рівня витрат порівняно з програмою релокації; залучення працівників зі значним, часто унікальним досвідом; забезпечення можливості залучати до роботи українців, вимушених виїхати за кордон через війну. У той самий час для її реалізації підприємству необхідно сформувати концепцію та визначити умови такої роботи, провести аналіз ринків для виявлення особливостей надання організаційної підтримки, укласти угоди з міжнародними страховими компаніями та сформувати фонд допомоги на випадок надзвичайних ситуацій.

Перевагами віртуалізації бізнес-процесів є оптимізація витрат для обох сторін, можливість забезпечення підтримки 24/7 та спрямованість на посилення позицій на міжнародному сегменті. Заходами, спрямованими на реалізацію ініціативи, є формування концепції віртуалізації бізнесу; створення мобільного додатку та каналів на сайті для забезпечення зручної та безпечної комунікації; прийняття рішення стосовно рівня цін на новий формат послуг та просування ініціативи спочатку серед існуючих, згодом серед нових клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

До інноваційних форм організації бізнесу належать стартапи (на етапі виходу на ринок), а також віртуальні підприємства та цифрові кочівники, які можуть виступати як самостійними учасниками міжнародного бізнесу, так і членами команди віртуальних та гібридних компаній. Особливою формою віртуального підприємництва виступають також колаборації, метою яких створення тимчасових спільних проєктів для популяризації окремих бізнес ідей та привернення уваги клієнтів. Розглянуті інноваційні форми організації бізнесу можуть трансформуватися одна в одну. Так стартап, особливо за умови залучення іноземних інвестицій, може трансформуватися у віртуальне підприємство, у тому числі із залученням цифрових кочівників. Цифрові кочівники також можуть або приєднатися до команди віртуального підприємства, або за збільшення обсягів діяльності та залучення партнерів перетворитися на віртуальне підприємство.

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» - підприємство, що входить до міжнародної групи Luxoft. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» входить до числа найбільших ІТ-компаній України та створює інноваційні технологічні рішення для клієнтів. Діяльність підприємства на українському ринку є достатньо успішною. У 2021 році обсяг чистого доходу, отриманого підприємством, склав 239,19 млн. грн. – це на 23% більше за показник 2017 року. Водночас за досліджуваний період відбулося досить істотне погіршення фінансових результатів компанії – чистий фінансовий результат зменшився з 49,94 млн. грн. до 15,38 млн. грн., що вказує на необхідність пошуку підприємством інноваційних форм організації бізнесу для забезпечення оптимізації витрат при незмінності підходів до організації роботи з персоналом.

ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» застосовує на нинішньому етапі досить інноваційні підходи до організації діяльності. Підприємство не є повністю віртуальним, водночас активно використовує переваги віддаленої роботи для реалізації своїх проєктів. При цьому, для підвищення ефективності реалізації окремих проєктів компанія забезпечує міжнародну мобільність у межах своїх офісів не у якості заохочення, як це часто трапляється у інших міжнародних компаніях, а у якості концепції бізнесу.

Переваги від підходу, який застосовує організація, мають як працівники, так і сама компанія. Для фахівців, які залучені до роботи, однією з ключових переваг виступає можливість розвиватися не лише як експерту, а як особистості, за рахунок збільшення рівня контролю за своїм графіком, а також через широкі можливості нетворкінгу, які надає компанія. Для роботодавця перевагами існуючого підходу вважаємо те, що працівники, високо цінуючи надані їм можливості, зазвичай є лояльними до компанії, що обумовлює невисокі показники плинності кадрів.

Процес інформатизації міжнародного бізнесу тривав досить давно. Водночас попри те, що окремі процеси було переведено в онлайн-режим, загальне керівництво відбувалося в офлайн-форматі. Останні кілька років істотно змінили і цей аспект, обумовивши перехід компаній до нової, інноваційної, фази їх діяльності. Протягом наступних років процеси віртуалізації міжнародного бізнесу триватимуть. За даними однієї з найбільш авторитетних консалтингових компаній світу McKinsey, потенціал для переходу підприємств до новітніх форм організації бізнес-процесів є надзвичайно високим. Окрім того, наразі у світі концепція цифрового кочівництва набуває усі більшого розвитку. Найбільш привабливими сферами для цифрових кочівників виступають сфера освіти та науки, ІТ та фінансів, що пов'язано зі специфікою функцій та відносно вільним графіком роботи. З використанням Індексу глобальної інноваційності, розвитку людського потенціалу, індексу економічної свободи та глобалізації ми здійснили оцінку найбільш популярних серед цифрових кочівників країн з точки зору якості та стабільності їх економічного, соціального, політичного та технічного середовища. Очікувано, з точки зору зазначених критеріїв, найбільш привабливою країною є Німеччина, проте, з огляду на наявність там офісу корпорації, туди дії програма релокації, і працівники радше скористаються нею аніж іншими опціями. Достатньо перспективним є започаткування спільних програм з Австралією, а також Іспанією та Португалією.

Пріоритетами диверсифікації інноваційних форм міжнародного бізнесу у діяльності ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» є: залучення до роботи цифрових кочівників у якості альтернативи/доповнення програми релокації та створення

для клієнтів опції повного переходу співпраці у онлайн режим. Перевагами першої пропозиції є зменшення рівня витрат порівняно з програмою релокації; залучення працівників зі значним, часто унікальним досвідом; забезпечення можливості залучати до роботи українців, вимушених виїхати за кордон через війну. У той самий час для її реалізації підприємству необхідно сформувати концепцію та визначити умови такої роботи, провести аналіз ринків для виявлення особливостей надання організаційної підтримки, укласти угоди з міжнародними страховими компаніями та сформувати фонд допомоги на випадок надзвичайних ситуацій.

Перевагами віртуалізації бізнес-процесів є оптимізація витрат для обох сторін, можливість забезпечення підтримки 24/7 та спрямованість на посилення позицій на міжнародному сегменті. Заходами, спрямованими на реалізацію ініціативи, є формування концепції віртуалізації бізнесу; створення мобільного додатку та каналів на сайті для забезпечення зручної та безпечної комунікації; прийняття рішення стосовно рівня цін на новий формат послуг та просування ініціативи спочатку серед існуючих, згодом серед нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід / А. О. Касич, А. М. Джура // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 2. - С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_2_6
2. Краснікова Н. А. Перспективи виходу українських стартапів на світовий ринок імерсивних технологій / Н. А. Краснікова, О. Г. Михайленко, А. Л. Панова. // Ефективна економіка. - 2022. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_33
3. Галахова Т. О. Детермінанти успіху та дивергентні аспекти розвитку стартап-компаній у глобальному бізнес-середовищі / Т. О. Галахова, О. О. Євдоченко, О. В. Кислицина // Бізнес Інформ. - 2021. - № 8. - С. 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_8_2
4. Дрималовська Х. В. Сучасні тенденції розвитку стартапів: вітчизняний та міжнародний досвід / Х. В. Дрималовська, О. І. Жигадло // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 40. - С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_40_18
5. Грицак О. С. Стартап як вид інноваційного бізнесу: обліковий вимір понятійного апарату / О. С. Грицак, Н. М. Клим // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2019. - Вип. 2. - С. 110-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2019_2_17
6. Павленко В. М. Проблеми інформатизації логістичних процесів при створенні віртуальних підприємств / В. М. Павленко, І. В. Шостак, М. О. Данова, О. І. Морозова // Радіoeлектронні і комп'ютерні системи. - 2016. - № 6. - С. 152–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs_2016_6_25
7. Волот О. І. Особливості функціонування віртуальних підприємств під впливом глобальних процесів цифровізації / О. І. Волот, Н. В. Голячук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 1. - С. 80-86. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_1_12

8. Беззубко Б. І. Використання віртуальних підприємств у підготовці студентів економічних та управлінських спеціальностей / Б. І. Беззубко, Л. В. Беззубко // Освітня аналітика України. - 2022. - Вип. 1. - С. 30-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2022_1_4
9. Why The Digital Nomad Lifestyle Is On The Rise. URL: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/07/17/why-the-digital-nomad-lifestyle-is-on-the-rise/>
10. ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35076911/
11. САЙТ ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА". URL: <https://www.luxoft.com/>
12. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА". Інформація про підприємство та фінансова звітність. URL: <http://luxoft-ukraine.uaфин.net/>
13. What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>
14. The future of working abroad. URL: https://cms.in-cdn.net/sites/default/files/2021-09/Expatri-Insider-2021_The-Future-Of-Working-Abroad_0.pdf
15. Best Places to Live for Digital Nomads - The Complete Guide. URL: <https://www.ivisa.com/visa-blog/best-places-for-digital-nomads>
16. 2022 Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index>
17. 2022 KOF Globalisation Index. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
18. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
19. Human Development Index. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
20. Васюткіна Н. В. Нові підходи у використанні інформаційних технологій в управлінні проектами віртуальних підприємств / Н. В. Васюткіна, М. Д.

Морозов В. В. Моделі розвитку стартап проєктів на основі теорії ігор / В.

В. Морозов, О. О. Мезенцева, М. В. Проскурін // Управління розвитком

складних систем. - 2021. - Вип. 47. - С. 32-40. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_6

22.Ткаченко А. М. Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу /

А. М. Ткаченко, Д. Д. Плинокос // Центральноукраїнський науковий вісник

. Економічні науки. - 2021. - Вип. 6. - С. 238-246. URL:

<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu> е 2021 6 25

23. Хаустов М. М. Дослідження екосистем стартапів країн світу для

забезпечення їх економічного зростання / М. М. Хаустов, А. Т. Данько, Д.

В. Бондаренко, О. К. Юрченко // Бізнес Інформ. - 2022. - № 8. - С. 47-59.

