

## **СТІЙКІСТЬ ТА НАДІЙНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЙ**

За результатами 9 місяців 2022 року, за даними Асоціації «IT Ukraine», сфера ІТ (обсяг комп'ютерних послуг) продемонструвала зростання на 13%. Підприємствами галузі сплачено за цей період 48 млрд. грн. податків. Понад півмільярда доларів спрямовано на підтримку ЗСУ та гуманітарної сфери. Експорт комп'ютерних послуг зріс на 23% порівняно з попереднім роком. Українські ІТ-компанії залучили \$350 млн. інвестицій, навіть за воєнних умов понад 80% компаній зберегли майже 100% своїх контрактів.

Провідна ІТ-компанія Ajax Systems, виробник систем безпеки, ще в 2015 році вийшла за межі українського ринку. В останні роки попит на електроніку виріс і гіганти типу Apple і Samsung зайняли перші місця в черзі за дефіцитним товаром. Малим компаніям потрібно чекати, шукати заміну або переплачувати, що знижує ефективність бізнесу. Але труднощі не зупинили компанію, в 2021 році збільшилась на 200 кількість працівників (до 600) у відділі R&D (Research and Development – наукоємні конструкторські розробки) та вивели на ринок 18 нових пристроїв. Штат інженерів R&D є головною цінністю сучасної технологічної компанії. На початку 2022 року було проголошено наміри протягом трьох років зробити IPO з капіталізацією щонайменше \$10 млрд., а за п'ять років увійти до топ-10 світових виробників систем безпеки. Озвучені цілі базувалися на спроможності систематичної генерації нових технологічних продуктів, на високій швидкості зростання, хорошій доходності та стабільному темпі експансії. Станом на кінець 2022 року компанією запущено 33 продукти на 93 ринках світу. Головним волонтерським здобутком є застосунок «Повітряна тривога», у якого понад 10 млн. користувачів в країні.

Стійкість формувалася ще з 2014 року, коли було прийнято рішення будувати бізнес-модель *lighth assets*, тобто виробництво можна за два-три місяці перемістити в інший регіон або країну. Це допомогло в березні 2022 року, коли виробничі потужності компанії було релоковано з Києва до Закарпаття. За ці роки постійно збільшувалося кількість розробників в R&D, планується що в 2023 році буде одна тисяча працівників з 2500 співробітників. Адже зараз такі тенденції, якщо не розробляти щось нове бізнес швидко стане *commodity*. Основними перевагами компанії на ринку є можливість встановлення за лічені хвилини без залучення інсталяторів, розумний софт, який економить ресурси і дозволяє батареї працювати до семи років, мінімальна кількість хибних спрацювань та ін. Стабільну

роботу пристроїв Ajax забезпечує власна ОС Malevich, яка розроблена на основі Linux, а всі дані зберігаються у хмарі Ajax Cloud, також для надійної передачі даних на відстань до 2 км розроблено власний протокол Jeweller. Такий набір технологій надає можливість існування за умов глобальної конкуренції. Компанія впровадила невивіркове тестування всіх виробів (650 000 пристроїв за місяць) перед відправленням клієнтам на обладнанні власного виробництва. Це знизило брак до 0,3% на відміну від 1,5% європейських конкурентів. Такі підходи забезпечують перемоги у тендерах із дорожчим продуктом порівняно з китайськими виробниками, адже у сегменті Intrusion якість превалює над ціною виробу. Важливим компонентом систем безпеки є дизайн, адже користувачі нададуть перевагу не тільки технології але й красі. Тобто дизайн визначає найкращий продукт у світі.

Компанія розпочинала з інноваційних девайсів бездротового датчика руху повідомлення про вторгнення в приміщення (2015, Motion Protect) і контролю роботи за усіма датчиками і відправкою сигналу тривоги власнику і на пульт охорони (2016, Hub) до лінійки дротових охоронних пристроїв (2021, Fibra) і розумного вимикача світла (2022, Light Switch). Сучасна стійкість формувалася майже 10 років, зараз Ajax найбільший виробник систем захисту від вторгнень у Європі, його продукція продається у 130 країнах світу. Бізнес є високомаржинальним і на думку експертів ринку складає \$150-200 млн. Важливим є темп зростання, з 2018 року приблизно в 10 разів. Топринки це Іспанія, Італія, Франція, Португалія та скандинавські країни, в Україні лише 10%. У жовтні 2022 року розпочав працювати завод у Туреччині на 400 працівників. В цьому році підприємство доповнить два виробничих майданчика в Україні, тоді частка вітчизняного виробництва буде 50%. Така диверсифікація географії продажів і виробничих потужностей підвищує стійкість бізнесу за рахунок зменшення валютних ризиків і ризиків країни. Якщо збережуться високі темпи зростання та відновиться хороша кон'юнктура для технологічних компаній в 2023 році ціна компанії може перевищити \$1 млрд.

Зараз компанії потрібно тільки перечекати бурю на ринку й набрати трішки ваги. В 2023 році Ajax планує закріпитися на найбільшому ринку охоронних систем – США і Канади. Минулий рік вивчали ринок, шукали дистриб'юторів, набирали продавців, сертифікували пристрої тощо. Обсяг перспективного ринку Intrusion Північної Америки оцінюється в \$2 млрд., що на 25% більше ніж ринок ЄС і СНД разом узятих. Але є ризики невідомого бренду й бізнес-модель побудована на абонентській платі.

Отже, стійкість IT-компаній це результат багаторічного досвіду виживання бізнесу в процесах постійного реформування 2000-х років. Гнучкість й аморфність залишилася в минулому столітті. Таким чином, за десятки років підприємства загартувалися й вижили тільки стійкі та надійні компанії.