

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет економіки та менеджменту

**Кафедра публічного управління
та адміністрування**

Допускається до захисту

„__” _____ 2021 р.

Зав. кафедрою _____

проф. Парубчак І.О.

ДИПЛОМНА РОБОТА

Студентки ЧЕРНИК АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

**на тему: «Системна оптимізація територіально-управлінських
трансформацій у контексті політики децентралізації в Україні»**

**на присвоєння кваліфікації – магістра публічного
управління та адміністрування**

Керівник роботи _____

(підпис)

ас. Ярошович В. І.

(вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант _____

(підпис)

(вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант _____

(підпис)

(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ.1 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	6
1.1. Діагностика територіально-управлінських трансформацій децентралізації у веденні бізнесу.....	6
1.2. Порівняльний аналіз технологій організації діяльності при децентралізації системи приватного бізнесу	14
1.3. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку організацій у контексті політики децентралізації у бізнесі	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	31
2.1. Формалізація створення стратегічних ланцюжків цінності у державній економіці децентралізації бізнесу	31
2.2. Дослідження ключових параметрів оптимізації реалізації управлінської децентралізації.....	43
2.3. Концептуалізація децентралізації, що функціонує в контексті політичної трансформації.....	50
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	58
3.1. Технології оцінки ефективності стратегії децентралізації для оптимізації організації.....	58
3.2. Формування стратегії змін в організаціях в умовах цифрової політичної трансформації децентралізації	62
3.3. Реалізація процесів системної оптимізації ланцюжком створення політичної цінності децентралізації організації	67
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	70
РОЗДІЛ 5. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ.....	81
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Сучасні економічні умови, формування яких пов'язане з трансформацією соціально-економічних процесів, формуванням нового технологічного укладу за принципового та технологічного відставанні систем управління виробничо-торгівельними організаціями різних галузей економіки, вимагає розробки нових децентралізації, що дозволяють підвищити їх ефективність.

Сформовані шаблони децентралізації, що активно використовуються в аналогових економічних умов, що не відповідають вимогам цифрової економіки, де ключову роль відіграють клієнтські мережі, цифрові платформи, нові канали комунікацій, а також технології, що радикально модифікуються управління. Виробничо-торгівельні компанії, діяльність яких організовується та розвивається в нових технологічних укладах, найбільш схильні до впливу процесів цифрової трансформації, оскільки вона передбачає використання технологій цифрової економіки та менеджменту у побудові та реалізації інноваційних децентралізації, а також розробці стратегії розвитку, що підтверджує актуальність теми магістерської праці.

Об'єктом дослідження є система управління виробничо-торгівельними організаціями за умов цифрової трансформації економіки. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають в результаті цифрової трансформації децентралізації виробничо-торговельних організацій.

Мета магістерської праці полягає у розробці науково обґрунтованих методичних рекомендацій щодо формування стратегії виробничо-торговельних організацій на основі трансформації реально діючих децентралізації організації та ланцюжків створення цінності в цифрової економіки. Основні завдання магістерської праці:

1. Визначити пріоритетність цифрової трансформації децентралізації організацій у цифровій економіці.
2. Уточнити класифікацію цифрових децентралізації, які застосовуються для організації діяльності компаній, що функціонують в умовах цифрової

трансформації керування.

3. Обґрунтувати основні напрямки стратегій цифрові трансформації організацій.

4. Сформувати модель управління цифровим ланцюжком створення цінності.

5. Розробити методику побудови децентралізації для організацій, функціонуючих за умов цифрової трансформації управління.

6. Запропонувати інструмент оцінки ефективності децентралізації діяльності організацій.

7. Провести апробацію розробленої методики побудови децентралізації та стратегії розвитку у виробничо-торговельних компаніях.

Наукова новизна магістерської праці полягає у розробці методичних засад формування децентралізації стратегічного розвитку виробничо-торгівельних організацій, а також теоретичних та практичних рекомендацій щодо розробки методики цифрові трансформації управління ланцюжками створення цінності.

Основні наукові результати магістерської праці, отримані особисто автором і які виносяться на захист:

1. Обґрунтовано зміст процесу цифрової трансформації управління виробничо-торгівельними організаціями на основі предметного вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду, що включає визначення принципів, що дозволить забезпечити комплексність та ефективність формування цифрових ланцюжків створення цінності для стратегічного розвитку організацій.

2. Розроблено авторську класифікацію технологій організації бізнес моделей виробничо-торгівельних організацій, спрямованих на підвищення ефективності реалізації стратегії управління, застосування якої дозволить визначити вектор розвитку на:

- Оптимізацію витрат;
- Зростання продажів;
- Вихід на нові ринки.

3. Аналітично виявлено залежність між моделями поведінки клієнтів,

основними напрямками стратегічного розвитку організацій та застосовуваними у зв'язку з цим методиками, технологіями та інструментами, що забезпечує трансформацію управління виробничо-торгівельними організаціями.

4. Розроблено модель трансформації управління діяльністю виробничо-торговельних організацій, обґрунтування якої відрізняється уточненням змісту процесу управління, визначенням цифрового двійника з використанням єдиної цифрової платформи, що дозволить конкретизувати етапи технологічного виробництва та онлайн реалізації продуктів та послуг у цілях забезпечення комплексності та ефективності управляючих впливів.

5. Визначено набір ключових елементів формування децентралізації організації в умовах цифрової трансформації управління, що включає: цінність, створювана продуктом послугою, взаємодія з клієнтами, цифрову платформу, інновації, сервіси, цифровий ланцюжок створення цінності, взаємодія з постачальниками, взаємини з партнерами, технології цифрового керування, ризику.

6. Розроблено методичний підхід оцінки ефективності стратегії розвитку виробничо-торговельних організацій, що дозволяє визначати розмір грошових потоків, необхідний досягнення необхідного значення показника вартості бізнесу з урахуванням ідентифікації та оцінки властивих йому ризиків, що дозволить оцінити результати господарської діяльності виробничо-торговельних організацій та сформувати ефективну систему трансформації децентралізації організації.

Теоретична та практична значимість результатів дослідження полягає у розвитку моделей, інструментів та технологій менеджменту в умов його цифрової трансформації. Розроблені у магістерському дослідженні методики, моделі та інструменти дозволяють розробити, реалізувати та провести оцінку ефективності децентралізації та стратегії розвитку організацій, що функціонують у цифровій економіці.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

1.1. Діагностика територіально-управлінських трансформацій децентралізації у веденні бізнесу

Розвиток цифрових технологій викликає зміну підходів, що склалися до організації діяльності, зумовлені формуванням нових можливостей, таких, як застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами, реалізація цифрових двійників ланцюжків створення цінності, цифрова трансформація управлінських процесів.

Історію подібних змін можна проаналізувати, починаючи з середини двадцятого століття, коли компанії стали впроваджувати перші розробки в області автоматизації бізнесу та управлінських процесів – системи планування складських запасів, виробничих потужностей. Системи класу (material requirement planning) дозволяли планувати ресурси з метою ефективного управління складськими запасами, що давало можливість оптимізувати витрати, пов'язані з орендою та експлуатацією складських площ, знизити відсоток списання невикористаної сировини та ін. [31, ст.56].

Успішні результати апробації систем спонукали розробників до створення систем планування виробничих потужностей (capacity-вимога планування). Таким чином було зроблено перші кроки до автоматизації виробничих процесів. До існуючих інформаційних систем додавалися модулі автоматизації кадрового обліку, бюджетування, що призвело до появи систем класу (enterprise resource planning). Ця проблема спонукала ІТ-розробників до створення та впровадження додатків, що автоматизують певну групу процесів. Наприклад, для автоматизації процесів взаємовідносин із споживачами з'явилися системи управління взаємовідносинами з клієнтами (customer

relationship management), до роботи з постачальниками – системи управління взаємини з постачальниками (supplier relationship management) тощо.

Дж.У. Андерсон вважає, що впровадження подібних програмних продуктів з метою підвищення ефективності процесів управління дозволяло вирішити низку проблем і спростити виконання рутинних операцій, але такі програми найчастіше не інтегрувалися між собою, не встигали за змінами, такими, що відбуваються в середовищі функціонування бізнесу, тому вважати їх комплексною автоматизованою платформою важливо неправильно [42, ст.39]. В підсумку, так званий офлайн ринок був змушений або не повною мірою автоматизувати свій бізнес, або використовувати дорогі рішення, окупність інвестицій які могла становити десятки років. Активна поява нових технологій у 2000-х роках, а також збільшення кількості користувачів, підключених до інтернету, сприяло зародження та розвитку онлайн бізнесу.

На початку XXI століття почали функціонувати перші інтернет-магазини, зайшовши на сайт яких клієнт міг вибрати необхідний товар, оформити замовлення, погодити доставку та сплатити його при отриманні готівкою. Спочатку інтернет-магазини відкривали класичні офлайн продавці як модний інструмент замовлення продукції, тим самим спрямувавши потік своїх клієнтів пошук продукту в інтернет.

Покупець, запитуючи інформацію про будь-який товар у пошуковій системі, разом з пошуковою видачею отримує пропозицію про купівлю товару, який здатний задовольнити його потребу. Крім цього, сайти компаній, які давали найбільш повний та цікавий опис товарів, мали відео інструкції та іншу потрібну споживачеві інформацію, що потрапляли в перші рядки пошукової видачі без платної контекстної реклами, і таким чином були більш відвідуваними, мали більші продажі порівняно з іншими.

Помітивши стрімке зростання продажів, офлайн продавці стали зміщувати свою бізнес-модель на користь онлайн торгівлі, згодом повністю відмовившись від офлайн частини. Оптимізація витрат обігу, і навіть непрямих витрат рахунок економії на оренді та ФОП дозволяла встановлювати на товари

нижчі ціни, ніж у офлайн конкурентів. Проте офлайн магазини не поспішали знижувати ціни, а намагалися використати методи переконання з метою формування громадської думки про те, що покупки в інтернет-магазинах небезпечні через низькою якістю товарів, шлюбом чи підробками.

Такі легенди проіснувало близько п'яти років, після чого стало зрозуміло: онлайн торгівля не помре, а активно розвиватиметься і через деякий час складе серйозну конкуренцію офлайн представникам цього бізнесу. На експертну думку, суттєвим драйвером розвитку онлайн бізнесу стало глибоке проникнення інтернету у зв'язку з появою смартфонів на основі операційних систем iOS та android, в результаті чого користувачі отримали можливість здійснювати покупки з телефону чи планшета.

Також стала доступна онлайн оплата з використанням банківських карток, прив'язаних до цифрових гаманців смартфонів. Й. Нордфальт вважає, що найчастіше ключовим фактором для покупця є ціна товару, роботи чи послуги. Поява агрегаторів, надають інформацію про ціни в різних інтернет-магазинах можливість отримати необхідні дані та зробити на їх основі вибір на користь того чи іншого онлайн магазину, відмовившись від відвідування офлайн представників торгівлі [53, ст.75].

Український ринок онлайн торгівлі активно розвивається, набираючи обертів з кожним роком. У 2018 році ринок збільшився на 18%, що за темпами зростання набагато випереджає традиційний ритейл. Для порівняння, зростання ринку у 2017 році становив 18 %, у 2016 році – 23 %. Однак, незважаючи на таке вражаюче зростання, поки що онлайн сегмент займає у загальному обороті роздрібної торгівлі України лише 3 %. Це трохи порівняно з деякими іншими європейськими країнами, наприклад, Великобританією, де онлайн торгівля становить понад 15% від загального обороту роздрібної торгівлі та США (10 %). У той же час у Європі є країни, в яких інтернет-торгівля розвинена не так сильно, і її частка в обороті можна порівняти з українськими показниками. На експертну думку, найближчими роками ключовими факторами зростання обсягів продажів через інтернет стануть: - активізація

онлайн торгівлі в українських регіонах.

Багато в чому це обумовлено тим, що інтернет активно проникає до міст із населенням менше 100 тис. осіб: більшість нових покупців житимуть далеко від столиці. Однак проникнення інтернету в регіони відбуватиметься швидше, ніж зростання інтернет-торгівлі. Це пояснюється рядом факторів: споживачі, особливо в регіонах, поки не дуже довіряють онлайн торгівлі та стикаються з труднощами при оплаті та поверненні товару, а також при його доставці - зростання досвіду покупок в онлайн жителів регіонів.

При цьому акцент зміщується в бік тих товарних груп, яких не було раніше навіть у першій десятці: одяг та взуття, дитячі товари, косметика та парфумерія, продукти харчування. На ринку з'являться нові сильні гравці (інтернет-магазини великих роздрібних мереж). Як наслідок, підвищиться рівень конкуренції, знизиться рівень цін, з'являться нові технології, покращиться якість обслуговування покупців.

В інтернет-магазинах найбільшою популярністю користується електроніка та техніка. Друге місце за обсягом продажів займає одяг, взуття та аксесуари. Активно зростають онлайн продажі товарів для дому та ремонту. Клієнти також іноді здобувають в інтернет-магазинах автозапчастини, книги, товари для дітей. Продукти харчування поки що займають невелику частку в загальному обсязі ринку онлайн бізнесу.

На думку О. Гассмана, ринок електронної торгівлі відкрив можливості та децентралізації, що дозволяють організувати новий бізнес чи розвивати існуючий. Він набагато швидше адаптується до споживчих запитів, на відміну від офлайн торгівлі, де зміни можуть відбуватися тривале час. К. Сьюелл вважає, що спочатку низький попит на купівлю продуктів харчування через інтернет був викликаний в першу чергу сформованим світоглядом у покупців [64, ст.96]. Більшість споживачів воліють вибирати товари «наживо», оцінюючи їх якість, а також вибираючи продукти за принципом: «можна додатково взяти ще цей продукт і ось цей». Крім того, для більшості споживачів, похід у магазин за продуктами та вибір товарів серед величезної

кількості пропозицій, є способом провести час «поза домом». Такий підхід поступово починає модифікуватися, оскільки сучасному світі люди не хочуть витратити час на рутинні справи, віддаючи перевагу більш цікавemu проведенню часу. Кількість онлайн замовлень продуктів харчування починає зростати з кожним роком.

За даними Укрстату лише за 9 місяців 2016 року ринок роздрібний торгівлі продуктами харчування та непродовольчими товарами зріс на 2,4%. Незважаючи на кризу, ринок інтернет-торгівлі продемонстрував позитивну динаміку (зростання близько 6%) . У 2016 році оборот онлайн торгівлі становив 944,3 млрд гривень, що демонструє зростання 5,8% порівняно з попереднім роком. Однак, найбільш розвинені електронні продажі товарного сегменту, інтернет-послуги розвиваються не такими швидкими темпами. У порівнянні з 2014 роком, коли ринок інтернет послуг становив 14,1% від загального ринку e-commerce, до 2016 року він скоротився до 11,8%.

Станом на 2018 рік близько 19 мільйонів українців, які проживають у містах із населенням, чисельністю понад 100 тис. осіб, здійснюють покупки в інтернет-магазинах. За даними пошукових систем у 2017 році кожен четвертий житель України у віці від 16 до 55 років купив хоча б один товар у інтернет-магазині протягом року. Проте сучасні цифрові технології проникли далеко не у всі міста України, що є стримуючим фактором розвитку онлайн бізнесу. Частка електронних продажів у загальному обсязі роздрібного ритейлу активно зростає з кожним роком.

Істотним драйвером виступають торгові майданчики, що дозволяють купувати товари з Китаю. Наприкінці 2016 року частка закупають товари в китайських інтернет-магазинах перевищила частку що замовляють товари в Україні за межами свого міста. У зарубіжних магазинах клієнти замовляють в основному одяг, взуття, різні аксесуари, товари для дому, косметику, дрібну побутову техніку Статистика інтернет-замовлень демонструє, що іноземним інтернет-магазинам вдається успішно конкурувати з українськими і, часто, вибір покупця направлений у бік зарубіжного онлайн ритейлу. Це обумовлено в

насамперед цінами, які, як правило нижчі, ніж у українських конкурентів, і навіть якістю товарів, їх певним функціоналом [70, ст.250].

Українські представники онлайн бізнесу скаржаться на іноземних конкурентів, вимагаючи від держави суттєвого зниження порогового значення суми безмитного ввезення товарів. На сьогоднішній момент така сума дорівнює 200 євро, понад яке мито складе 15 %, але не менше 2 євро за 1 кг, але при цьому розглядається її зниження до 60 євро. Вважається, що даний підхід не є клієнто орієнтованим та спрямований на те, щоб дати можливість українським онлайн бізнесменам не піклуватися про оптимізацію витрат, зниження ціни та розвиток власного виробництва, а просто займатися перепродажем західних товарів з певною торговою націнкою.

К. Саймон вважає, що онлайн бізнесу також потрібне впровадження інтелектуальних систем, що аналізують уподобання покупців. Розуміння моделі поведінки клієнтів дозволить запропонувати їм товар чи послугу, які найбільше задовільняють їх потреби. Висока якість логістичних процесів є одним із ключових фактором успіху в онлайн бізнесі. Необхідно впроваджувати сучасні технології, що автоматизують та роботизують логістичні процеси, забезпечувати великогабаритну доставку, на яку зростає попит, а також розвивати поштомати (автоматизовані поштові станції), що дозволяють приймати малогабаритні посилки [5, ст.19].

Швидкість логістики є також важливим фактором для онлайн клієнтів. Наприклад, компанія Amazon може доставити в день замовлення товар, вартість якого перевищує 37 доларів. Використання чат-ботів дозволить оптимізувати витрати, пов'язані з оплатою праці телефонних консультантів, оскільки більшість популярних питань потенційний покупець зможе отримати відповідь, спілкуючись з чат-ботом. Такий чат-бот може ставити питання про переваги клієнта і, на підставі отримані відповіді, пропонувати певні товари.

В електронній комерції всі процеси мають бути автоматизовані, однак очевидних технологічних комплексних рішень поки не представлено ринку, крім того, інформація на цю тему досить обмежена, що підтверджує статистика

пошуку Google. На експертну думку, основні причини цього:

- Жодна існуюча платформа для цифрові трансформації бізнес-процесів не дає змоги комплексно їх цифровізувати;

- Відсутні необхідні цифрові компетенції у менеджерів та власників виробничо-торгівельних організацій, що сприяють цифрові трансформації діючих децентралізації;

- У системі управління виробничо-торгівельними організаціями цифровізується лише об'єкт управління, при цьому суб'єкт управління не володіє необхідними технологіями та інструментами цифрового керування;

- Інформаційні системи не завжди оперативно адаптуються під зміни децентралізації.

Статистика показує, що близько 50% інтернет-магазинів у секторі товарів для дому та ремонту використовують CMS власної розробки, 30 % інтернет-магазинів користуються Vitrix, 20% застосовують інші платформи.

Вважається, що активний розвиток онлайн бізнесу у цифровій економіці вимагає уточнення понять, які в даний час використовуються в менеджменті стосовно офлайн бізнесу. Такими поняттями є наступні. Цифровий ланцюжок створення цінності – діяльність із формування цінності для клієнтів за рахунок створення товарів, робіт чи послуг, що реалізується на основі використання сучасних засобів автоматизації, роботизації та інтелектуальних технологій кожному її етапі.

Онлайн-клієнт – клієнт, який здійснює покупки товарів, робіт чи послуг в інтернет-магазинах за допомогою сучасних онлайн технологій. Онлайн-бізнес – виробництво та продаж товарів, робіт чи послуг різним категоріям клієнтів (фізичні особи b2c, бізнес b2b, державні організації b2g) через інтернет із використанням автоматизованих та роботизованих технологій реалізації цифрових ланцюжків створення цінності. Цифровий менеджмент - взаємодія об'єкта та суб'єкта управління на основі цифрових механізмів і технологій з метою ефективної та результативної реалізації цифрових ланцюжків створення цінності. Онлайн бізнес-модель – спосіб організації цифрового ланцюжка

створення цінності та генерації грошових потоків в онлайн бізнесі. Цифрова трансформація децентралізації – здійснення змін у існуючій децентралізації діяльності організації, спричинених розвитком нових технологій та умовами взаємодії з іншими учасниками в рамках екосистеми [16, ст.35].

Екосистема в менеджменті - група взаємопов'язаних економічних об'єктів, що взаємодіють між собою та з середовищем їх функціонування на основі сучасних цифрових технологій, а також які володіють драйвером – ланкою, що задає тренд їх розвитку. На основі проведеного аналізу електронної комерції та готовності споживачів купувати товари та послуги в інтернет-магазинах, концептуальні принципи, облік яких необхідний ефективній організації онлайн бізнесу:

1. Організація ефективної діяльності можлива за умови вибору ефективної інноваційної децентралізації, адаптованої до сучасних вимогам середовища функціонування бізнесу. Бізнес-моделі мають відповідати вимогам ринку, а також модернізуватися виходячи із змінних умов довкілля.

2. Управління процесами та проектами здійснюється з використанням технологічної цифрової платформи, що забезпечує їх наскрізну цифровізацію. Ця платформа повинна комплексно цифровізувати та роботизувати процеси цифрового ланцюжка створення цінності, а також процеси управління та забезпечення. Різні рішення мають бути інтегровані та забезпечувати централізований доступ до інформації.

3. Формування цифрових ланцюжків створення цінності на основі технологій цифрової економіки (блокчейн, аналіз великих даних, цифрові двійники, штучний інтелект).

4. Вироблені та реалізовані товари або послуги супроводжуються цифровим контентом, що формує максимальну кількість інформації про них для клієнтів. В онлайн бізнесі така можливість забезпечується за рахунок впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності, що дозволяють побачити наочні 3d-моделі товарів, відеоролики, що демонструють експлуатацію товарів або послуг, чат-ботів, відповідальних на питання клієнтів

і пояснюють переваги товарів чи послуг, що продаються [27, ст.91].

5. Використання геоданих та оптимізація логістичних процесів, що забезпечує оперативне постачання ресурсів та готової продукції. Логістичні процеси є одними з ключових, які формують цінність для клієнтів. Оперативність доставки, виконання побажань клієнтів по умовам доставки, дозволяють підвищити їхню лояльність. Організація видачі замовлень у місцях, близько розташованих до місцезнаходження клієнтів, дозволить підвищити швидкість обслуговування клієнтів та скоротить час доставки.

6. Організація кіберзахисту бізнесу (мінімізація кібер ризику). Онлайн-бізнесу притаманні ризики, пов'язані з кібератаками, які можуть призвести до блокування інтернет-магазинів, порушення їх нормального режиму функціонування, шкідливого впливу на клієнтів. Відповідно, онлайн бізнесменам необхідно впроваджувати кошти безпеки, що дозволяють блокувати будь-які кібератаки та забезпечують безперебійне функціонування бізнесу. В іншому випадку це призведе до втрати клієнтів та збитків.

7. Застосування штучного інтелекту в управлінських, основних та що забезпечують процеси. Впровадження штучного інтелекту, діяльність якого спрямована на просування товарів та послуг онлайн бізнесу, дозволить скоротити витрати на ФОП, а також підвищить якість маркетингових заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів.

1.2. Порівняльний аналіз технологій організації діяльності при децентралізації системи приватного бізнесу

Д. Джонс, К. Келлі, вважають, що багато компанії ефективно функціонують на ринку, виробляють високотехнологічну продукцію, проте на якийсь момент перестають бути конкурентоспроможними, починають здавати позиції іншим успішнішим гравцям ринку. Головна причина пов'язана з тим, що такі організації не можуть оперативно адаптувати існуючі децентралізації до змін середовища функціонування.

О. Остервальдер зазначає, що довгостроковий успіх більшості компаній залежить від їхнього вміння ефективно реалізовувати інноваційні децентралізації в будь-якій сфері їхньої діяльності. Аналізуючи історію розвитку децентралізації, можна побачити, що 20 років тому було досить важко уявити продажу товарів за допомогою фото в соціальній мережі, ефективність яких залежить від кількості передплатників та переглядів. Замовлення товару через агрегатор, який безпосередньо зводить клієнта з виробником у будь-якій точці земної кулі, також був неймовірним [38, ст.115].

О. Гасман, М.М. Кулапов вважають, що сучасні технології дозволяють радикально модифікувати існуючу децентралізацію, роблячи їх більш конкурентоспроможними. Спочатку децентралізацію реалізовували в такий спосіб. Виробник закупає ресурси у постачальника, виробляє продукцію та продає. Ціна продажу повинна покривати прямі та непрямі витрати, а також забезпечувати необхідну норму прибутку. Торгова організація закупає товари у виробника та продає їх з торговою націнкою. Така націнка має покривати витрати торгової організації та забезпечити необхідний прибуток.

Розвиток конкуренції, процесів глобалізації та зародження інформаційних технологій вимагало зміни діючої децентралізації. Доказом цього є той факт, що будь-який підприємець може розвивати свій бізнес інтенсивно чи екстенсивно. Відповідно, перший варіант передбачає оптимізацію собівартості з метою формування вигідних для клієнтів цінових пропозицій та збільшення потоку споживачів. Екстенсивний розвиток передбачає здійснення заходів, спрямованих на пошук нових ринкових ніш, вхід до нових ринків, розширення продуктової лінійки для залучення додаткових клієнтських сегментів [49, ст.108].

Принципова відмінність авторської класифікації від існуючих класифікацій децентралізації полягає в наступному:

- Класифіковані способи організації діяльності у цифровій економіці;
- Сформовано ознаки класифікації технологій організації ефективних децентралізації: оптимізація витрат, зростання продажів, вихід на нові ринки;

- Класифіковані технології організації ефективних децентралізації, виходячи зі сформованих ознак;

- Визначено технології проектування ефективних децентралізації, які найбільше відповідають вимогам до організації діяльності у цифровій економіці. До інструментів та технологій організації децентралізації, спрямованих на оптимізацію витрат, на експертну думку, можна віднести такі:

- «Оренда» – у разі, якщо компанії потрібне обладнання на певний термін, то вона може взяти його в оренду, що обійдеться дешевше купівлі обладнання;

- «Банкомат» - організація діяльності, за якої клієнти вносять передоплату за товари, а постачальники надають відстрочку платежу. При даній моделі знижується ризик отримання касового розриву, а отже, не потрібні додаткові витрати, пов'язані із залученням позикових коштів, необхідні забезпечення операційної діяльності;

- «Бартер» - організації здійснюють обмін товарів чи послуг, без використання коштів, що часто дозволяє знизити витрати на маркетинг. Наприклад, розміщення інформації про партнера на сайті компанії або демонстрація зразків товарів у компанії-партнера;

- «Біла етикетка» - виробники виготовляють продукцію на замовлення для великих партнерів. У таких виробників відсутні витрати, пов'язані з маркетингом та збутом продукції. Вони не вказують свій бренд, торгову марку, логотипи, брендування товару займаються компанії, які замовляють у цих виробників продукцію. Таку бізнес-модель використовують виробники продуктів харчування, які виготовляють їх під замовлення великих продуктових мереж (бренд «АТБ», мережі Ашан, або «Просто абетка» мережі Абетка Смаку) [50, ст.29];

- «Диригент» - управління ключовими процесами ланцюжка створення цінності та передача інших процесів на аутсорсинг, що дозволяє оптимізувати витрати. Наприклад, передача процесів визначення або формування потреб клієнтів професійному маркетинговому агенції, продажу товарів чи послуг через мережу офіційних дистриб'юторів;

- «Оплата за показниками» - переведення більшої частини витрат у розділ змінних, що дозволяє мінімізувати постійні витрати, що не залежать від обсягу виробництва та реалізації продукції;

- «Краудсорсинг» – залучення зовнішніх виконавців для вирішення певних завдань з урахуванням відкритого виклику. Як правило, такі виконавці працюють за ідею, хочуть першими побачити результат та отримати готовий продукт;

- «Краудфандинг» – залучення зовнішніх фінансів для реалізації певного проекту. Інвестори, які фінансують проект, вірять у перспективу його розвитку. Організація, яка залучає кошти в такий спосіб, вирішує певні завдання, не витрачаючи власні кошти;

- «Лояльність клієнтів» - зниження витрат, пов'язаних із залученням нових клієнтів за рахунок утримання постійних клієнтів;

- «Партнерські відносини» - поділ витрат між партнерами з метою мінімізації витрат. Наприклад, компанії потрібне приміщення площею 100 кв. в центрі міста. Проте, пропозиції щодо оренди такі: 200 кв. за 400 000 гривень. Компанія може знайти партнера та розділити оренду навпіл, при цьому вона отримає необхідні площі з необхідною геолокацією;

- «Лідерство з витрат» - виробництво та реалізація затребуваних товарів за цінами, нижчими ніж у конкурентів, які забезпечуються за рахунок оптимізації витрат на кожному етапі створення вартості та закупівлі ресурсів за низькими цінами;

- «Оцифрування» – створення віртуальних товарів замість фізичних. Наприклад, багато видавництв стали продавати електронні книги, оскільки попит на паперові носії знижується та їх друк стає нерентабельним;

- «Самообслуговування» – переклад деяких етапів ланцюжка створення цінності у формат самообслуговування, що дозволить знизити витрати на персонал, необхідний реалізації цих процесів. Яскравим прикладом можуть бути точки громадського харчування із самообслуговуванням. Клієнт робить замовлення, оплачує та забирає його на касі. Офіціантів у таких закладах немає

[61, ст.56];

- «Електронна комерція» - зниження витрат, пов'язаних із покупкою або орендою торгових площадок, а також ФОП продавців.

До інструментів та технологій проектування децентралізації, спрямованих на вихід компанії на нові ринки, на експертну думку, відносяться наступні: - «Блакитний океан» - створення унікального продукту чи послуги, які немає аналогів над ринком. Реалізація даної децентралізації передбачає використання стратегії блакитного океану, орієнтованої на пошук вільних ніш на ринку, що стає з кожним роком все складніше та складніше. Пропозиція ринку нових товарів, які не мають аналогів, дозволить максимізувати продажі та суттєво збільшити доходи на стадії зростання життєвого циклу продукції;

- «Зворотна інновація» – розширення частки ринку за рахунок можливості зробити нові товари та технології доступними широкому колу потенційних покупців. Прикладом може бути поява нової електроніки, яка спочатку коштує досить дорого, а через певний час суттєво дешевшає та стає доступною великій кількості клієнтів;

- «Демпінг ринку» - вхід у нові ринки з товаром, аналогічним пропозиціям конкурентів з ціною, суттєво нижчою від ціни аналогів. Демпінгування може здійснюватися компанією за рахунок наявності внутрішніх або зовнішніх резерви. Зовнішні резерви можуть представляти прямі інвестиції або продаж акцій на фондових ринках. Прикладом демпінгування може бути пропозиція послуги каршерингу. Цей сервіс запустився в лютому 2018 року, пізніше на три роки, ніж в основних конкурентів. Щоб завоювати частку ринку пошукові системи встановив вартість однієї хвилини поїздки на автомобілі у розмірі 5,7 грн. До появи на ринку каршерингу мінімальні цінові пропозиції починалися від 8 гривень за хвилину поїздки [71, ст.211];

- «Диференційований продукт» – збільшення частки ринку за рахунок пропозиції товарів, що володіють якостями та функціоналом, що формують додаткову цінність та, відповідно, додаткові конкурентні переваги проти товарами-аналогами інших виробників. Класифікацію розглянутих

інструментів та технологій проектування децентралізації можна як ієрархічної схеми. Проведено аналіз основних технологій, що дозволяють формувати децентралізацію, що використовуються для ефективної організації діяльності в цифровій економіці. "Банкомат" актуально використовувати у форматі надання можливості здійснення онлайн платежів через сайт онлайн організації. З однієї сторони, такий підхід знижує ризики, пов'язані з відмовою клієнта від замовлення вині онлайн представника, з іншого боку, у клієнта з'являється можливість зручної оплати замовлення за допомогою банківської картки або електронного гаманця у смартфоні, планшеті, розумному годиннику та інших сучасних пристроях.

Внаслідок застосування даної децентралізації клієнт отримує можливість зручної оплати замовлень, а компанії-продавцю забезпечується гарантоване надходження коштів до виконання замовлення. Бартер набуває великої актуальності з розвитком цифрових технологій. Компанії-партнери можуть розміщувати інформацію один про одного на своїх сайтах, створювати посилання, використовувати онлайн технології для просування один одного. Наприклад, продаж певних товарів може вимагати супутніх продуктів чи послуг, які виробляють партнери. Інформацію про них клієнт отримує, здійснюючи замовлення таких товарів онлайн магазинів.

Використання даної моделі дозволяє підвищити продажі в онлайн бізнесі, а також знизити витрати на реалізацію маркетингових заходів. Для ефективної організації цифрових ланцюжків створення цінності в онлайн бізнес доцільно використовувати «інтегратор», так як цифрова трансформація дозволить підвищити швидкість та ефективність реалізації кожного етапу. В основі даної моделі стосовно онлайн бізнесу закладено онлайн взаємодія з постачальниками та покупцями товарів. Розробка мобільних додатків, онлайн сервісів, особистих кабінетів на сайтах робить «кастомізацію» ефективнішою, оскільки клієнту забезпечується індивідуальний підхід кожному етапі взаємодії [2, ст.14]. Консультації на початковій стадії, визначення переваг, інформування про статус замовлення, збереження історії замовлень, додаткові індивідуальні

бонуси та інші дії, створені задля задоволення потреб клієнтів під час реалізації цифрових ланцюжків створення цінності, що втягують, будуть ефективними і результативні під час використання сучасних цифрових технологій. Організація та управління підписками через інтернет – найбільш розумний метод реалізації технологій «підписки».

За допомогою цифрових технологій клієнт може керувати підпискою на певний товар чи послугу через особистий кабінет на сайті: призупинити передплату, продовжити, змінити параметри передплати. Реалізація цієї децентралізації у форматі онлайн формує конкурентні переваги для онлайн бізнесу, тому що робить його більш клієнто орієнтованим. «Прив'язування споживачів» здійснюється більш ефективно через онлайн, так як клієнт отримує можливість замовляти додаткові компоненти на сайті компанії або через мобільний додаток. Онлайн-сервіси можуть нагадувати клієнту про те, що йому найближчим часом необхідно придбати витратні матеріали, а також повідомляти про додаткові акції, проведених компанією, вкладених у підвищення лояльності клієнтів. Всі наведені вище технології організації децентралізації, реалізація яких дозволяє вийти компанії на нові ринки, будуть ефективні використання цифрових технологій. Створення нових технологій дозволить успішно реалізувати модель "блакитний океан". Яскравим прикладом такого успіху може служити соціальна мережа Instagram, яка стала активною маркетинговою онлайн інструмент у бізнесі. К-Д. Ден, Т. Йоханн вважають, що створення зворотних інновацій також можливе за рахунок використання онлайн технологій [13, ст.42].

Створення доступних онлайн сервісів, початкові інвестиції в які можуть бути значними, робить їх окупними за рахунок великої кількості користувачів, при цьому вартість користування для кожного клієнта має бути мінімальною. Прикладом використання такої моделі може бути створення та продаж онлайн додатків для смартфонів, планшетів чи комп'ютерів. Інвестиції у створення програми можуть становити мільйони, а ціна продажу для клієнта трохи більше 300 гривень.

Покупцеві надається безкоштовна демоверсія тому, щоб він міг оцінити ключові переваги програми. Онлайн-технології дозволяють знизити собівартість товарів чи послуг, що дозволяє встановлювати нижчі ціни на них та здійснювати демпінг, спрямований збільшення частки ринку. Диференціація товарів також можлива за допомогою цифрових технологій, причому додатковий онлайн функціонал створюється як для фізичних товарів, так і для віртуальних. Таким чином, представлені вище технології організації децентралізації реалізуються в онлайн бізнесі, що дозволяє підвищити ефективність генерації грошових потоків та забезпечити сталий розвиток бізнесу. При організації діяльності у форматі онлайн пропонується наступні децентралізації:

- Розвиток онлайн бізнесу на базі офлайн бізнесу;
- Створення онлайн бізнесу "з нуля";
- Онлайн бізнес b2b;
- Онлайн бізнес b2c;
- Онлайн бізнес b2g;
- Формування агрегаторів;
- Посередництво.

Проаналізуємо докладніше кожен з моделей. Створення онлайн бізнесу на базі офлайн бізнесу передбачає організацію інтернет-магазину в рамках чинного бізнесу з виробництва та продажу товарів. З одного боку, переваги цієї моделі очевидні: у компанії збільшується продаж за рахунок залучення додаткових клієнтів через сайт. З іншого боку, реалізація даної децентралізації може викликати певні проблеми.

Організація служби доставки вимагає витрат, пов'язаних із оплатою праці водіїв, купівлею та експлуатацією транспортних засобів, процесами управління логістикою та ін. На експертну думку, дана модель має такі переваги:

- Бізнес відразу орієнтований на онлайн торгівлю, у зв'язку з чим відсутня проблема обліку складських запасів для онлайн та офлайн продажів;
- Ефективна організація логістичних процесів є ключовим напрямом

діяльності;

- Організація складу та офісу не вимагає великих вкладень, пов'язаних з купівлею або орендою дорогої нерухомості, тому що вони можуть бути розташовані далеко не в найдорожчих районах.

Однак дана модель має певні недоліки, які в основному пов'язані з відсутністю надійних постачальників товарів, а також досвіду роботи з такими постачальниками. Створюючи бізнес «з нуля», власникам потрібно буде шукати надійних постачальників та погоджувати з ними умови поставок. Онлайн-бізнес може бути представлений частково чи повністю у форматах b2b, b2c або b2g [35, ст.19].

Формат b2b передбачає продаж товарів юридичним особам. Наприклад, постачання продуктів харчування в кафе та ресторани (Hogesa). Ця модель ефективна за рахунок високого середнього чека замовлення, оскільки клієнти - юридичні особи заздалегідь планують постачання товарів та часто замовляють продукцію великими партіями. За даними Statista, у 2017 році загальний обсяг транзакцій у b2b-секторі електронної комерції становив \$7,66 трлн і більш ніж утричі перевищив обсяг у b2c-секторі, який становить \$2,14 трлн. Для порівняння, у 2013 році обсяг транзакцій у b2b-секторі становив \$ 5,83 трлн.

Принципова відмінність авторської класифікації від існуючих класифікацій децентралізації полягає в наступному:

- Класифіковані способи організації діяльності у цифровій економіці;
- Сформовано ознаки класифікації технологій організації ефективних децентралізації: оптимізація витрат, зростання продажів, вихід на нові ринки;
- Класифіковані технології організації ефективних децентралізації, виходячи зі сформованих ознак;
- Визначено технології проектування ефективних децентралізації, які найбільше відповідають вимогам до організації діяльності у цифровій економіці. Реалізація децентралізації можлива за правильної орієнтації на споживчі сегменти, наявність надійних виробників-постачальників товарів, а також ефективну побудову логістичних процесів (зберігання товарів, доставка,

подальший супровід). Запропонована класифікація може застосовуватися як відправна точка при побудові та модернізації діяльності онлайн бізнесу.

Розглянуті децентралізації можна використовувати разом на різних стадіях розвитку організації. Наприклад, спочатку при побудові діяльності використовується модель b2b, до якої через певний час додається b2g. При цьому для оптимізації діяльності менеджер чи власник бізнесу застосовує «лідерство з витрат», що дозволяє йому вигравати державні тендери, пропонуючи товари за низькими цінами, «прив'язування споживачів», формуючи вигідні пропозиції для клієнтів – комерційних організацій [46].

1.3. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку організацій у контексті політики децентралізації у бізнесі

Формування ефективної децентралізації дозволяє організувати ланцюжки створення цінності таким чином, щоб їх реалізація максимізувала грошові потоки, що генеруються. Однак такі ланцюжки постійно схильні впливу факторів середовища їхнього функціонування, які необхідно враховувати, аналізувати та, з урахуванням результатів такого аналізу, вибирати найкращі варіанти та напрямки діяльності.

Виконання будь-якої децентралізації спрямоване на досягнення цілей, які задають власники бізнесу, на перетворення компанії відповідно до них баченню, підвищення вартості активів. Сукупність цілей, показників, що дозволяють виміряти рівень їх досягнення, заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети, формує стратегію підприємства. Маслеників В.В. вважає, що стратегія розвитку організацій у цифровій економіці є бачення власників бізнесу, набір цілей, досягнення яких дозволить компанії розвиватися згідно з таким баченням, а також план заходів, спрямованих на досягнення цілей, реалізація яких можлива з допомогою використання цифрових технологій [57, ст.12]. В умовах цифрової трансформації, на експертну думку, стратегії розвитку організацій визначаються з моделей поведінки клієнтів. У

магістерському дослідженні пропонується чотири таких моделей:

1. Індивідуальне позиціонування. Клієнти обирають товари відповідно до їх індивідуальних переваг, які, з урахуванням цифрової трансформації стають все більш вишуканими. Ця модель стала зароджуватися завдяки активному формуванню «суспільства споживання». У ХХ столітті попит суттєво перевищував пропозицію, був відсутній великий вибір товарів, і часто споживачі просто задовольнялися наявністю того, що є на прилавках. Розвиток процесів глобалізації, поява інтернету, створення інноваційних технологій сприяли збільшенню виробництва та суттєвого зростання пропозиції товарів, робіт та послуг.

Поступово пропозиція почала перевищувати попит і знадобилися інструменти, спрямовані не лише на його правильну ідентифікацію, а й формування, з метою «нав'язування» потенційним споживачам нових товарів. Крім того, багато товарів стали доступні більшості покупців, що для деяких клієнтів психологічно важко сприймається, вони хочуть виділитися, а цього їм потрібен індивідуальний продукт. Відповідно, залучення подібних клієнтів потребує заходів, спрямованих на задоволення їх сильно «індивідуалізованих» потреб, що формує стратегію задоволення індивідуальних потреб. Прикладом реалізації даної моделі є сторінка в соціальній мережі Facebook парфумерної компанії Lancome, на якій користувачам надається можливість проаналізувати застосування продукції до них фотографіям [68, ст.40].

2. Наслідування. Модель передбачає беззастережне слідування сучасним ринковим тенденціям. Наприкінці двадцятого століття зародилася серйозна конкурентна війна між учасниками ринку, внаслідок якої, успішні гравці поглинають або пригнічують слабших. В результаті, сильні учасники ринку змогли захопити велику його частку завдяки різним факторам: унікальним технологіям, ексклюзивному доступу до ресурсів, інноваційного розвитку та ін.

Такі компанії стали управляти ринком, задаючи певні тренди. Доказом цього можуть бути черги за смартфонами iPhone або ресторани відомих брендів. Клієнт готовий робити все, аби слідувати моді, що іноді призводить до

трагічних наслідків. У Китаї підліток викинувся з вікна, оскільки батьки відмовилися купувати йому новий iPhone. У більшості випадків багато споживачі «модних» товарів, які не користуються їх повним функціоналом (таким споживачам він просто не потрібен), проте вони готові переплачувати, щоб відчувати себе у тренді. Організація таких трендів, розвиток брендів та їх правильне позиціонування, спрямоване на масове залучення покупців, що вимагає реалізації певних заходів, які формують стратегію, що створює бренд.

3. Використання цифрового контенту. Цифрові технології дозволяють створити якісний контент, що забезпечує споживачів необхідною інформацією про товари, роботи, послуги. Користувачі стають дедалі більше залежними від цього формату надання інформації. До активного розвитку інтернету, таким контентом служили кольорові каталоги товарів та послуг, однак вони не надавали всеосяжної інформації про продукцію, та споживачі були змушені дивитися товар "на живу" в офлайн магазині.

Поява відеоканалів та створення відеороликів, на яких наочно демонструються способи використання товару або надання послуги, що дає клієнту можливість отримати всю необхідну інформацію в будь-якому місці, використання комп'ютера, планшета або телефону. Розвиток соціальної мережі Instagram сприяло ефективній реалізації цієї моделі поведінки клієнтів. Будь-який користувач може переглянути фото або відео про товар, його переваги, альтернативи, прочитати відгуки, побачити коментарі інших споживачів. Такий підхід формує стратегію просування за допомогою цифрового контенту, що дозволить компанії вивести свою продукцію на ринок та інформувати клієнтів про її переваги. Прикладом реалізації цієї моделі може бути надання обмеженого безкоштовного доступу до курсів або програмного забезпечення з метою залучення клієнтів та подальшого продажу повноцінних версій.

4. Співпраця з іншими клієнтами та організаціями. У цифрових економічних умовах клієнти співпрацюють один з одним, використовуючи різні відкриті платформи, що дозволяє їм досягати поставлених цілей, інформувати один одного про товари, роботи, послуги, їх переваги та недоліки. Користувачі

готові об'єднуватися та брати участь у проектах краудфандингу або краудсорсингу з метою отримання бажаного результату. Якщо споживачам цікава ідея, і вони хочуть бачити її реалізованою у самі короткі терміни, вони готові докласти зусиль та надати підтримку авторові такої ідеї. Активний розвиток цієї моделі поведінки клієнтів став можливим завдяки появі краудфандингових та краудсорсингових майданчиків. У 2000 році в США з'явився перший краудфандинговий майданчик для музики «Artist Share» [72, ст.20].

В Україні найбільшу популярність мають такі майданчики як Kickstarter та Boomstarter. Краудфандинг та краудсорсинг підтримують розвиток стартапів та інноваційних ідей. Компанії повинні враховувати таку модель поведінки клієнтів та використовувати її для створення унікальних рішень, які будуть позитивно сприйняті ринком. Заходи, спрямовані на створення подібних рішень, що формують стратегію, спрямовану на співробітництво з клієнтами.

Модель має на увазі певна поведінка користувачів, яка полягає у бажанні оперативно придбати ті чи інші товари, послуги, роботи. Клієнти не готові витратити час на те, щоб чекати кілька місяців на певний товар, ним він потрібен «тут і зараз». У цифрових економічних умовах ефективною реалізацією цієї моделі сприяє гнучка методологія розробки agile. Р. Піхлер вважає, що agile – це ефективна взаємодія у команді з метою оперативного створення та виведення ринку необхідного продукту.

Поява даної методики пов'язують з випущеним у 2001 року «Маніфестом гнучкої методології розробки програмного забезпечення (Agile Manifest-)), який був узгоджений та підписаний представниками таких методологій, як, Adaptive software development та ін. У маніфесті закладено такі принципи:

- Задоволення потреб за рахунок своєчасного постачання продукту;
- Залучення замовника до процесу розробки;
- Мотивація учасників розробки;
- Самоорганізація з метою отримання найкращих характеристик продукту;
- Підтримка постійних темпів розробки;

- Працюючий продукт – найкращий показник виміру прогресу;
- Постійне вдосконалення роботи команди;
- Простота роботи;
- Вітання змін вимог навіть наприкінці розробки;
- Метод передачі інформації, що рекомендується, — особиста розмова між учасниками команди;
- Постійна адаптація до умов, що змінюються.

Застосування методики agile дозволяє прискорити процеси створення та виведення продукції ринку. Спільно з agile також може використовуватися scrum, оскільки дані методики не суперечать одна одній і, найчастіше, scrum відносять до сімейства agile. Відповідно, заходи, які враховують модель поведінки користувачів «оперативний доступ та користування», формують стратегію швидкого виведення товарів/послуг ринку [9, ст.33].

- Аналіз запропонованих у праці моделей поведінки клієнтів вимагає дослідження стратегій компаній, що функціонують у цифровій економіці, метою їх вибору для підвищення ефективності діяльності в залежності від клієнтської складової. Стратегія задоволення індивідуальних потреб спрямована на реалізацію заходів, що адаптують компанію під потреби її клієнтів. Така індивідуалізація можлива за рахунок наступних технологій та інструментів:
- Формування онлайн порталів з електронними каталогами та можливістю пошуку товарів за різними параметрами, що дозволить клієнтам ознайомитися з повним асортиментом та вибрати найбільш підходящий товар;
 - Розробка візуального інтерактивного опису товарів за допомогою сучасних цифрових технологій, у тому числі доповненої реальності, що дозволить клієнтам докладніше дізнатися про характеристики товарів;
 - Дослідження переваг клієнтів за допомогою опитувань, анкетування з метою виявлення їх індивідуальних вимог до товарів;
 - Розміщення онлайн конструкторів товарів, які дозволяють модифікувати товари, виходячи з індивідуальних потреб;
 - Створення системи рекомендацій, що пропонує клієнтам певні товари,

залежно від своїх особливостей, покупок, побажань;

- Організація індивідуального інтерфейсу, що підкреслить індивідуальність кожного клієнта та дасть йому можливість відчутти цінність, створювану йому компанією;

- Пропозиція індивідуального контенту залежно від потреб клієнтів, що дозволить їм отримати інформацію, яка справді необхідна.

Ефективна реалізація стратегії задоволення індивідуальних потреб можлива за рахунок розробки гнучких персоналізованих пропозицій для цільових сегментів споживчих груп, що дозволить зберегти їх лояльність та забезпечить стабільну генерацію грошових потоків. Ця стратегія ефективно реалізується для організацій цифрової економіки, оскільки цифрові платформи, що застосовуються для створення онлайн бізнесу, надають можливість повноцінного використання представлених технологій та інструментів [10, ст.17].

Стратегія, що створює бренд, спрямована на реалізацію заходів, пов'язаних із посиленням позиціонування торгової марки, бренду. Особливості даної стратегії відображаються з метою клієнтської та процесної перспектив, яким відносяться:

- Створення трендів (компанія повинна керувати ринком та задавати тренди, яким слідуватимуть її клієнти);

- Пропозиція трендових продуктів/послуг (клієнти повинні усвідомлювати, що придбаний товар дозволяє їм слідувати трендам);

- Просування бренду в соціальних мережах та медіа (у цифрових економічних умовах соціальні мережі стають однією з головних інформаторів про товари, тренди, моду, тому бренд повинен у них активно рекламуватись);

- Ототожнення бренду з успішними людьми (багато клієнтів орієнтуються на відомих бізнесменів, акторів, шоуменів, хочуть наслідувати їх і готові купувати товари, які вони використовують, тому реклама бренду успішною людиною підвищить лояльність до товарів з боку покупців);

- Підтвердження брендом якості товарів/послуг (сила бренду діє за умови,

що товар є якісним. Як тільки компанія знижує якість своєї продукції, це викликає негативні відгуки та втрату клієнтів);

- Організація ажіотажу (організація черг, дефіциту сприяє збільшення попиту);

- Позиціонування бренду як товару-замінника продукції конкурентів (компанія повинна чітко позначити переваги її продукції по порівнянню з пропозиціями конкурентів);

- Реалізація маркетингових заходів, спрямованих на посилення бренду (формування та реалізація маркетингових заходів, які дозволять підвищити лояльність клієнтів до бренду та побудувати з ними довгострокові взаємини);

- Вдосконалення процесів управління маркетингом та продажами (підвищення ефективності управлінських процесів з метою якісної реалізації основних процесів ланцюжка створення цінності).

Реалізація стратегії, що створює бренд, передбачає активне використання онлайн порталу для просування бренду, а також формування ергономічного середовища для клієнта, яке забезпечить його гарантований вибір на користь онлайн магазину. У представлених стратегічних картах з метою наочної візуалізації та виключення перевантаженості, виділено лише ключові цілі, характерні для стратегій, що розглядаються, однак, при розробці стратегії розвитку компанії, можливе додавання інших цілей до кожної з перспектив збалансованої системи показників [21, ст.45]:

1. Цифрова трансформація бізнесу, спричинена розвитком сучасних інтелектуальних інформаційних технологій, вимагає нових підходів до організації та управління ланцюжками створення цінності, орієнтованих на активне застосування онлайн інструментів взаємодії учасників.

2. Аналіз технологій організації децентралізації, що використовуються в аналогових економічних умовах, що дозволяє сформулювати їх класифікацію відповідно до таких ознак: орієнтація на оптимізацію витрат, орієнтація на зростання продажів, орієнтація на вихід на нові ринки, а також виділити технології, які можуть бути найефективнішими в умовах трансформації бізнесу.

3. Ефективна реалізація цифрових технологій організації децентралізації можлива на основі використання блокчейн, що дозволяє забезпечити прозорість, швидкість та надійність виконання всіх етапів взаємодії учасників ланцюжка створення цінності.

4. Цифрова трансформація змінює принципи взаємодії з клієнтами, внаслідок чого у магістерському дослідженні розроблено моделі їхньої поведінки, для яких можливо розробити стратегії задоволення їх потреб.

5. Формування моделей поведінки клієнтів дозволяє визначити стратегії розвитку компаній у цифровій економіці, а також методики, технології та інструменти, необхідні для їх ефективної реалізації умовах трансформації

6. Застосування збалансованої системи показників дозволяє розробити стратегічні карти для кожної зі стратегій та визначити специфічні цілі фінансової, клієнтської перспективи, а також перспектив бізнес-процесів, навчання та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Формалізація створення стратегічних ланцюжків цінності у державній економіці децентралізації бізнесу

Д. Роджерс, Л. Лелу, Дж. Хау, А. Генкін вважають, що ефективна реалізація децентралізації у цифровій економіці потребує зміни принципів побудови ланцюжків створення цінності, які мають бути представлені в цифровому форматі.

Одним із ключових інструментів, що дозволяють модернізувати такі ланцюжки, є технологія блокчейн (Blockchain). Вважається, що останнім часом у світі та економіці набирає популярність технологія блокчейн, яка стала широко відома завдяки популяризації криптовалют, таких як біткоїн, альткоїн тощо. До цього часу з технологією блокчейн працювали лише вузькі спеціалісти. Однак зараз, на думку багатьох експертів у галузі блокчейн, таких як А. Генкін, М. Свон, дана технологія може стати п'ятою парадигмою обчислень. До першої парадигми відносять появу ЕОМ, друга – персональний комп'ютер. Третьою парадигмою вважається використання інтернету, четверта парадигма – мобільні комп'ютери (планшети, смартфони) та соціальні мережі. Технологія блокчейн представляє розподілену систему записів, які пов'язані між собою, підтвержені та можуть бути легко перевірені [32, ст.17].

Описувати такі записи можуть усі учасники ланцюжка, при цьому інформація у цих записах має бути достовірною та підтвердженою. Суть технології полягає в тому, що блокчейн - це величезна розподілена база даних загального користування. У ній немає центрального керівництва, а перевіркою транзакцій займається особлива категорія користувачів, яку прийнято називати майнерами. Майнери підтверджують справжність скоєних транзакцій та формують із них блоки, які вишиковуються в ланцюжки.

Побудова таких ланцюжків полягає в тому, що кожен наступний блок містить інформацію про попереднє. На експертну думку, основна перевага технології полягає в тому, що вона виключає посередників. Наприклад, в даний час всі операції з грошима, документами та іншими даними, вимагають наявності посередників, перевіряють справжність проведених операцій. У блокчейні такі посередники не потрібні, всі транзакції перевіряються та підтверджуються учасниками системи.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток елементів цифрового суспільства розглядається у більшості країн сучасного світу як одне з пріоритетних стратегічних завдань та загальнонаціональних пріоритетів. Цифрові технології, а також пов'язана з ними суспільна та людська діяльність утворюють цифрову сферу сучасного соціуму, від якої у нинішніх умовах визначальним чином залежить його економічний та інноваційний потенціал, соціальний прогрес, ефективність управління, здійснення демократичних процедур, освіта, рівень людського розвитку, національна безпека та обороноздатність та багато іншого.

Відставання країни в темпах зростання товарів і послуг, вироблених та що надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (так званий цифровий розрив), автоматично викликає її відставання та в інших галузях. І навпаки, динамічний, сталий розвиток цифрової сфери, за допомогою цифрові трансформації та цифрової трансформації є фундаментальною основою підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені та якості життя її громадян, що досягається багато в чому за рахунок зростання різноманітності та обсягів надання їм як традиційних, так і нових послуг з використанням сучасні цифрові технології [43, ст.51].

Таким чином, у світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки у вигляді цифрової трансформації: удосконалення відповідних галузей національного законодавства, розроблення та реалізації масштабних державних стратегій, проектів, програм. Безумовно, двома основними пріоритетами практично

завжди є забезпечення пов'язаних із розвитком цифрової економіки міжнародних конкурентних переваг країни (регіону, міждержавного об'єднання) та оптимізація внутрішнього розвитку.

Проте навіть порівняння різних моделей (стратегій) розвитку цифрового суспільства, що склалися в даний час у світі, дозволяє констатувати значну варіативність у концептуальних підходах, пріоритетах, механізмах та шляхах їх реалізації. При цьому ефективність їх застосування сильно залежить від того, в якій культурно-цивілізаційній середовищі, регіоні чи навіть країні реалізується та чи інша стратегія. Інакше кажучи, універсальних моделей управління державою за допомогою механізмів цифрової трансформації немає, дуже залежить від інституційного середовища.

Варто зазначити, що цифрова економіка динамічно набирає нові обороти, обсяг її становить, за останніми даними, близько 3 трлн доларів США у міжнародних масштабах. Цей показник становить понад третини загальної капіталізації найбільших підприємств у всьому світі, а також перевищує суму ВВП, наприклад, Великобританії і в цілому є значною сумою капіталу, яка відображає досягнення цифрової економіки лише за чверть століття. Цифровізація економіки набула більше великий вплив внаслідок поширення використання інтернету, який проникає у всі суспільні процеси [54, ст.87].

У цілому нині цифрова економіка – це ті відносини, які опосередковуються інтернетом, стільниковим зв'язком. Використання всього спектра функцій цифрових технологій в такий спосіб впливає економіку держави:

- Спрощують господарські взаємодії;
- Знищуються довгі ланцюги посередників;
- Прискорюється перебіг різних угод (кредиту, оренди, купівлі-продажу, сплати податків, розрахунків тощо);
- Анулюють перешкоди доступу на ринки, завдяки чому усуваються просторові обмеження та створюються альтернативні комерційні майданчики; надаються конкурентні переваги компаніям незалежно від своїх розмірів;
- З'являється можливість створення ефекту масштабу та реалізації його

позитивної віддачі при зниженні витрат.

У 2015 році вперше було розраховано Digital Economy and Society Index (DESI) з метою виявлення напрямків пріоритетних інвестицій у створенні цифрового ринку та сприяння країнам ЄС у покращенні цифрової продуктивності. Він складається з п'яти субіндексів, які вимірюють розвиток:

- Інфраструктури можливості підключення до широкосмугового інтернету;
- Ультраструктури розвитку людського капіталу;
- Використання інтернету;
- Інтегрованості цифрових технологій у бізнес;
- Охоплення цифровими технологіями громадського сектора.

Роль змін, яка оцінюється субіндексами, неоднакова в досягненні цифрової продуктивності та вимірюється з урахуванням коефіцієнта вагомості кожного з них за абсолютними показниками та темпами їх змін. Так, за допомогою використання цього субіндексу для кожного держави було виділено чотири групи країн.

До групи країн із найсучаснішою цифровою економікою в ЄС за цим індексом віднесено такі країни як: Данія, Фінляндія, Швеція та Нідерланди, у групу з низькими результатами – Румунія, Болгарія, Греція та Італія. У 2016 році найбільші темпи змін (понад 0,04 порівняно із середнім значенням на рівні 0,028) продемонстрували Словаччина та Словенія. У Португалії, Латвії та Німеччині спостерігалось невелике зростання (нижче 0,02) [65, ст.19].

Аналіз даних, отриманих під час дослідження, свідчить, що хоча європейські країни займають високі місця в аналогічних світових рейтингах, але поступаються Японії, Південній Кореї та США. Компанія Huawei четвертий рік поспіль досліджує тенденції розвитку цифрової економіки допомогою розробленого її фахівцями глобального мережевого індексу взаємодії (Global Connectivity Index, GCI). Вона зазначає, що зростання індексу свідчить про підвищення рівнів конкурентоспроможності, інноваційності та продуктивності у національній економіці.

Досліджуючи динаміку індексу глобальної мережевої взаємодії за два

останні роки за трьома групами країн, об'єднаних за рівнем ВВП на душу населення та ступеня розвитку цифрових технологій (лідери, послідовники, початківці), аналітики компанії Huawei дійшли висновку, що цифрова диференціація досить швидко стає «цифровою прірвою», оскільки, хоча початківці та здійснюють розвиток цифрових технологій, темпи зростання цієї групи вдвічі нижчі, ніж у лідерів, і розрив між країнами зростає. Новизна найсучасніших процесів у провідних країнах дозволяє визначити формування національних моделей цифрової економіки:

- Індустрія 4.0 – у Німеччині;
- «Промисловий інтернет» – у США;
- "Всепроникне суспільство" (ubiquitous society) - в Японії.

Ключовою умовою цифрові трансформації національного господарства є формування внутрішнього попиту на цифрові технології та використання їх громадянами, бізнесом, галузями економіки та, що найважливіше, державою. Вище перелічене зумовлює актуальність завдання створення поліфункціональної моделі державного управління України, яка могла би повноцінно відповідати цифрові трансформації та цифровій трансформації всіх суспільних процесів по дорозі формування цифрової економіки.

До основних внутрішніх проблем щодо впровадження подібної цифрової моделі державного управління в Україні необхідно, на думку автора, віднести: відсутність офіційно визначеного категорійно-понятійного апарату, недосконалість нормативно-правового, інформаційно-аналітичного, науково-методичного, фінансового, організаційно-технічного, кадрового забезпечення тощо.

Для оцінки стану впровадження подібної моделі державного управління та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації суспільства в цілому по країні, насамперед його технічної та технологічної складової, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, заснована: на даних державного статистичного обліку результати спеціальних емпіричних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, проведених

українськими та зарубіжними компаніями, обліку рейтингових оцінок таких міжнародних організацій, як ООН, ЄС, Світовий Банк, ІТУ, ОЕСР та інших [6, ст.72].

Крім системи показників та індикаторів, повинні бути розроблені та офіційно схвалено методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації у цій сфері у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення та певна сукупність джерел та користувачів інформації, встановлені регламенти їх взаємодії та вимоги до інформації, тобто має бути створено систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу цифрової трансформації соціально-економічних систем усіх рівнів.

На цьому етапі цифрові трансформації структур господарювання України такої комплексної консолідованої моделі управління не існує, що вкрай негативно впливає на ефективність державної політики та державного управління суспільних сфер країни, які реалізуються практично в умовах відсутності зворотного зв'язку та базуються в основному на неточних, неповних та суперечливих статистичних даних, інтуїтивні уявлення та попередній досвід осіб, що приймають стратегічні рішення.

Найбільш раціональним є підхід, заснований на застосуванні порівняльного аналізу для сукупності існуючих моделей індикаторів, визначення відповідно до обраного критерію кращого та її уточнення з метою максимального обліку особливостей розвитку цифрової економіки у Україні. Як інтегрована характеристика рівня розвитку цифрового суспільства або його структурних елементів використовуються композитні інформаційно-комунікаційних технологій-індекси (е-індекси), побудовані на базі наборів інформаційно-комунікаційних технологій індикаторів, при цьому набір індикаторів та методика побудови індексу в значною мірою залежить від обраних пріоритетів [17, ст.134].

Серед багатьох сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, визначальних цей процес, особливе місце посідає модель цифрового

державного управління, ефективність впровадження якої залежить від багатьох факторів політичного, соціального, економічного, інформаційного, науково-методичного, організаційного, нормативно-правового характеру тощо. Без урахування цих чинників, визначення їхньої пріоритетності, взаємозв'язків неможливе формування науково обгрунтованої державної політики та здійснення державного управління з реалізації цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки в нашій країні в цілому.

Технологія блокчейн активно розвивається і вже вийшла за межі фінансових ринків та криптовалют. Згідно з представленим оглядом всесвітнього економічного форуму багато керівників державних та комерційних організацій вважають, що вже через 5 років 10% світового ВВП буде розміщено на цифрових платформах блокчейн. На світовому ринку вже в 2018 році представлено кілька тисяч стартапів, діяльність яких ґрунтується на технологіях блокчейн. Більшість світових фінансових груп активно інвестують у такі стартапи. У України її технологію блокчейн сприйняли по-різному. З одного боку, багато хто ототожнював її з криптовалютами, як Центральний Банк намагався всіляко заборонити, у зв'язку з відсутністю в нього можливості їх регулювання, з іншого боку, саму технологію блокчейн стали активно впроваджувати не тільки великі комерційні структури за участю держави, а й у державні організації.

Багато державних органів час від часу роблять спробу заборони криптовалют, оскільки фактично вони порушують одну з основних умов державності – наявність власної регульованої валюти. Але, на експертну На думку, криптовалюти будуть розвиватися, оскільки науково-технічний прогрес навряд чи вдасться зупинити.

М. Кейсі вважає, що криптовалюта – це одна з можливих сфер застосування технологій блокчейн, які активно починають впроваджуватися у сфері державного управління, створення інтелектуальної власності, виробництва та торгівлі, надання послуг. Можна сміливо стверджувати, що технологія блокчейн є самою динамічною інновацією, що набула поширення

останнім часом у світі, яка істотно впливає на перетворення абсолютно різних сфер. Уряд України і, зокрема держави-сусіди, ініціювали проекти щодо запровадження блокчейн у сферу житлово-комунального господарства. Ця сфера вкрай непрозора у зв'язку з наявністю у ній великої кількості учасників: державні та муніципальні органи, приватні управляючі підприємства, підрядні організації та рішення щодо модернізації даної сфери на основі технології блокчейн дозволить вирішити цю соціально-економічну проблему [37, ст.159].

Вважається, що блокчейн-технологія є універсальним способом зберігання та обробки інформації в будь-якій сфері діяльності організацій та фізичних осіб. Наприклад, у логістиці блокчейн дозволить замінити паперові документи (транспортні накладні та ін.), які переміщуються разом із товарами, що доставляють. Блокчейн також добре підходить для ефективної реалізації маркетингових заходів: облік клієнтських балів, їх переміщення між преміальними програмами та гарантована безпека.

У медицині блокчейн дозволить зберігати всю історію медичного супроводу пацієнтів, при цьому пацієнту не потрібно забирати виписки від одного лікаря, щоби піти до іншого в інший медичний центр. Державна реєстрація угод з нерухомістю також може бути оптимізована за рахунок використання цієї технології. Крім того, блокчейн дозволить скоротити шахрайство у цій сфері, пов'язане з піддробкою документів, у тому числі з незаконним нотаріальним завіренням. По кожному об'єкту нерухомості, з моменту його створення, має вестися цифрова історія, змінити яку буде неможливо.

А. Генкін стверджує, що завдяки блокчейну можливо значне покращення якості більшості фінансових транзакцій. Учасники фінансових ринків зможуть працювати без посередників за рахунок використання смарт контрактів – написаних за допомогою програмних кодів наборів правил що забезпечують роботу з базою даних блокчейн. Блокчейн у роздрібному бізнесі – це сила, яку слід вважати проривний, але багато людей все ще сумніваються в його застосуванні в рамках основних бізнес-операцій [37, ст.23].

Одним із прикладів застосування блокчейн у роздрібній платформі є платформа INS – глобальна децентралізована екосистема, яка спрощує процес виконання замовлень та дозволяє виробнику брати участь у ньому самостійно, а саме: виставляти свої продукти на продаж, проводити промо-акції, реалізовувати програми лояльності, отримувати відгуки від клієнтів, і дає можливість покупцям, а не ритейлерам, вибирати товари, які вони хочуть, голосувати за нові продукти та розміщення товарів від інших виробників. INS безпосередньо пов'язує виробників продовольчих товарів та споживачів за допомогою легкого та зручного застосування, в якому споживач замовляє продукт. За допомогою блокчейн будуть значно скорочені додаткові витрати.

Автоматизація складського обліку, оптимізація процесів, все це допоможе заощадити велику кількість часу. Блокчейн робить ланцюжок поставок ефективнішою і менш затратною. Модулі екосистеми будуть розгорнуті у найбільших містах світу, з усією необхідною інфраструктурою задля забезпечення його функціонування. Для споживача платформа INS надає такі переваги [48, ст.11]:

- Необмежений вибір постачальників – користувачі стають доступні всі постачальники ресурсів, виробники товарів, ритейлери;
- Високоякісні продукти – користувачі можуть отримувати інформацію про товари, їхню якість, переглядати відгуки інших покупців;
- Низька ціна на представлені на платформі товари – можливо зниження ціни за рахунок скорочення оптово-збутових надбавок (будь-який посередник включає в ціну свої витрати та норму прибутку, яку він хоче отримати);
- Заохочення від виробників у вигляді знижок та інших бонусів – виробники прагнуть організувати програми лояльності з метою залучення та утримання клієнтів;
- Можливість висловити свою думку щодо продукту – платформа забезпечує контакт безпосередньо з виробником, тому споживач може надіслати інформацію щодо продукції або уточнити будь-які питання;
- Вільний вибір брендів та товарів – споживачеві надається широкий

асортимент товарів від різних виробників, які він може замовити;

- Доступ до незалежних місцевих виробників – часто невеликим виробникам досить важко довести свою продукцію до кінцевого споживача, проте блокчейн вирішує цю проблему: за допомогою цифрових технологій такі виробники зможуть взаємодіяти безпосередньо з споживачами;

- Захист даних за допомогою блокчейн – дана технологія забезпечує шифрування та захист інформації від несанкціонованого доступу, зломів та ін.

- Економія часу – споживачі зможуть витратити значно менше часу на пошук необхідної продукції, тому що вся інформація про товари представлена у платформі.

Виробнику платформи INS забезпечує такі переваги:

- Контроль над цінами та лістингом – виробник зможе бачити цінові пропозиції конкурентів та встановлювати ціни з урахуванням ринкових факторів;

- Участь у чесній конкуренції – відсутність посередників, блокують з тієї чи іншої причини доступ до певної продукції;

- Можливість отримати від клієнтів прямий зворотний зв'язок виробник зможе отримати зворотний зв'язок від споживача, щоб врахувати його побажання під час виробництва продукції;

- Можливість опублікувати свою продукцію, зробивши її доступною для покупки - платформа дає можливість будь-якому виробнику вивести свою продукцію ринку, минаючи оптово-роздрібних посередників;

- Залучення клієнтів за рахунок дисконтних програм – виробник може організувати програму лояльності для підтримки взаємовідносин з клієнтами (організація акцій, надання знижок тощо);

- Скорочення витрат за рахунок відсутності посередників – спрощення структури ціни товару за рахунок відсутності посередників, які включають у ціну власні витрати та прибуток;

- Можливість створити групу цільових споживачів – формування бази постійних клієнтів за рахунок ефективного управління взаємовідносинами із

клієнтами на основі цифрових технологій.

Виходячи з представлених переваг стає очевидним спрямованість блокчейн на виключення посередників, що створює певні вимоги для організації онлайн бізнесу, оскільки бути просто торговим представником у форматі он-лайн стає ризикованим. Будь-яку організацію, працюючу за принципом: «купив дешево і продав із торговою націнкою» будуть намагатися виключити з ланцюжка, так як він збільшує вартість товарів і не створює додаткову цінність [59, ст.30].

Більшість ланцюжків створення цінності будувалося за таким принципу: постачальник – виробник – організація торгівлі – кінцевий споживач. У виробництві та торгівлі ланцюжка створення цінності можуть бути два типи: виштовхувальні та втягуючі. Ланцюжки створення, що виштовхують цінності передбачають виробництво та реалізацію продукції виходячи з планування ресурсів та виробничих потужностей. Вони «виштовхують товар» на ринок, після чого покупець купує його, не замовляючи заздалегідь.

Ланцюжки, що виштовхують, створення цінності у виробництві можуть включати такі етапи, як визначення чи формування потреб клієнтів, закупівля та зберігання ресурсів, виробництво та зберігання продукції, відвантаження готової продукції та подальший супровід. У торгівлі ключовими етапами виштовхувальних ланцюжків є визначення чи формування потреб клієнтів, закупівля товарів, їх зберігання, продаж та після продажне обслуговування. Ланцюжки, що втягують, створення цінності припускають отримання замовлення клієнта на початковій стадії реалізації [60, ст.43].

Переваги даних ланцюжків полягають у тому, що спочатку виробник чи торгова організація знають, що хоче клієнт, крім того, у таких ланцюжках він уже здійснив замовлення та вніс передоплату (якщо вона потрібна). М. Хаппелманн вважає, що між виробником та торговельною організацією можлива інтеграція різних типів ланцюжків створення цінності.

Модель «ланцюжок виробника, що виштовхує, – виштовхуючий ланцюжок торгової організації» передбачає виробництво та продаж товарів

виходячи з потреб ринку, наявності ресурсів та виробничої потужності. Прикладом такої моделі може бути продаж продуктів харчування у великих мережах, таких як Retail Group.

Спочатку здійснюється виробництво продуктів, які продаються у мережі магазинів. Клієнти не замовляють їх заздалегідь, а купують за фактом. В онлайн бізнесі важливо не лише правильно ідентифікувати потреби потенційних покупців, але й підтримувати взаємини з ними з метою виявлення змін у перевагах, переконання зробити вибір у користь компанії. Таке завдання можливо ефективно вирішити за допомогою наступних технологій:

- Інтелектуальні системи управління взаємовідносинами з клієнтами – дозволяють виділяти цільові групи клієнтів, відстежувати їх переваги, формувати актуальні пропозиції, проводити статистичний аналіз, здійснювати майнінг даних з метою правильного визначення потреб;

- Чат-боти – роботи, що взаємодіють із клієнтами у форматі онлайн, які уточнюють їхні побажання та відповідають основні питання;

- Технології онлайн маркетингу – інструменти, які містяться в онлайн порталах, а також сторінки в популярних соціальних мережах, для оперативної взаємодії з клієнтами, включаючи інформаційні розсилки, відео огляди, доповнену реальність та інші цифрові технології.

Наступний крок цифрового ланцюжка створення цінності – закупівля необхідних ресурсів виробництва товарів. Взаємодія з постачальниками має здійснюватися на основі систем керування взаємовідносинами з постачальниками, а також із використанням онлайн порталів таких постачальників. Управління постачанням реалізується з використанням цифрових каналів взаємодії з постачальниками, а також технологій пошуку та перевірки постачальників.

Керівництво корпорації «Amazon» стверджує, що цифрові технології дозволяють повністю автоматизувати складську діяльність, а також менеджменту потрібно лише онлайн моніторинг з метою оперативної реакції у разі збоїв, а також оптимізація складських площ і маршрутів пересування

ресурсів та готової продукції. Управління роботизованим виробництвом полягає у прийнятті та реалізації рішень щодо оптимізації виробничих процесів на основі онлайн аналітики, що формується цифровою платформою, на якій реалізується роботизована технологія.

Таким чином, процеси управління цифровими ланцюжками створення цінності оцифровуються та модернізуються за рахунок використання єдиної цифрової платформи, що забезпечує створення та реалізацію цифрових двійників, а також прийняття управлінських рішень у напівавтоматичному режимі. При цьому майже повністю цифровізуються такі функції управління, як аналіз, планування та контроль за рахунок використання блокчейн, BigData та ін. Відповідно, менеджменту залишається ефективно організувати діяльність (вибрати правильну бізнес-модель), а також мотивувати команду на досягнення поставленої мети [1, ст.52].

2.2. Дослідження ключових параметрів оптимізації реалізації управлінської децентралізації

Для більшості компаній у всьому світі ключовою темою на сьогоднішній день є цифрова трансформація – активне застосування сучасних цифрових технологій з метою підвищення ефективності та продуктивності бізнесу. В останні роки цифрові технології розвиваються швидкими темпами та дають все нові та нові можливості автоматизації бізнес-процесів завдяки розвитку систем класу Enterprise Resource Planning, Business Process Management та ін, систем підтримки прийняття управлінських рішень - Decision Support Systems, управління взаємовідносинами з клієнтами - Customer Relationship Management.

Потужним двигуном цифрової трансформації стають хмарні технології, що дозволяють перекладати діючі децентралізації онлайн формат. Аналізуючи досвід великих компаній, можна зафіксувати такі закономірності: менеджмент компаній зосереджений на таких ключових аспектах як клієнти, цінність, дані, інновації, процеси та децентралізацію.

Проаналізуємо особливості кожного із аспектів у контексті цифрові

трансформації процесів організації та реалізації децентралізації. К. Саймон зазначає, що цифрова трансформація надає нові можливості побудови взаємовідносин з клієнтами, починаючи від ідентифікації їх потреб та закінчуючи ефективними довгостроковими відносинами. У традиційних уявленнях реалізації бізнес-стратегії клієнтська перспектива включає в основному маркетингові заходи щодо досягнення цілей та рекламу (активне переконання потенційних клієнтів придбати той чи інший товар).

Д. Роджерс вважає, що такий підхід не враховує динамічних зв'язків, завдяки яким клієнти взаємодіють між собою. При цьому цифрові економічні умови суттєво підвищують швидкість та якість такого взаємодії. Класичне "сарафанне радіо" стає цифровим. В аналогових економічних відносинах сукупність клієнтів представлена у форматі масового ринку, тоді як у цифрових економічних умовах клієнти представляють динамічну мережу, елементи якої активно взаємодіють між собою [12, ст.93].

М. Портер вважає, що основним зв'язком із клієнтами стає інформація, одержувана від нього, а чи не реклама. Розробка маркетингових заходів спрямовано збереження лояльності клієнтів, а чи не на переконання купити той чи інший товар. У цифрових економічних умовах також з'являються нові можливості економії за рахунок доданої цінності, що забезпечує лояльність у довгостроковій перспективі, а не лише за рахунок масштабу.

Р. Кійосакі зазначає, що в міру того, як компанії знаходять нові точки зіткнення з клієнтами, значно ускладнюються процеси розрахунку повернення коштів, вкладених у розробку та реалізацію маркетингових заходів, вкладених у залучення споживачів. А. Дамодаран вказує на те, що для таких розрахунків потрібні фінансові моделі та інструменти, що дозволяють визначати сумарну цінність клієнта та доходність кожного покупця у довгостроковій перспективі.

Сумарна цінність залежить від наступних факторів:

- Частота здійснення покупок;
- Середній чек;
- Залежність від знижок;

- Обсяги покупок конкретного товару;
- Частота втрат клієнтів.

Д. Леманн та С. Гупта у своїй роботі «Золоті покупці» вказують, що сумарна цінність дозволяє розділити клієнтів на певні категорії та розробити заходи, спрямовані на підвищення їхньої лояльності. Цінність клієнтів, що формують динамічну мережу, впливає на вартість компаній, оскільки саме велика споживча мережа є ключовим активом, який складно сформувати та швидко переключити з одного продукту на інший. Підтвердженням цьому може бути придбання компанією Yahoo популярної блог-платформи "Tumblr" за 1 млрд доларів. Ключовим фактором був не потенційний дохід проекту, а наявність споживчої мережі активних користувачів [23, ст.55].

Третьою сферою цифрової трансформації є конкуренція. У аналогових економічних відносин конкуренцію можна було розглядати у двох варіантах. Перший варіант передбачає конкурування між учасниками ринку, що виробляють аналогічні товари.

Другий варіант - конкуренція за пошук та підбір надійних постачальників та дистриб'юторів продукції. Для характеристики конкуренції у цифрових економічних відносин Д. Роджерс вводить поняття «дезінтермедіація» - процес виключення посередників із угод між покупцями та продавцями. Ефективна реалізація даного процесу в цифровій економіці забезпечується технологією блокчейн .

На експертну думку, в умовах цифрової трансформації виробники можуть виступати конкурентами торгових представників, оскільки вони з'являються канали виведення товарів безпосередньо клієнтам, а нові клієнти з'являються за рахунок мережного ефекту. Торгові представники за таких умов змушені знаходити нові рішення, спрямовані на створення доданої цінності для клієнтів, яку що неспроможні сформувати виробники. Інакше торгові представники стають посередниками, виключення яких дозволить знизити ціни на товари, що часто має важливе значення для клієнтів [34, ст.10].

У цифрових економічних умовах дані часто генеруються завдяки

випадковим подіям, що відбуваються в результаті взаємодії учасників децентралізації. Розвиток соціальних мереж, активне використання сучасних мобільних пристроїв генерують великі додаткові потоки даних, аналіз яких вимагає створення та застосування нових інструментів, що дозволяють формувати інформацію, необхідну для прийняття управлінські рішення.

Ці інструменти повинні надавати можливості формування прогнозів поведінки учасників децентралізації. Аналізуючи підходи до збору даних двох видів економічних умов, можна зробити висновок, що в аналогових економічних умовах їх отримання було безпосередньо пов'язано з витратами компанії, крім того, такі дані необхідно було чітко структурувати та зберігати всередині компанії, щоб отримати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень.

Цифрові економічні умови створюють нові можливості управління даними. Їх збір та аналіз здійснюється безперервно, а зберігання можливе з використанням хмарних технологій та сервісів, що надають терабайти віртуальний простір. Доступ до даних, що зберігаються «в хмарі», можливий з будь-яких пристроїв у будь-який час. Ключовою перевагою також є можливість обробки неструктурованих даних за допомогою штучного інтелекту, що дозволяє виділяти необхідну інформацію з неочевидними для людини зв'язками із великих масивів. На експертну думку, дані у цифрових економічних умовах представляють актив, необхідний створення доданої цінності, що формує конкурентні переваги його власнику.

В аналогових економічних умовах запровадження інновацій вимагає великих витрат, при цьому головним завданням є мінімізація ризиків, пов'язаних із цим процесом. Цифрові технології дозволяють прискорити і спростити процес впровадження інновацій, оскільки з'являються нові можливості проведення експериментів та отримання інформації, необхідної для їх ефективного застосування.

Розробка та впровадження інновацій у цифрових економічних умовах передбачає початкове створення прототипів, їх подальше тестування та

виведення перших версій на ринок для апробації та отримання зворотного зв'язку, після чого аналізуються отримані результати та продукт доопрацьовується з урахуванням потреб клієнтів. Відмова від підходу «продукт має бути повністю завершений до його реалізації» дозволяє створити якісніший товар, що відповідає вимогам клієнта, що у результаті формує додану цінність, необхідну для підвищення конкурентоспроможності та ефективного розвитку бізнесу [45, ст.104].

Еволюція процесного управління простежується у підходах до ідентифікації бізнес-процесів. На експертну думку, можна виділити три етапи визначення бізнес-процесів. Перший етап полягає в ідентифікації бізнес-процесів за принципом "знизу вгору". За такого підходу відсутня чітка класифікація процесів верхнього рівня. Інформація про операції збирається шляхом анкетування та опитування співробітників, спостереження за їх діяльністю. Далі, отримані результати обробляються, аналізуються та формуються моделі процесів.

Цей підхід досить трудомісткий і на думку багатьох консалтингових компаній, неефективний, проте його доводиться використовувати при впровадженні процесного управління в компанії, які досі використовують усі принципи функціонального управління (державний сектор, енергетика, будівництво та ін.).

Другий етап полягає у застосуванні існуючих моделей класифікації процесів верхнього рівня. Найбільш популярними є наступні класифікації:

1. Процеси управління, ланцюжок створення цінності, процеси забезпечення.
2. Процеси управління, процеси розвитку, основні бізнес-процеси, процеси, допоміжні процеси.
3. Процеси управління, процеси забезпечення управління, основні бізнес-процеси, допоміжні процеси.

На експертну думку, перша класифікація є найбільш універсальною та відповідає принципам побудови клієнтоорієнтованого бізнесу. Спочатку

здійснюється побудова ланцюжків створення цінності та можливих сценаріїв їх реалізації, далі визначаються процеси управління та процеси забезпечення верхнього рівня. Залежно від вимог до глибини опису процесів, бізнес-процеси декомпонуються на під процеси, процедури та операції.

Третій етап передбачає використання референтних моделей бізнес-процесів – сукупності процесів, описаних для конкретних галузей. Готові референтні моделі дозволяють вибрати бізнес-процеси, необхідні для конкретної діяльності. Наприклад, для телекомунікаційних компаній підходить модель eTom, яка представляє багаторівневий опис процесів цієї галузі і є еталонною процесною архітектурою. Дана референтна модель постійно вдосконалюється та включає досвід ведучих телекомунікаційних компаній [56, ст.13]. Для логістичних компаній можна використовувати референтну модель (supply chain operator reference). Бізнес-процеси цієї моделі розділені на п'ять груп:

- Планування (збір інформації про потреби клієнтів, співвідношення з виробничими потужностями та ресурсами, підготовка бюджетів);
- Постачання (закупівля ресурсів, підбір підрядних організацій, складська діяльність);
- Виробництво (контроль виробничих процесів та якості продукції, транспортування готової продукції, керування незавершеним виробництвом);
- Відвантаження (оформлення замовлень, диспетчеризація, доставка замовлень клієнтам, введення продукції в експлуатацію);
- Повернення (повернення бракованих ресурсів постачальникам, гарантійне ремонт, відкликання неякісної продукції).

Багато підходів до вдосконалення бізнес-процесів зародилися в Японії в середині ХХ століття і залишаються актуальними і в даний час. Проте за аналогових економічних умов результатом удосконалення є покращення ключових показників реалізації процесів, таких як зниження вартості, скорочення часу, зниження кількості шлюбу тощо. Цифрові економічні умови передбачають переведення процесів з стану офлайн в онлайн режим.

Такий перехід може здійснюватись завдяки використанню сучасних хмарних сервісів та ІТ-рішень, що функціонують в онлайн режимі. Для компаній важливо враховувати ризики використання сторонніх онлайн сервісів. Розміщення інформації, що представляє комерційну таємницю, слід здійснювати на власних серверах із гарантованим захистом від злону та незаконного використання. Інакше компанії можуть втратити цінний актив, що призведе до негативних наслідків, таких як втрати клієнтів, технологій і навіть банкрутства. В даний час онлайн сервіси та ІТ-рішення, що підтримують їх, можуть забезпечити онлайн виконання процесів ланцюжка створення цінності, однак не дозволяють реалізувати цифрове управління, що полягає в формуванні для власників та менеджерів панелей управління з онлайн рішеннями та передбачуваною аналітикою. Організація цифрових ланцюжків створення цінності передбачає вибір децентралізації, які сприяють максимізації генерованих бізнесом грошових потоків.

В. Пітер вважає, що в аналогових економічних умовах використовувалися децентралізації, сформовані на досвіді, що функціонують у двадцятому столітті компаній, тоді як цифрові припускають організацію діяльності виходячи з нових принципів взаємодії із клієнтською мережею[67, ст.51].

Ключовою відмінністю двох видів економічних умов є важливо різні підходи взаємодії з клієнтами. Е. Шмідт, Дж. Коен відзначають, що аналогові припускають в основному оф-лайн взаємодію, а в цифрових оф-лайн на 80% замінюється онлайн форматом.

Оцінка ефективності децентралізації в аналогових економічних умовах в основному здійснювалася за допомогою методу дисконтованих грошових потоків, що передбачає оцінку генерованих бізнесом чистих грошових потоків та їх дисконтування з використанням відповідної ставки, яка враховує різні ризики, пов'язані з бізнесом.

На експертну думку, у цифрових економічних умовах при оцінці ефективності децентралізації важливо враховувати, окрім чистих грошових потоків, матеріальних активів та патентів, вартість таких активів як клієнтська

мережа та дані, за рахунок яких формується додана цінність. Наявність даних активів суттєво впливає на вартість, оскільки забезпечує конкурентні переваги та можливості розвитку бізнесу, формуючи можливості створення чистих грошових потоків. Існує велика кількість прикладів компаній, що функціонують у різних галузях економіки, продуктова лінійка яких була повністю замінена товарами-замінниками конкурентів [8, ст.35].

Підтвердженням служать такі компанії, як Кодак, Нокія та інші відмовились від виробництва цифрових фотоапаратів, в результаті його «класичні фотоапарати» перестали створювати цінність клієнтам. У Нокія не сприймали сенсорні екрани і вважали, що iPhone ніколи не складе конкуренцію їхнім смартфонам, які користувалися популярністю до 2008 року. Проте, в результаті Нокія збанкрутувала і лише у 2017 році бренд спробувала відродити компанія, яка придбала її, представивши сучасні смартфони з сенсорними екранами.

У таких умовах необхідно застосовувати ефективні децентралізації, що враховують специфіку змін середовища функціонування, а також сприяють побудові та розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі.

2.3. Концептуалізація децентралізації, що функціонує в контексті політичної трансформації

Розглянемо використання децентралізації найбільшими виробничо-торгівельними компаніями, які активно використовують технології онлайн продажів. Для цього визначимо концепції аналогових децентралізації з метою порівняльного аналізу. Для розробки та реалізації децентралізації в аналогових економічних умовах використовувалася методика, запропонована А. Остервальдером та І. Пінье [19, ст.105].

Згідно з цією методикою побудова децентралізації ґрунтувалася на визначення 9 ключових елементів:

1. Ключові партнери.

2. Ключові види діяльності.
3. Надана цінність.
4. Взаємини із клієнтами.
5. Клієнти.
6. Ключові ресурси.
7. Канали збуту.
8. Витрати.
9. Доходи.

Вітчизняними фахівцями у сфері менеджменту В.В. Масленниковим та іншими розроблено методику формування децентралізації, передбачає визначення 14 ключових елементів:

1. Проекти (ідея та зміст проектів, які планується реалізувати).
2. Фактори та ризики середовища функціонування (аналіз ризиків, пов'язаних з реалізацією проектів).
3. Продукти/послуги (основні параметри, характеристики, функціонал вироблених продуктів/послуг).
4. Клієнти (визначення цільових груп клієнтів, ідентифікація або формування попиту).
5. Канали просування (вибір найбільш технологічних та результативних каналів).
6. Ресурси (підбір ресурсів, що відповідають вимогам, необхідним для створення робіт/послуг).
7. Постачальники (вибір постачальників, які забезпечують своєчасні постачання якісних ресурсів).
8. Ланцюжки створення цінності (визначення етапів та сценаріїв реалізації ланцюжків створення цінності).
9. Персонал (підбір кваліфікованого персоналу, який відповідає вимог бізнесу).
10. Інноваційні технології (впровадження найбільш доцільних інновацій, потрібних конкретним бізнесом).

11. Власники (визначення ролі власників та їх взаємин із менеджментом).

12. Партнери (підбір та вибудовування відносин з ключовими партнерами для спільної ефективної реалізації ланцюжків створення цінності).

13. Конкуренти (ідентифікація основних існуючих та потенційних конкурентів, а також можливих товарів-замінників, вибудовування відносин із конкурентами).

14. Контрагенти (вибір контрагентів задля забезпечення ефективної діяльності).

На основі аналізу існуючих методик побудови децентралізації та ключових елементів децентралізації світових лідерів у галузі виробництва та продажів продукції, у магістерському дослідженні пропонується шаблон децентралізації, адаптований для побудови діяльності організацій в умовах цифрової трансформації.

Перші спроби такої трансформації були здійснені ще у 1970-ті роки, коли почалася автоматизація виробничих процесів світової промисловості, що дозволило суттєво збільшити масштаби виробництва. Однак, цифрові процеси, які запускаються наприкінці 2010-х, спрямовані на цифровізацію та інтеграцію всіх елементів компаній, змінюючи парадигму побудови та управління бізнесом, що склалася [20, ст.56].

На думку Дж. К. Рамо, цифрова трансформація починає сприйматися не як модний тренд, а необхідна умова для виживання та розвитку бізнесу з враховуючи високу швидкість змін у середовищі функціонування. Результативність бізнесу та децентралізації виражається його вартістю, тобто сумою вартості активів та грошових потоків, які генеруються за рахунок реалізації ланцюжків створення цінності. Такі потоки забезпечуються за рахунок задоволеності клієнтів створеною цінністю, внаслідок отримання якої вони готові витратити грошові кошти. Відповідно, першим елементом децентралізації є цінність продуктів/послуг для цільових груп клієнтів.

Цільові групи в цифрових економічних умовах представлені у вигляді клієнтських мереж, взаємодія в яких здійснюється за допомогою онлайн

технологій, що дозволяють споживачам завжди бути «на зв'язку». Такі групи формуються в соціальних мережах, а також форумах, де обговорюються актуальні для всіх учасників питання. Дослідження потреб клієнтських мереж дозволяє визначити фактори, що впливають створення додаткової цінності. Аналіз даних клієнтських мереж дає можливість отримати інформацію, необхідну для прийняття рішень у тому, яку продукцію чи послуги слід виробляти.

В. Стефані вважає, що цифрове століття вимагає відмови від незмінних ціннісних пропозицій, інакше компанії просто не зможуть досягти успіху. На підтвердження цього можна навести приклад децентралізації агентства з продажу нерухомості. Основна цінність таких брокерів полягала у наданні клієнтам інформації про об'єкти нерухомості. Однак, з появою онлайн платформ, така цінність зникла, оскільки нові технології забезпечили прозорий доступ до всіх представлених на ринку пропозиціям [33, ст.107].

Агентствам довелося трансформувати бізнес-модель, адаптуючи її до нових умов ринку. В результаті, цінність почала полягати не просто у зберіганні та наданні інформації про об'єкти нерухомості, але й у аналізі такої інформації, професійної юридичної консультації, формування висновків про перспективи ринку нерухомості, інвестиційної привабливості конкретного об'єкта і т.д. Клієнт готовий оплачувати послуги агентстві в тому випадку, якщо він отримає додаткову цінність, яка може полягати в організації знижки, виборі привабливішого інвестиційного об'єкта, підборі нерухомості, що перевершує його очікування. Інструменти встановлення взаємовідносин з клієнтами ґрунтуються на цифрові платформи, що використовуються для організації онлайн бізнесу.

Перший заступник керівника проектного офісу з реалізації програми "Цифрова економіка України" В.Р. Месропін визначає цифрову платформу, як ключовий інструмент цифровий трансформації традиційних галузей та ринків, центральне поняття глобального цифрового порядку денного, що розмежовує стратегії цифрові трансформації (цифрової автоматизації) та цифрової

трансформації.

Керівництво корпорації «Укртелеком» дає таке визначення цифровим платформам: «цифрова платформа є системою алгоритмізованих взаємовигідних відносин певної кількості учасників галузі економіки, чи конкретної сфери діяльності, взаємодіють у єдиному інформаційному середовищі, що призводить до зниження транзакційних витрат за рахунок застосування цифрових технологій у роботі з інформацією та суттєвого зниження трудомісткості» [44, ст.191]. У магістерському дослідженні під цифровою платформою розуміється програмне та апаратне забезпечення, необхідне для ефективного реалізації наскрізних бізнес-процесів. Аналогові децентралізації передбачали довгострокову розробку продукції, конструкція якої суттєво не змінювалася при подальшому вдосконаленні, радикальні зміни могли відбуватися лише у разі зміна покоління моделі.

Продукція, отримана в цифрових економічних умовах постійно модернізується та оновлюється виходячи з потреб клієнтів. Наприклад, життєвий цикл покоління автомобілів, розроблених у 1990-і роки міг становити 10 років, протягом яких модель не піддавалася суттєвим змінам. У цифрових економічних умовах життєвий цикл може становити 5 років, при цьому можливі щорічні поновлення моделі. Розробка та розвиток нових інтерфейсів також змінює підходи, що склалися в аналогових економічних відносинах проектування продукції. Використання доповненої та розширеної реальності дає можливість здійснювати моніторинг експлуатації продукції, що сприяє підвищенню її якості. При цьому сам процес контролю якості стає безперервним вже на початкових стадіях реалізації цифрового ланцюжка створення цінності. Тестування продукції починається на стадії її проектування, що дозволяє спочатку виявити та усунути помилки, а не на останніх етапах реалізації ланцюжки. Наприклад, у 2013 році у Tesla згоріли два автомобілі Model S через пожежу у блоці батареї, оскільки машини наїхали на металеві предмети, що призвело до пробіїв та їх загоряння.

Спочатку, при випробуванні не було враховано фактори стану дороги, але

після аварії спеціалісти компанії Tesla відтворили реальні дорожні умови та дійшли висновку, що необхідно оновити ПЗ таким чином, щоб забезпечувався підйом підвіски автомобіля в потрібний момент. В результаті ймовірність подібних аварій різко скоротилася. Завдяки цифровій трансформації децентралізації змінюються принципи уявлення продукту споживачам, і дедалі частіше компанії використовують підхід "продукт як послуга" [55, ст.39].

За такої моделі користувач не просто набуває кінцевий продукт, але може брати участь у його розробці, і навіть отримати низку сервісів, пов'язаних з експлуатацією товару. Процеси закупівлі ресурсів в аналогових економічних умовах проводились таким чином: здійснювався моніторинг постачальників з допомогою інтернету чи рекомендацій партнерів, аналізувалися пропозиції за цінами та іншими умовами постачання, після чого укладалися договори на поставку, відділи постачання надсилали замовлення за телефоном або електронною поштою та погоджували час поставок.

Дані операції у кращому випадку автоматизувалися в кожного з учасників за допомогою систем ERP. Цифровізація закупівель передбачає наскрізну автоматизацію та роботизацію серед учасників цього процесу. У замовника автоматично формується запит на ресурси, необхідні для виробництва продукції, обробляється, у результаті аналізуються пропозиції постачальників, проводиться їх порівняння та вибирається найбільш доцільний варіант. У постачальника, чия пропозиція вибрана найбільш оптимальною, автоматично формуються документи на оплату та відвантаження ресурсів. Після оплати замовником, здійснюється доставка ресурсів згідно з визначеними в договорі між контрагентами умов.

Ресурси оснащені спеціальними чіпами, що дозволяє відстежувати їх рух у онлайн форматі. Ресурси, що поставляються, проходять автоматизований контроль якості, після чого розподіляються за складськими осередків замовника, у якого в інформаційній системі автоматично відображається поповнення складських запасів. Вся інформація про якість ресурсів, їх особливості, умови зберігання, переміщення та відвантаження у виробництво

зберігається завдяки блокчейн технології, що дає можливість кінцевому споживачеві готового товару, відстежити історію його створення і бути впевненим у надійності та якості.

В онлайн бізнесі ці технології особливо актуальні, оскільки в період з 2000 по 2010 роки офлайн компанії намагалися сформувати думку у споживачів про те, що продукція, куплена в онлайн магазині, може бути бракованою чи підробленою. Їхньому успіху в цьому сприяли реальні випадки продажу підроблених годинників та прикрас, одягу преміальних марок, інших аксесуарів. Цифровізація дозволяє виключити подібне шахрайство, забезпечуючи споживача достовірною інформацією про товар. Організація децентралізації передбачає будівництво процесів взаємодії між усіма її учасниками [66, ст.15]. Одними з ключових учасників, є партнери, із якими взаємодіє компанія. Концепція управління взаємовідносинами з партнерами передбачає вибір оптимальних інструментів організації спільної діяльності, спрямованої досягнення цілей кожного з її учасників. На думку Н.С. Комльовий, ефективність діяльності сучасних організацій багато в чому залежить від взаємодії з партнерами на різних сегментах ринку.

А.В. Балванович виділяє такі параметри, характерні для ефективної взаємодії партнерів:

- Підвищення якості та кількості продуктів та послуг;
- Дистанційне підвищення рівня профільних компетенцій;
- Спільний моніторинг діяльності.

Таким чином, партнери та канали взаємодії з ними необхідним елементом децентралізації діяльності організацій, що функціонують у цифровій економіці. Ефективна реалізація цифрових ланцюжків створення цінності вимагає модернізації технологій управління, оскільки зміна об'єкта управління в окремо без суб'єкта не призведе до бажаного результату. Доказом цьому служить той факт, що використання аналогових технологій в управлінні не дозволить оперативно приймати вірні рішення, внаслідок чого сповільниться виконання основних бізнес-процесів, а швидкість у цифрових економічних умовах є одним

з ключових факторів успіху при взаємодії з клієнтами та створення цінності.

В аналогових економічних умовах застосовувалися системи підтримки прийняття управлінських рішень, проте їх функціонал полягав у формуванні аналітичних звітів про результати діяльності та ключових показників її оцінки. Сама методологія управління ґрунтувалася на функціональному підході, а перехід до процесного найчастіше здійснювався з порушенням його основних принципів, що не призводило до бажаного результату [7, ст.60].

Однак потрібен детальний опис всіх складових запропонованої в магістерському дослідженні методики побудови децентралізації, оскільки в іншому випадку можливе упущення стратегічно важливих аспектів побудови діяльності, що призведе до помилок, а також матеріальних та тимчасових втрат:

1. Цифрова економіка радикально змінює бізнес-процеси, що вимагає введення нового поняття «цифровий ланцюжок створення цінності», реалізація якою здійснюється на єдиній цифровій платформі, що об'єднує всіх її учасників (постачальники, виробники, організації торгівлі, клієнти).

2. Управління цифровими ланцюжками створення цінності трансформується внаслідок цифрові трансформації діяльності, а також механізмів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління.

3. Ключовими аспектами діяльності компаній, які суттєво схильні до впливу процесів, що активно розвиваються - трансформації, є клієнти, цінність, дані, інновації, процеси та децентралізації.

4. Шаблиони бізнес моделей, що застосовуються в аналогових економічних умовах, не враховують специфіку цифрових економічних умов і не включає необхідні елементи цифрової трансформації, такі як цифрові платформи, технології цифрового управління, технології взаємодії з клієнтських мереж.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Технології оцінки ефективності стратегії децентралізації для оптимізації організації

Ефективна реалізація децентралізації дозволяє досягти бажаного результату, для оцінки якого потрібні методи, технології та інструменти, використовувані в методиках побудови систем управління організаціями та бізнес-проектами. Аналізуючи будь-який бізнес-проект, можна зробити висновок, що для нього власників головною метою буде збільшення вартості бізнесу. Якщо провести опитування підприємців, багато хто з них може відповісти, що для них головне – це чистий прибуток.

Однак, прибуток є лише одним із факторів, що впливають на вартість бізнесу. Д. Роджерс вважає, що у цифрових економічних умовах такими факторами також виступають інтелектуальна власність, технології, клієнтські мережі. Бізнес може не давати прибуток, проте мати цінні активи, які в результаті дозволяють всьому ланцюжку створення цінності бути прибутковою. Відповідно, для того щоб визначити вартість бізнесу, необхідно розрахувати грошові потоки, що генеруються бізнес-моделлю, а також вартість активів, що належать компанії [18, ст.47].

Формування грошових потоків забезпечується процесами створення вартості, побудова яких складає основи обраної бізнес-моделі. Ефективність таких процесів залежить від інноваційних технологій, застосовуваних у бізнесі. Відповідно, оцінка ефективності децентралізації – це оцінка вартості грошових потоків та активів (патентів, технологій та ін.), якими має бізнес.

А. Дамодаран та інші пропонують три основні підходи для оцінки вартості активів: дохідний, порівняльний та витратний. Для оцінки фінансових активів, що представлені на фондових ринках, може застосовуватися опційний

підхід. У стандартах оціночної діяльності рекомендується комплексне застосування трьох підходів з використанням технології їхнього вагового розподілу. На експертну думку, порівняльний підхід важко використовувати для оцінки українських бізнес-проектів з наступних причин:

- Відсутня історія угод з купівлі-продажу бізнес-проектів, необхідна для їх порівняння та формування об'єктивної ціни;
- Кожен бізнес-проект унікальний, що ускладнює застосування мультиплікаторів для порівняння з іншими проектами;
- Не у багатьох бізнес-проектах забезпечується стовідсоткова прозорість операцій та звітності;
- Існує певна специфіка активів бізнес-проекту, створюють вартість.

Більшість вітчизняних підприємств, які мають серйозну матеріальну базу (земля, виробничі цехи, устаткування), але з які приносили прибуток, оцінювалося саме витратним підходом. Такий підхід також може використовуватися для оцінки організацій, що знаходяться на стадії банкрутства чи добровільної ліквідації. Відповідно, для бізнес-проектів, що генерують грошові потоки, підходить оцінка за допомогою прибуткового підходу, основними методами якого виступають метод капіталізації та метод дисконтованих грошових потоків.

Метод капіталізації рекомендується застосовувати для активів, потенційний дохід яких стабільний і легко прогнозований у майбутньому. Розрахунок вартості активів здійснюватиметься розподілом чистого річного доходу на ставку капіталізації, яка враховує можливість альтернативних безризикових вкладень та ризику, пов'язані з оцінюваним активом. В даний час стає все складніше визначити варіанти безризикових вкладень. У 2000-х одним із таких варіантів виступав долар. Безризиковою вважалася річна ставка за депозитом у доларах у найнадійнішому банку країни. Таким банком у Україні прийнято вважати АТ «ПриватБанк», частка акцій якого належить державі [29, ст.89].

Проте за останні роки у світі спостерігається відмова багатьох країн від

доларових транзакцій, оскільки ця валюта не забезпечена реальним золотим запасом, а тримається лише за рахунок економіки США та організованих ними світових конфліктів. У зв'язку з цим стає незрозумілим, яку валюту можна вважати стабільною та не схильною до коливань, девальвацій і т.д. Швейцарський франк, який виступає тихою гаванню для світових інвесторів, також схильний до валютних коливань, тому не може однозначно виступати безпечним вкладенням.

Практика інвестицій у вітчизняні держоблігації затьмарена подіями 1998 року та й девальвація 2014-2015 років демонструє той факт, що рубль є нестабільною валютою, яка повністю схильна до впливу санкцій, коливань нафтових котирувань тощо. Сто п'ятдесяти відсоткова девальвація, що сталася у 2015 році, підтверджує даний факт. Існують також приклади негативної банківської ставки, яка практикується в Японії для того, щоб кошти інвестувалися в реальну економіку, а не збиралися на депозитах [30, ст.109].

З кожним роком варіантів без ризикових ставок стає дедалі менше завдяки світовим кризам, військовим подіям, економічним та геополітичним потрясінням. Єдиним надійним вкладенням за останні 20 років є нерухомість, що забезпечує гарантовану прибутковість 3% річних.

Друга складова ставки капіталізації враховує ризики, які притаманні об'єкту оцінки та середовищі, в якому він функціонує. До таких ризиків можуть відноситися:

- Низька ліквідність нерухомості;
- Неякісний інвестиційний менеджмент;
- Зміни податкового законодавства;
- Економічна криза;
- Падіння попиту;
- Зниження платоспроможності населення.

Таким чином, чим більше різних ризиків враховується під час розрахунку ставки капіталізації, тим менше в результаті виходить вартість оцінюваного активу. На основі проведеного аналізу підходів та методів оцінки вартості

активів можна зробити висновок, що оцінка ефективності децентралізації доцільно здійснювати за допомогою методу дисконтованих грошових коштів потоків з огляду на вартість технологій, клієнтської мережі, бренду. У онлайн бізнесі не потрібно великої кількості матеріальних активів, тому застосування витратного підходу недоцільно.

Також на ринку відсутня детальна інформація про угоди з купівлі-продажу онлайн бізнесу, що ускладнює застосування порівняльного підходу. Для оцінки ефективності децентралізації у магістерському дослідженні запропоновано наступний алгоритм. На першому етапі необхідно оцінити поточні грошові потоки, що генеруються за рахунок реалізації децентралізації або проаналізувати потенційні грошові потоки за перший рік існування нового бізнес-проекту. Другий етап полягає у визначенні періоду прогнозування грошових потоків. Сформована практика для багатьох українських стартапів – 3-4 роки, так як довгостроковий прогноз не дозволяє врахувати всі ризики, властиві не лише конкретному бізнесу, а й економіці загалом. Доказом цього служать прогнози та плани, зроблені в 2012-2013 роках, в які ніяк не закладалися події 2014 року. Закласти у проект, пов'язаний з імпортом ресурсів, девальвацію 150%, не спадало на думку навіть самим професійним аналітикам. На експертну думку, прогнозний період має визначатися виходячи з можливості реальної оцінки грошових потоків, що генеруються бізнес-моделлю [41, ст.14]. Використання реверсії який завжди доцільно, оскільки існує складність із прогнозуванням на більш ніж чотири роки, то говорити про постпрогнозному періоді просто безглуздо. Третій етап алгоритму - дисконтування грошових потоків. Для визначення ставки дисконтування пропонується модель, яка враховує можливі ризики реалізації бізнес-проекту, класифіковані згідно елементи розробленої в магістерському дослідженні децентралізації.

Даний інструмент дозволяє сформувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розвитку бізнесу, оскільки менеджмент отримує від власника бізнесу цільові значення показника вартості, яким

потрібно прагнути і повинен організувати діяльність таким чином, щоб забезпечити генерацію необхідних обсягів грошових потоків. При цьому необхідно враховувати ризики, властиві як самої організації, і її середовищі функціонування у цифровій економіці.

Дані ризики закладаються при розрахунку ставки дисконтування та можуть суттєво знизити вартість грошових потоків у прогностичний період. Використовуючи розроблений у магістерському дослідженні інструмент власники організацій отримують можливість зрозуміти поточну вартість бізнесу, використовуючи метод дисконтованих грошових потоків, характерний для оцінки компаній, що розвиваються, приносять прибуток і задати цільове значення показника вартості – тобто їх бачення того, скільки має коштувати оцінюваний бізнес [52, ст.25].

Менеджмент компанії отримує наступну інформацію, необхідну для вироблення та прийняття управлінських рішень:

- Бажана вартість бізнесу, яку бажають бачити його власники;
- Необхідні темпи приросту грошових потоків;
- Ризики, що впливають на діяльність компанії, що оцінюється.

На основі цієї інформації здійснюється реорганізація децентралізації, що сприяє досягненню необхідних значень ключових показників ефективності її реалізації. Розробка заходів потребує модернізації стратегії організацій, функціонуючих в цифровій економіці, яка включає цілі, показники та конкретні дії, що дозволяють отримати бажаний результат.

3.2. Формування стратегії змін в організаціях в умовах цифрової політичної трансформації децентралізації

Визначення напрямів стратегічного розвитку з урахуванням специфіки цифрових економічних умов дозволить ідентифікувати цілі та ключові показники ефективності, результативності, продуктивності, а також заходи, які забезпечують досягнення поставленої мети. Реалізація таких заходів має здійснюватися на основі правильно обраної децентралізації, відповідає вимогам

середовища функціонування та цифрові трансформації менеджменту.

Розглянемо технології розробки децентралізації та стратегії розвитку онлайн бізнесу у корпорації «Avon». Незважаючи на великий фактичний оборот компанії, він відстає від планового на 1,5 млрд гривень, що впливає на інші фінансові показники та вартість компанії. Відповідно, необхідно розробити стратегію розвитку компанії, актуальну для її функціонування у цифрових економічних умовах та що дозволяє досягти поставленої мети.

Досягнення ключової мети можливе за рахунок збільшення чистих грошових потоків та вартості активів. Зростання вартості чистих грошових потоків можливий за рахунок збільшення прибутку та зниження боргових зобов'язань. Збільшення вартості активів можливе за рахунок зростання кількості покупців, обирають даний бренд, а також збільшення кількості наукових розробок та патентів на технології, що дозволяють створювати унікальну продукцію, потрібну на ринку. Зростання прибутку здійснюється за рахунок збільшення доходів та оптимізації витрат.

У запропонованій стратегії розвитку потрібне щорічне зростання доходів менше 5% та підтримка показника рентабельності витрат на рівні 1-2%. Оптимізація витрат відбувається за рахунок роботизації виробництва одягу та косметики, автоматизації бізнес-процесів, моніторингу цін постачальників та вибудовування ефективних довгострокових взаємин із постачальниками ресурсів. Для збільшення доходів потрібно розширення каналів збуту онлайн, ефективне формування цін на продукцію, пропозиція якісної та затребуваної продукції. При розробці цілей клієнтської перспективи скористаємося шаблонами стратегії, спрямованої на взаємодію з клієнтом, стратегії просування з за допомогою цифрового контенту, стратегії швидкого виведення продуктів/послуг на ринок [63, ст.22].

Зростання фінансових показників забезпечується за рахунок збільшення онлайн продажу та кількості клієнтів. Для досягнення необхідної виручки необхідно збільшення кількості клієнтів до 26,5 млн. осіб. При цьому компанії необхідно прагнути до того, щоб 100% клієнтів були поінформовані про

товарів, акціях та ін. Такого рівня можна досягти тільки завдяки використанню цифрових технологій, розробки сервісів взаємодії з покупцями та пропозиції доступного, функціонального контенту.

Відсоток клієнтів, які використовують цифровий контент повинен прагнути до 90%. Розширення каналів збуту онлайн реалізується за рахунок формування сервісів, що забезпечують комфортну взаємодію покупців одягу та косметики з онлайн порталом, а також пропозиції необхідного цифрового контенту. Збільшення кількості клієнтів забезпечується завдяки виробництву якісної затребуваної продукції, обліку світових трендів у сфері косметики та одягу, індивідуалізації виробництва за рахунок цифрових технологій.

Скорочення часу виробництва та виведення затребуваної продукції ринок, а також оперативне оновлення цифрового контенту сприяє швидкого виведення ринку продуктів/послуг, користуються попитом. Інформування клієнтів про товари, акції та інше реалізується на основі розроблених цифрових сервісів супроводу клієнтів, які дозволяють отримувати оперативну інформацію про акції, знижки тощо.

Моніторинг цифрових сервісів конкурентів, а також використання найкращого досвіду в галузі виробництва та представлення цифрового контенту дозволить забезпечити клієнтів доступним, функціональним контентом. Участь клієнта у реалізації ланцюжка створення цінності забезпечується цифровою платформою, що дозволяє залучати клієнтів на різних стадіях розроблення продукції.

При розробці косметичних засобів та одягу важливо враховувати реальні потреби клієнтів, їх переваги, тому необхідне залучення клієнта у реалізацію ланцюжків створення цінності. Також, у сучасних умовах, важливо оперативна пропозиція товарів/послуг, що мають попит. З 90% клієнтів здійснюється онлайн взаємодія за допомогою розроблених сервісів, що забезпечують ефективне ергономічне взаємодія клієнтів із цифровою платформою компанії. Усі 100% клієнтів повинні використовувати цифровий контент, що надає необхідну інформацію про характеристики, властивості, якості виробленої

продукції. Цифрова архітектура компанії передбачає наявність 90% інтегрованих процесів з онлайн майданчиками для взаємодії з клієнтами та 90% роботизованих виробничих процесів [4, ст.16].

Впровадження сучасних інструментів управління, що забезпечують ефективну реалізацію ланцюжків створення цінності, дозволить підвищити результативність діяльності підприємства. Ефективна реалізація бізнес-процесів можлива за рахунок забезпечення бізнесу кваліфікованими співробітниками, впровадження інноваційних інтелектуальних технологій та формування цифрового середовища.

Компанії потрібен підбір інформаційних інтелектуальних систем, що забезпечують роботизацію виробництва, а також розробка цифрової платформи та необхідних онлайн сервісів, що забезпечують цифрове взаємодія клієнтів із компанією. Для підвищення рівня кваліфікації працівників слід організувати їх навчання сучасним цифровим технологіям та інформаційним системам. Для оцінки ефективності стратегії та децентралізації пропонується використання інструменту, розробленого в першому параграфі третього розділу магістерської праці. Далі, згідно з розробленим у магістерському дослідженні алгоритму необхідно визначити ставку дисконтування [15, ст.98].

Проаналізуємо можливі ризики, які можуть впливати на діяльність компанії "Avon". Очевидні ризики, пов'язані з формуванням цінності, відсутні, оскільки товари носять інноваційний характер, унікальні та затребувані у багатьох країнах світу. Однак, яким би унікальним та якісним не був продукт, існують ризики, пов'язані з появою товарів-замінників чи нових конкурентів, що пропонують більш затребувану продукцію, або товари за цінами, нижчими ніж у компанії "Avon".

З ризиків, пов'язаних із взаємодією з клієнтами, слід вибрати зниження платоспроможності населення, яке може призвести до суттєвого падіння попиту на продукцію. Постійний технологічний розвиток потребує великих інвестицій, особливо якщо йдеться про іноземне обладнання. У зв'язку з цим виникає ризик збільшення вартості купівлі технологій. Існує також ризик

зростання цін на продукції компанії у зв'язку з збільшенням вартості ресурсів. При цьому підвищення цін може спричинити зниження попиту та втрату до 20% клієнтської бази.

Також при розрахунку ставки дисконтування необхідно врахувати політичні, економічні та соціальні ризики, які можуть спричинити подорожчання ресурсів, підвищення цін на продукцію, зниження попиту, викликаного суттєвим зниженням реальних доходів населення. Передбачається, що будь-яка активність (наприклад, проходження конкурсу, участь як волонтер у заході, організація власного бізнес-проекту, тощо) зареєстрованого учасника в будь-якому з проектів повинна приносити цьому учаснику бали (токени), які можна витратити на цій же платформі, оплачуючи, наприклад, свою додаткову освіту. Шлях, пройдений учасником, а також перевірена та підтверджена інформація про його попередній досвід та освіту, є джерелом даних для надання учаснику рейтингу. До єдиної цифрової платформи підключаються всі зацікавлені особи, яким необхідна достовірна інформація про професійне, творче досвід та навички учасника. Це роботодавці, заклади культури, організатори масових заходів. У той же час, враховуючи переваги учасника та запити роботодавців, єдина цифрова платформа може пропонувати першу індивідуальну траєкторію розвитку як у галузі освіти, так і в кар'єрному зростанні [26, ст.10].

Створення на базі єдиної цифрової платформи соціальної мережі, де учасники можуть спілкуватися, залишати рекомендації один про одного посилює достовірність інформації, що міститься в базі даних учасників. Таким чином, створення єдиної цифрової платформи для здійснення проектів АНО «Україна – країна можливостей» на основі, створює прозори достовірний механізм соціального ліфта для учасника проекту.

В результаті в АНО «Україна – країна можливостей» нами реалізовано стратегія задоволення індивідуальних потреб, де перше місце виходить клієнтська перспектива з такими цілями, як «підвищення затребуваності серед роботодавців», «кар'єрне зростання», а перспектива навчання та розвитку

включає «формування цифрового середовища», «впровадження цифрової платформи», «навчання цифровим технологіям».

3.3. Реалізація процесів системної оптимізації ланцюжком створення політичної цінності децентралізації організації

Розробка децентралізації для реалізації цифрових ланцюжків створення цінностей потребує нових поглядів на бізнес-моделювання. Ведучий спеціаліст дослідницького напрямку у сфері інноваційного менеджменту, виконавчий директор центру відкритих інновацій школи бізнесу ім. Уолтера Хааса Каліфорнійського університету Генрі Чесборо у своїх роботах вказує, що бізнес-модель є загальною схемою поєднання ідей з їх фінансовими результатами. При цьому, реалізація корпоративної стратегії раніше забезпечувалася закритою моделлю (ланцюжок створення побудови та ефективної реалізації цифрового ланцюжка створення цінності) спроектуємо бізнес-модель, яка передбачає онлайн реалізацію одягу на основі шаблону, розробленого у другому розділі даного магістерської праці. Спочатку визначимо цінності, які необхідно сформулювати для клієнтів.

Ключова цінність полягає в пропозиції недорогої, трендової та якісного одягу, який можна придбати в онлайн магазині. При цьому має бути впроваджена онлайн система примірки та підбору одягу під індивідуальні настройки клієнта. Також потрібна інтелектуальна система підбору розміру конкретної речі під індивідуальні розміри клієнта [36, ст.12].

Продуктова лінійка має бути представлена одягом для жінок, чоловіків та дітей. Колекції необхідно оновлювати кілька разів на рік з метою їх відповідності основним трендам у цій промисловості. Для взаємодії з клієнтами доцільно використовувати такі технології:

- Онлайн портал із каталогами речей, що включають різні параметри: ціна, бонуси, розмір, склад, догляд;
- Впровадження бонусної системи, що забезпечує накопичення бонусів, які можна використовувати для оплати наступних покупок, дозволить

підвищити лояльність клієнтів. До основних ризиків реалізації проекту належать такі: ризики, пов'язані з неправильною ідентифікацією/формуванням потреб потенційних клієнтів, можуть суттєво скоротити попит на продукцію, що негативно позначиться на прибутках компанії;

- Втрата клієнтської бази може призвести до негативних фінансових результатів та неможливості збереження лояльності клієнтів надалі.

Для мінімізації даних ризиків у магістерському дослідженні пропонуються такі заходи:

- Вдосконалення аналітичних процесів, пов'язаних із отриманням інформації про тренди, що задаються;

- Відбір кваліфікованих дизайнерів, відомих серед потенційних споживачів;

- Часта зміна колекцій жіночого, дитячого та чоловічого одягу;

- Створення бренду Faberlic Haute Couture як засновника модних трендів.

Ризики, пов'язані з роботою постачальників, також актуальні. До таких ризиків відносяться недопоставки матеріалів, порушення строків постачання, шлюб, постачання, що не відповідає замовленню, підвищення цін на матеріали.

На експертну думку, мінімізація цих ризиків можлива за рахунок наступних заходів:

- Вибір постачальників, які зарекомендували себе на ринку;

- Організація альтернативних варіантів постачання, у разі підвищення цін постачальниками або через девальвацію національної валюти;

- Інтеграція SAP SRM із рішеннями постачальників;

- Впровадження системи онлайн моніторингу постачання.

Збої роботизованого обладнання для виробництва одягу можуть спричинити великі витрати на ремонт, а також втрати у зв'язку з простоем виробництва та відсутністю необхідної кількості готової продукції. Збільшення термінів постачання може знизити лояльність клієнтів, і вони віддадуть перевагу продукції конкурентів [47, ст.27].

Для мінімізації цього ризику нами пропонуються наступні заходи:

- Моніторинг стану обладнання із застосуванням датчиків, виводять інформацію в автоматизовану інформаційну систему;
- Своєчасне обслуговування всіх виробничих систем;
- Довгострокове співробітництво з компанією, що експлуатує роботизоване обладнання та оперативно усуває проблеми на виробництво;
- Своєчасна модернізація обладнання.

Наступний ризик – перевага клієнтами продукції конкурентів. Одним із ключових переваг даного проекту є ціна на продукцію. Відповідно, потрібен моніторинг цін конкурентів та пропозиція затребуваних товарів за цінами, трохи нижчими, ніж у конкурентів.

Пропонується використання стратегії середніх або цільових цін за певної якості, що відповідає якості конкурентів. Стратегія низьких цін не підійде для реалізації цієї децентралізації, так як з одного боку вона може вимагати суттєвого скорочення собівартості, а з іншого боку клієнти сприйматимуть продукцію компанії з позиції: "дешеві речі низької якості".

Стратегія високих цін орієнтована на реалізацію преміальних товарів високої якості, проте високі ціни суттєво скоротять потік клієнтів, та не залучать досить багато клієнтів з інших сегментів, так як спочатку компанія позиціонується як виробник щодо недорогої продукції. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління організаціями в умовах цифрової трансформації:

1. Розроблена у магістерському дослідженні модель цифрової ланцюжки створення цінності дозволяє здійснювати побудову об'єкта управління у виробництві, сфері послуг та торговельної діяльності з урахуванням специфіки менеджменту цифрової економіки, що підвищує ефективність реалізації основних бізнес-процесів та мінімізує ризики реалізації ланцюжків створення та дистрибуції товарів та послуг.

2. Ефективна організація діяльності залежить від правильно обраної та реалізованої децентралізації. Бізнес-моделі, що застосовуються в аналогових економічних умовах, що не відповідають вимогам, що пред'являються до організації та управління компаніями у цифрових економічних умовах.

Розроблений у магістерському дослідженні шаблон децентралізації враховує особливості цифрової економіки (цифрові платформи, цифровизація управління, моделі поведінки клієнтів) і може використовуватися як ефективний інструмент менеджменту для побудови діяльності організацій, що функціонують у цифровій економіці [58, ст.29].

3. Ключовою метою для власників бізнесу є збільшення його вартості. Оцінка бізнесу, що розвивається, здійснюється за допомогою методу дисконтованих грошових потоків. Для правильної оцінки потрібно визначити грошові потоки та врахувати всі ризики під час розрахунку ставки дисконтування. Розроблений у магістерському дослідженні інструмент прогнозування грошових потоків дозволяє оцінити обсяг необхідних грошових потоків, що забезпечують бажане значення показника вартості бізнесу за заданих ризики.

4. У цифровій економіці радикально змінюються цілі організацій, особливо ті, що належать до клієнтської перспективи. Вони повинні враховувати особливості моделей поведінки клієнтів, що активно змінюються під впливом сучасні цифрові технології. Для підвищення ефективності розробки та реалізації стратегії у магістерському дослідженні запропоновано набір типових стратегій, сформованих виходячи з моделей поведінки клієнтів та адаптуються під конкретні організації, що функціонують у цифровій економіці [69, ст.80].

5. Цифрова трансформація менеджменту змінює принципи побудови об'єкта управління та механізмів його взаємодії з суб'єктом управління. У зв'язку з цим, потрібна розробка нових моделей, інструментів та технологій менеджменту, що дозволяють підвищити ефективність управління компаніями, що функціонують у цифровій економіці.

Такі моделі, інструменти та технології розроблені в магістерському дослідженні та можуть застосовуватись для підвищення якості управління організаціями, що функціонують у цифровій економіці. Висновки з третього розділу:

1. Для оцінки ефективності децентралізації розроблено інструмент, заснований на методі дисконтованих грошових потоків, що дозволяє розрахувати необхідний темп їх генерації за заданої необхідної величини вартості бізнесу з урахуванням властивих йому ризиків, які визначаються та прогножуються під час розрахунку ставки дисконтування. За допомогою цього інструменту формується інформація, необхідна для вироблення та прийняття управлінських рішень щодо модернізації децентралізації діяльності організації за умов цифрової трансформації [3, ст.140].

2. Запропоновані у магістерському дослідженні стратегії цифрові трансформації використовуються для розробки стратегії розвитку онлайн бізнесу корпорації "Avon". При цьому доцільно застосувати інструмент прогнозування грошових потоків, що дозволяє більш точно розрахувати планові значення показників виміру рівня досягнення фінансових цілей.

3. Реалізація розробленої децентралізації дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, зокрема: скоротити собівартість виробництва, підвищити керованість бізнесом, збільшити чистий прибуток. При цьому можливе підвищення ефективності не тільки безпосередньо у конкретного учасника ланцюжка створення цінності, а й у всього ланцюжка загалом.

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В останні роки ми стали свідком сплеску популярності ідей соціальної відповідальності бізнесу, що виявилось у різкому збільшенні кількості програм та обсягів фінансування, що виділяються компаніями для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. За півстоліття концепція соціально-корпоративної відповідальності пройшла шлях від разових заходів готельних компаній до невід'ємної складової сучасного менеджменту будь-якої солідної компанії. Як у західних, так і в вітчизняних компаніях принципи соціально-корпоративної відповідальності все більше інтегруються в систему управління, запроваджуються посади віце-президента компанії, відповідального за корпоративну-соціальну відповідальність, створюються спеціальні департаменти та відділи. Крім того, публікація соціальних звітів та впровадження етичних кодексів стало загальноприйнятою практикою.

Причиною такої підвищеної уваги стали дві зустрічні тенденції. З одного боку, бізнес шукав нові шляхи підвищення ефективності в мінливому світі. З іншого боку, повсюдно суспільство почало застосовувати все більший запит на соціальну відповідальність бізнесу. Глобальні економічні кризи останніх років лише підкріпили зазначені тенденції. В умовах нестачі бюджетних коштів на підтримку високих соціальних зобов'язань уряду багатьох країн активно сприяли залученню бізнесу до вирішення актуальних соціальних завдань. На основі конкретно-історичного та неінституційних підходів буде проаналізовано взаємодію бізнесу, суспільства та держави у справі розвитку суспільства через соціально-орієнтованих програм, а також сприйняття експертним співтовариством цієї взаємодії.

Як заведено у науковому світі, до початку аналізу необхідно внести ясність у термінологію. У сучасній літературі зустрічаються два близькі за змістом поняття: корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Як правило, термін соціально-корпоративної

відповідальності використовується при описі соціальної відповідальності окремо взятої компанії, тоді як «соціальна відповідальність бізнесу» співвідносять з відповідальністю всього бізнес-спільноти. Звісно ж, що у реальному житті ці два поняття є тотожними. Більш того, один із засновників практики соціально-корпоративної відповідальності в Україні С.В. Турчин зв'язує появу двох термінів не з науковою чи практичною доцільністю, а з двома різними перекладами терміну «бізнес» з англійської мови, де він позначає окрему компанію.

У цьому дослідженні спиратимемося на термін «корпоративна соціальна відповідальність», так як він не тільки є найбільш поширеною, а й узагальнюючою назвою так званої «зонтичної» теорії, увібрала в себе такі готельні напрямки як корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна сприйнятливість та багато інших. Проблема формулювання основних положень теорії соціально-корпоративної відповідальності обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить складно описати межі соціальної сфери, так як зрештою під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. З іншого сторони, сам термін «відповідальність» також відкриває поле для дискусії. Ми можемо розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можемо як синоніми словами «борг» і "обов'язок".

У першому випадку соціально-корпоративної відповідальності виступає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставиться у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси походить множинність підходів до визначення соціально-корпоративної відповідальності та наявності великого кількості різноманітних, іноді суперечать один одному шкіл усередині загальної зонтичної концепції соціально-корпоративної відповідальності. Перед тим як розпочати аналіз найвідоміших напрямків наукової думки у цій сфері розглянемо три основні підходи до соціально-корпоративної відповідальності:

теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії.

Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловлюванням Мільтона Фрідмана про те, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це давати прибуток». В основі цієї точки зору лежить переконання, що головна турбота менеджменту компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що соціально-корпоративної відповідальності веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку та навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї соціально-корпоративної відповідальності полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає.

Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із абсолютно протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу Д. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у процесі своєї діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи так званих "співучасників". У процесі своєї діяльності, особливо у не багатих країнах велика компанія може стати більш потужною та впливовою ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні, відповідно, будучи причиною всіх цих змін компанія зобов'язана відповідати за наслідки.

Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм соціально-корпоративної відповідальності. На їхню думку, компанія не може обмежитися. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т. Левітт, М. Фрідман, Р. Фрімен, Дж. Гелбрейт, К. Девіс та інші. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах соціально-корпоративної відповідальності. У їхньому поданні бізнесмен з однієї сторони

відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він сам бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи із суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також враховуючи інтереси всіх своїх партнерів бізнесмен сам визначає ті цінності, якими керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про соціально-корпоративну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням товариства від підприємства. Найбільш чітко цей підхід було сформульовано А.А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «пірамідою Керолла». Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису соціально-корпоративної відповідальності. Однак до 80-х років усі частіше почала лунати критика, пов'язана з тим, що в даній піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і взаємодіючи один з одним. В той же час, ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася на початковому етапі), навпаки, набули розвитку. Спочатку під нею розумілася сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреб суспільства, роблячи свій самостійний вибір.

В результаті з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р.Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керол. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати ними. У рамках цієї логіки стратегії менеджменту були поділені на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. Представляється, що теорія корпоративної сприйнятливості є швидше уточнюючою щодо більш широкої концепції соціально-корпоративної відповідальності, ніж окремим напрямом.

Приблизно в ці роки розвивалося ще одне напрям – корпоративна соціальна діяльність. Грунтуючись на піраміді Керолла, С Вартік, Ф. Кохран і

Д. Вуд створили нову тришарову модель, в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонованих умовах. У свою чергу всі три блоки поділяються ще на три фактори, куди орієнтується менеджмент компанії. Концепція, що набула найбільшого поширення в наші дні, а саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років.

Початок цієї теорії було закладено Р. Фрімен. В основі лежить уявлення, що фірма працює не у вакуумі, а в реальному оточенні і для найбільш ефективної взаємодії доведеться враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). До них можуть бути віднесені на внутрішньо-фірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники навколишнього середовища, громадські організації. Можна говорити про те, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є головною теорією у межах соціально-корпоративної відповідальності.

Аналіз поняття соціально-корпоративної відповідальності був би неповний без аналізу концепції "корпоративне громадянство". Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму як про цілісної структури. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчують себе її частиною аналогії зі своїми громадянством на національному рівні. У другому - компанія це суб'єкт, який, як і інші інститути, має свої права та обов'язки і цим формує суспільство.

Дана концепція була на піку популярності, коли стала очевидна криза мрії про загальне поняття добробуту. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати громадські інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – необхідні блага. У міру розвитку глобалізації теорія стала відходити на другий план, так як не змогла дати відповідь на питання які

цивільні права ставляться до транс-національних корпорацій, чи як визначити обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансовою могутністю тощо.

Найбільш молодого та перспективного є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком більш масштабної концепції – «сталий розвиток». Концепція сталого розвитку була сформульована 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багато інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените сьогодні поняття потрійного результату (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Важливо відзначити, що принцип потрійного підсумку лежить у основі сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Головна відмінність цього підходу від решти можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь більше широкого підходу, що включає всі три напрямки. З точки зору авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку, практично «поглинула» концепцію соціально-корпоративної відповідальності, зробивши її своєю частиною. Корпоративна соціальна відповідальність є зонтичною концепцією, що об'єднує під собою різні напрямки думки, які як доповнюють, і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні у рамках концепції соціально-корпоративної відповідальності є концепції співучасників (стейкхолдерів), стійкого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції соціально-корпоративної відповідальності більш масштабної концепції сталого розвитку. соціально-корпоративної відповідальності все

частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики для досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників та прихильників соціально-корпоративної відповідальності свідчить, що зрештою обидві концепції ведуть до вирішенню тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту.

Незважаючи на різницю в походах сьогодні всіма визнано необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значимих задач, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, так і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства. Ефективність реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність є одним з різновидів соціальної ідентичності, про що у формі сталого становища працівника у створенні, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, висловлювання лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень відповідно до інтересів організації.

Щоб мати можливість якимось чином оцінити організаційну ідентичність у рамках даного дослідження, пропонується низка параметрів-характеристик ідентичності персоналу, які включають у собі: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, ціль та цінності організації, а також такі характеристики організаційного середовища, як імідж та статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток та навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником та справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень.

Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньо-організаційної культури праці. З одного боку, певний тип організаційної культури може проводити сприйняття персоналом практик соціально-

корпоративної відповідальності в організації. З іншого боку, компанія, впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа соціально-корпоративної відповідальності має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективній роботі підприємства. На практиці соціально-корпоративної відповідальності впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньо-організаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом.

Вплив на практику соціально-корпоративної відповідальності має і такий фактор, як колективізм та індивідуалізм. Індивідуалізм відноситься до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає відокремлення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм. Переважає конформність у більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистим інтересам. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якій розробляється стратегія організації та впроваджуються практики соціально-корпоративної відповідальності. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме на розвиток. Орієнтована на відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи соціально-корпоративної відповідальності у компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування. Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливою аспектом для будь-якої компанії, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з цілями сталого розвитку ООН і які у зазначених стандартах соціально-корпоративної відповідальності. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В

України наявність позитивної організаційної ідентичності зараз дуже актуально, так як більшість компаній знаходяться на стадії переходу від моделі соціально-корпоративної відповідальності 1.0 до моделі соціально-корпоративної відповідальності 2.0, а найбільші українські компанії, які мають вихід на міжнародні ринки, що поступово рухаються до моделі соціально-корпоративної відповідальності 3.0.

Що стосується взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та організаційної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед зацікавленими сторонами компанії переважаючий у конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності в сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність працівників з компанією. Абсолютна полярність зазначених експертами тенденцій показує, що українські компанії сильно відстають від західноєвропейських компаній у сфері розробки і реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності.

У той час, як міжнародні компанії вже на повну реалізують практики згідно концепції соціально-корпоративної відповідальності 2.0 і готують ґрунт до впровадження соціально-корпоративної відповідальності 3.0, багато українських компаній продовжують залишатися на першій стадії (орієнтація в основі на разові благодійні акції та соціальні проекти) і поки що не прагнуть виходити нові рівні. Що стосується швидшої трудової адаптації та соціалізації нових співробітників, то тут усі експерти погоджуються з тим, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку справді має належний ефект.

Це робиться для того, щоб персонал краще розумів, що корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування яку політику у сфері сталого розвитку проводить компанія. «Ми дуже багато говоримо про стійкий розвиток у професійному середовищі, виступаємо в університетах, а на практиці людина

часто не стикається з цим під час робочого процесу. Тому ми намагаємося адаптувати програму молодих лідерів так, щоби на кожному етапі ротації щось було, навіть якщо це безпосередньо не пов'язане з їхньою діяльністю» – стверджує, наприклад, експерт. В іншій, вже українській компанії для нових співробітників проводять різноманітні посвяти, наприклад, літні корпоративні заходи – день народження компанії.

Таким чином, програми розвитку персоналу дійсно мають ефект, і чим більша організація, тим більше значення цих програм адаптації. Тому що у невеликих організаціях існує пряма комунікація, вона породжується середовищем. А у великих компаніях найчастіше людина століття не завжди навіть може осмислити, чим він займається, і на якому рівні ієрархії, хто за що відповідає. Тому у філіях іноземних компаній і в багатьох українських корпораціях існують програми адаптації, включають менторство, корпоративні онлайн-курси, які покликані ввести людину у внутрішньо-фірмове соціальне середовище. Якщо організації існує сформована традиція соціальної відповідальності, то людина з перших днів починає розділяти ці цінності, інакше вона не зможе нормально працювати у цій організації. Він сприймає це як певну поведінкову матрицю. Використання різних практик включення нових співробітників у діяльність компанії є обов'язковою умовою для успішної організаційної адаптації.

Переходячи до питання, що ставлення співробітників до компанії, в якій вони працюють, може змінюватися під впливом реалізації в даний час компанії практикують соціально-корпоративної відповідальності, експерти, в основному, погоджуються з таким висновком. Дотримання компанії принципам соціальної відповідальності створює позитивну атмосферу у межах робочого процесу. Тобто у компанії має існувати певне середовище, де керівництво дотримується певної етики ведення бізнесу, створює певні умови. У цьому випадку співробітники включатимуться у реалізацію спільної стратегії соціально-корпоративної відповідальності компанії.

У результаті, на реальних прикладах, можна побачити якийсь сильний розрив у розвитку корпоративної соціальної відповідальності спостерігається в українських та іноземних компаніях. Корпоративна культура постає як меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному формальний характер.

Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямку позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів компанії), і у напрямі позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників).

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, яка відображається в місії, цілі та у повсякденній поведінці персоналу. Дослідження показало, що українські компанії все ще відстають від іноземних, але, проте, вони вже активно включені у розвиток корпоративної соціальної відповідальності: створюються спеціальні організації, такі як Асоціація етики бізнесу та соціально-корпоративної відповідальності та Національна Рада з корпоративного волонтерства проводяться різноманітні конкурси кращих соціальних та екологічних проектів.

В Україні також активно розвивається міжгалузєва кооперація компаній з метою реалізації масштабних соціально-відповідальних проектів, а ця діяльність, згідно з моделями корпоративної стійкості знаходиться вже в парадигмі реалізації моделі соціально-корпоративної відповідальності -1.0, коли компанії об'єднують свої зусилля та ресурси у вирішенні соціальних та екологічних проблем. А це означає, що за деякими напрямками, український бізнес йде все ж таки нарівні з міжнародними компаніями.

РОЗДІЛ 5

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

У даному розділі роботи розглянуто основні заходи і засоби захисту населення і територій в надзвичайних ситуаціях.

Для підвищення рівня громадського здоров'я органи державної влади повинні реалізувати ефективні механізми державної соціально-економічної політики, приймати програми громадської безпеки. Влада має нести відповідальність за управління людськими і матеріальними ресурсами, за визначення пріоритетів у їх розподілі, координації завдань з організації навчань, інформуванні громадян про ймовірність виникнення епідеміологічних загроз. В умовах глобальної соціально-економічної кризи необхідно відновлювати капітал довіри до влади і робити це можна єдиним способом, - надаючи достовірну, а головне доступну інформацію населенню.

Епідеміологічні загрози характеризуються невизначеністю, значними соціально-економічними наслідками, що створюють потенційну загрозу для суспільства, безпечної життєдіяльності громадян, нормального функціонування органів державної влади. Непередбачуваний перебіг епідемій, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів і початкові заперечення існування епідемії як такої, не сприяють консолідованим діям, існуюча кількість інфікованих викликає соціальне занепокоєння, а інформаційні повідомлення посилюють почуття тривоги за здоров'я та життя громадян.

У близькому майбутньому слід очікувати подальшого розширення сервісів електронної держави, починаючи від доступу до публічних послуг і закінчуючи розвитком електронної демократії. Поширення отримують онлайн-сервіси, що дозволяють знизити число можливих контактів клієнтів один з одним та з співробітниками органів державної влади. Прогнозовано будуть домінувати механізми соціальної регуляції та соціального забезпечення мінімального рівня життя в обмін на обмеження громадянських прав, що є

глобальним трендом, який веде до перегляду принципів демократії на користь високого ступеня дисциплінарної регуляції суспільного життя.

Соціально-економічна криза змінює структуру зайнятості в секторі малого та середнього бізнесу і створює можливості для її зростання в окремих галузях, у тому числі цифровій галузі, логістиці, онлайн-торгівлі. Частка цих галузей росла і в докризовий період, отож значний вплив на зміну структури зайнятості повинні мати процеси цифровізації економіки, які прискорилися в умовах кризи у період епідеміологічних загроз. Як песимістичний сценарій можна очікувати відхід, або остаточне переміщення в тіньову економіку до половини суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Криза пандемії COVID-19 спричинилася до базової суспільної трансформації, яка детермінована сучасним соціально-економічним станом в Україні. Пандемія спровокувала в Україні термінові заходи з пом'якшення наслідків довготривалого характеру для фінансово-економічних систем і національної безпеки в цілому. Посилює вплив пандемія COVID-19 й на існуючі соціально-економічні кризові явища і спалах хвороб, що лягають додатковим навантаженням на систему охорони здоров'я в нашій державі та провокують відсутність стабільності в суспільстві.

Трансформація державної соціально-економічної політики неможлива без інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів суспільства, а будь-які фактори оптимізації в механізмах реалізації державної політики соціально-економічною сферою мають різне спрямування. Організаційно координуючи функціонування органів державної влади та інститутів громадянського суспільства слід зазначити, що низка значущих і необхідних кроків, що належать до сфери державної соціально-економічної політики, до цього часу ще не сформовані у боротьбі з епідеміологічними загрозами.

Як тільки соціально-економічна криза, яка викликана епідеміологічними впливами буде остаточно взята під контроль, необхідно буде вжити заходів для вирішення проблеми зростання темпів продуктивності економіки протягом

найближчого часу, і зосередити увагу на структурних реформах, необхідних для покращення довгострокових перспектив соціально-економічного зростання. Непередбачуваний перебіг епідеміологічних впливів, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів є завданням органів державної влади для діяльності з протидії розповсюдження епідемій.

Органи державної влади повинні розширювати спектр медико-соціальних послуг з урахуванням адресності, соціально-демографічних характеристик споживачів даних послуг та їхніх потреб. Розуміючи логіку зазначених аргументів можна стверджувати, що суспільно-владна взаємодія у даній сфері має базуватися на показниках, за якими можна усвідомити рівень соціального капіталу, так як окремі частини суспільства по-різному реагують на пандемію, усвідомлюють реальність цієї загрози та готові виконувати жорсткі вимоги соціальної ізоляції. Невиконання необхідних функцій охорони здоров'я і соціального захисту населення спричинятиме негативні суспільні наслідки збільшуючи навантаження на соціум в майбутньому.

З метою захисту населення, зменшення втрат та шкоди економіці в разі виникнення надзвичайних ситуацій проводиться спеціальний комплекс заходів. Він передбачає проведення наступних дій:

Оповіщення та інформування.

1) Оповіщення про загрозу і постійне інформування населення досягається завчасним створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної, територіальних та локальних автоматизованих систем оповіщення населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційно і хімічно небезпечних підприємств, інших потенційно небезпечних об'єктів.

2) Спостереження і контроль.

Спостереження і контроль за довкіллям, продуктами харчування та водою забезпечується: створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю незалежно від

підпорядкованості; організацією збору, опрацювання і передачі інформації про стан довкілля, забруднення продуктів харчування, харчової сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами і патогенними мікроорганізмам; надання населенню можливості придбати найпростіші засоби захисту і контролю для особистого користування.

3) Укриття в захисних спорудах.

Укриттю в захисних спорудах підлягає все населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах тощо). Створення фонду захисних споруд досягається шляхом: комплексного освоєння підземного простору, міст і населених пунктів; масового будівництва в період загрози найпростіших сховищ та укриттів; завчасного будівництва за рішення Кабінету Міністрів України окремих сховищ та протирадіаційних укриттів.

4) Інженерний захист.

Заходи інженерного захисту території можуть істотно вплинути на ефективність цивільного захисту, так як передбачають проведення комплексу будівельних та інших заходів щодо запобігання виникнення надзвичайних ситуацій.

5) Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, які мають об'єкти підвищеної небезпеки, а також у воєнний час основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його у приміській зоні.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, в районах прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50-кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

У мирний час евакуація населення планується на випадок:

- загальної аварії на атомній електростанції;
- усіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;
- загрози катастрофічного затоплення місцевості;
- великих лісових та торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідного рівня.

Евакуація населення здійснюється комбінованим способом, який передбачає у мирний час вивезення основної частини населення з міст і небезпечних районів усіма видами наявного транспорту у поєднанні з виведенням найбільш витривалої частини населення пішки.

б) Медичний захист

Заходами запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій є:

- планування і використання існуючих сил і засобів органів охорони здоров'я незалежно від їх відомчої належності;
- розгортання в надзвичайних умовах необхідної кількості лікувальних закладів;
- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів;
- контроль за продуктами харчування, питною водою і джерелами водопостачання;
- завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань;

- накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- підготовка медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

7) Біологічний захист

Захист від біологічних засобів ураження включає своєчасне виявлення чинників біологічного зараження, їх виду і масштабів, проведення комплексу адміністративно-господарських, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та медичних заходів.

Захист від біологічних засобів вимагає:

- своєчасного використання колективних та індивідуальних засобів захисту;
- введення режимів карантину та обсервації;
- знезаражування осередку ураження;
- проведення екстреної та специфічної профілактики;
- додержання протиепідемічного режиму об'єктами господарювання, лікувальними закладами і населенням.

8) Радіаційний і хімічний захист.

Цей захист включає заходи з виявлення й оцінки радіаційної та хімічної обстановки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами індивідуального захисту, організацію і проведення спеціальної обробки.

Виконання вимог даного виду захисту досягається: завчасним накопиченням і підтримкою в готовності засобів індивідуального захисту і приладів радіаційної і хімічної розвідки та контролю, обсяги і місця зберігання яких визначаються диференційовано відповідно до встановлених зон небезпеки; забезпеченням зазначеними засобами перш за все особового складу формувань, який бере участь у проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження, а також персоналу радіаційно і хімічно небезпечних об'єктів економіки та населення, яке мешкає в зонах небезпечного

зараження навколо них; своєчасним впровадженням засобів, способів і методів виявлення й оцінки масштабів і наслідків застосування агресором зброї масового ураження й аварій (руйнувань) на радіаційно та хімічно небезпечних об'єктах господарювання, у тому числі літаків (вертольотів) цивільної авіації, для ведення повітряної радіаційної розвідки місцевості; створенням уніфікованих засобів захисту, приладів і комплектів радіаційної, хімічної розвідки та дозиметричного контролю як для воєнного, так і для мирного часу.

У сфері захисту населення і територій НС :

- ✓ планують і здійснюють необхідні заходи для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання та довкілля від НС ;
- ✓ розробляють плани локалізації і ліквідації аварій (катастроф) з подальшим погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до компетенції якого віднесено питання захисту населення і території від НС ;
- ✓ підтримують у готовності до застосування сили і засоби із запобігання виникненню та ліквідації наслідків НС ;
- ✓ створюють та підтримують матеріальні резерви для попередження та ліквідації НС ;
- ✓ забезпечують своєчасне оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або про виникнення НС .

У сфері захисту населення і територій від НС зобов'язане:

- ✓ дотримуватися заходів безпеки, не допускати порушень виробничої дисципліни, вимог екологічної безпеки;
- ✓ вивчати основні способи захисту населення і територій від наслідків НС техногенного та природного характеру, надання першої медичної допомоги потерпілим, правила користування засобами захисту;
- ✓ дотримуватися відповідних вимог у разі виникнення НС.

Системна діяльність органів державної влади у формуванні та реалізації соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, виробленні політичних та управлінських рішень, посилення уваги вчених різних сфер знань

до цієї проблематики не є випадковими. Адже питання державної соціально-економічної політики, громадського здоров'я, соціального забезпечення стосуються широких верств суспільства. Світ швидко змінюється і це потребує відповідного реагування, адже зростання кількості населення, глобальні зміни клімату, стрімкий розвиток цифрової економіки, а також масштабні епідеміологічні загрози створюють як виклики, так і нові можливості.

Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для економічного зростання держави. Натомість низка перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу, тому необхідно посилити свої позиції на світовій арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, як основної мети державної соціально-економічної політики. Тому, Постановою Кабінету Міністрів України була затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, оскільки важливо мати узгоджене бачення щодо стратегічного курсу соціально-економічної політики, що враховуватиме глобальні тренди та внутрішні можливості держави.

Підставою для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку держави та першим кроком у розробленні Національної економічної стратегії стало визначення рівня соціально-економічного розвитку України сьогодні та можливості для зростання в майбутньому. Враховуючи те, що останнім часом проблеми поширення епідеміологічних захворювань є властивою для будь-якої країни світу незалежно від її соціально-економічного рівня розвитку, в тому числі й для України, постає питання, як зменшити епідеміологічні впливи, економічне навантаження на бюджет держави, а також матеріальний тиск на українське суспільство.

Економічно розвинуті країни, де громадянин і реалізація його прав мають найвищу цінність удосконалюється формування державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз. Епідемії стали несподіваним і важливим каталізатором для позначення соціально-економічних контурів нових моделей громадянського суспільства у різних країнах світу.

Держава як регулятор суспільно-владних відносин зобов'язана створити умови для запобігання масового поширення епідемій, що ставить нові завдання перед службами соціального захисту населення на всіх рівнях, а відповідно й органами державної влади на місцях.

Дана передумова стає основою для пошуку ефективних механізмів реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз та вимагає наукового обґрунтування пропозицій в цьому напрямі. Спалахи епідеміологічних захворювань перевіряють на міцність національні системи охорони здоров'я, потенціал протидії, ступінь готовності та швидкість реагування на кризові явища епідеміологічного характеру. Для того, щоб забезпечити необхідний захист від епідеміологічних загроз, першочергова увага у тому числі повинна приділятися створенню безпечних умов праці громадян. Ключове значення має відводитися своєчасності подання інформації про поширення епідемій, засобам індивідуального захисту і навчання їх правильного використання.

Державна соціально-економічна політика має уособлювати нову систему механізмів державного управління, реалізовувати які необхідно у сукупності з застосуванням новітніх управлінських підходів на всіх структурно-функціональних рівнях. Стратегії соціально-економічного розвитку визначають ключові проблеми, потенційні напрями і шляхи їх розв'язання для формування нової державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, обґрунтовуючи нормативно-організаційні трансформації та реалізацію нових економічних механізмів. Також, потребує удосконалення чинна нормативно-правова база у контексті регулювання суспільно-владних відносин, що виникають у зв'язку з поширенням епідемій.

ВИСНОВКИ

Сучасні економічні умови, формування яких пов'язане з трансформацією соціально-економічних процесів, формуванням нового технологічного укладу за принципового та технологічного відставанні систем управління виробничо-торгівельними організаціями різних галузей економіки, потребує розробки нових децентралізації, що дозволяють підвищити їхню ефективність.

Процес та методи розробки та реалізації стратегії. Розвиток форм стратегічного партнерства. Зміст та методи стратегічного контролю. Корпоративні стратегії, оптимізація розміру фірми та вертикальна інтеграція, стратегії диверсифікації. Формування та управління ланцюжками створення цінності. Конкурентоспроможність бізнесу. Створення та утримання ключових компетенцій. Стратегічні ресурси та організаційні можливості фірми.

Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії організації. Процес побудови збалансованої системи показників. Переваги та недоліки застосування даної системи показників в українських умовах. Управління життєздатністю організації. Теоретичну та методологічну базу дослідження склали наукові роботи вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі побудови та модернізації децентралізації, стратегічного управління, застосування цифрових технологій у керуванні діяльністю компаній.

Методи дослідження. У магістерському дослідженні застосовувалися методи класифікації, системного аналізу, узагальнення, експертних оцінок, сценарного підходу, за допомогою яких проведено аналіз об'єкта, предмета та проблематики дослідження, а також розроблених методик, моделей та інструментів. Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі побудови децентралізації, стратегічного управління, застосування цифрових технологій в управлінні, оцінки ефективності децентралізації та стратегії розвитку компаній, ресурси мережі інтернет та власні дослідження автора.

Сформовані шаблони децентралізації, що активно використовуються в аналогових економічних умовах, що не відповідають вимогам цифрової економіки, де ключову роль відіграють клієнтські мережі, цифрові платформи, нові канали комунікацій, а також технології, що радикально модифікуються управління. У магістерському дослідженні визначено, що цифрова трансформація менеджменту вимагає формування нових принципів та підходів до побудови об'єкта управління як у виробництві, так і в торговій діяльності, що враховують впровадження та використання сучасних технологій та інструментів цифрової економіки:

1. Запропоновано класифікацію інструментів та технологій побудови децентралізації, які можуть використовуватись для ефективної організації діяльності компаній, що здійснюють технологічне виробництво та онлайн реалізацію продуктів та послуг у цифровій економіці.

2. Обґрунтовано напрями стратегічного розвитку організацій у цифровій економіці та класифіковані моделі поведінки клієнтів, у тому числі: індивідуальне позиціонування, наслідування, використання цифрового контенту, співпраця з іншими клієнтами та компанією, залученість клієнта, узгодження з іншими клієнтами, оперативний доступ та користування.

3. Визначено стратегії розвитку бізнесу для кожної моделі поведінки клієнтів, а також методики, інструменти та технології, що використовуються при реалізації даних моделей.

4. Сформовано стратегічні карти для стратегій розвитку компаній, що функціонують у цифровій економіці, у тому числі: для стратегії задоволення індивідуальних потреб, стратегії, що створює бренд, стратегії просування за допомогою цифрового контенту, стратегії, спрямованої на співпрацю з клієнтами, стратегії, спрямованої на взаємодію з клієнтом, стратегії, спрямованої на участь компанії у взаємодії споживачів, стратегії швидкого виведення товарів/послуг ринку.

5. Розроблено процес управління цифровим ланцюжком створення цінності, що передбачає формування її цифрових двійників для ефективної

реалізації основних етапів на цифровій платформі, забезпечує онлайн взаємодія всіх її учасників.

6. Визначено ключові аспекти діяльності компаній у цифровій економіці, які радикально змінюються внаслідок цифрової трансформації. До таких аспектів належать клієнти, цінності, дані, інновації, процеси та децентралізації.

7. Сформовано методикку побудови децентралізації компаній, функціонують у цифровій економіці, яка може використовуватися для ефективної організації їх діяльності з урахуванням особливостей цифрової трансформації керування.

8. Розроблено інструмент оцінки ефективності стратегії та децентралізації, що дозволяє визначати розмір грошових потоків, необхідний для досягнення необхідного значення показника вартості бізнесу з урахуванням ідентифікації та оцінки властивих йому ризиків.

9. Розроблено та формалізовано стратегію розвитку для корпорації «Avon» та застосований інструмент прогнозування грошових потоків, що дозволило розрахувати необхідний темп їхнього приросту та визначити значення показників для виміру рівня досягнення фінансових цілей.

10. Спроектовано та реалізовано цифровий ланцюжок створення цінності та бізнес-модель для виробничої компанії «Avon», реалізує товари у форматі онлайн. В результаті реалізації даної децентралізації спрогнозовано фінансові показники діяльності та розраховано окупність цифрової трансформації бізнесу.

11. Розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності компаній, що здійснюють виробництво та онлайн дистрибуцію продукції за допомогою сучасних технологій роботизації та цифрові трансформації, притаманних цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році”. – Київ: НІСД, 2015. 684 с.
2. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році”. Київ: НІСД, 2016. 688 с.
3. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2012. № 1(172). Ч. 2. С. 91–97.
4. Беззуб І. Введення інституту префектів в Україні: користь чи загроза для місцевого самоврядування. Конституційний процес в Україні: політико-правові аспекти, 2016. № 4. С. 4–13.
5. Будник М. А. Трансформація системи державного управління України в умовах суспільно-політичних змін (регіональний аспект): дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2011. 191 арк.
6. Буднікевич І. М. Роль концепції партнерського маркетингу в забезпеченні сталого розвитку міста. Регіональна економіка, 2011. № 3. С. 44– 53.
7. Ворона П. В. Особливості розвитку місцевого самоврядування Японії в процесі децентралізації місцевої влади. Актуальні проблеми державного управління, 2009. № 2. С. 277–285.
8. Ганущак Ю. Префекти: уроки Франції для України. Київ: ІКЦ “Легальний статус”, 2015. 44 с.
9. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади. Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ: ТОВ “Софія-А”, 2013. 160 с.
10. Демократичне урядування та публічне адміністрування: проблеми вимірювання та аудиту: наук.-метод. посіб. / авт. кол.: А. Ф. Колодій, М. З. Буник, П. М. Петровський та ін. Київ: НАДУ, 2011. 56 с.

11. Держава та регіони: від патерналізму до партнерства: аналіт. доповідь / авт. кол.: С. О. Біла, О. В. Шевченко, В. І. Жук та ін. Київ: НІСД, 2010. 64 с.
12. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
13. Державні рішення: Імплементація реформ у 2016 році: досягнення і прорахунки. InsideUkraine, 2016. № 62. С. 1–6.
14. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / авт. кол.: О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко та ін. ; Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ: ТОВ “Софія”. 2012. 128 с.
15. Досвід децентралізації у країнах Європи: зб. док. пер. з іноз. мов / Заг. ред. В. Б. Гройсмана. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 766 с.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
17. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. - ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук-ред. колегія: В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
18. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ: НАДУ, 2010. 28 с.
19. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / авт. кол.: С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. І. Жук та ін.; за ред. С. О. Білої. Київ: ГІСД, 2011. 80 с.
20. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах державно-управлінських реформ наук. розробка / авт. кол.: І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, О. В. Слобожан та ін.; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.

21. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах державно-управлінських реформ: наук. розробка / авт. кол.: І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. Київ: НАДУ, 2012. 60 с.
22. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНТ, 2010. 232 с.
23. Капінос М. С. Трансформація механізмів державного управління на регіональному рівні в сучасних умовах: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2011. 199 арк.
24. Ковбасюк Ю. В., Голубь В. В. Модернізація державного управління та децентралізація влади в контексті реалізації реформи "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава": навч-метод. матеріали / упоряд. О. В. Жур. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.
25. Крат М., Софій О. Майбутнє українських районів: польський досвід функціонування місцевого самоврядування на рівні повітів / ГО "Європейський діалог". Львів, 2016. 57 с.
26. Лахижа М. І. Основи та особливості посткомуністичної трансформації суспільства та влади в Республіці Польща. Актуальні проблеми державного управління, 2012. № 2. С. 381–389.
27. Лациба М., Шимчук А., Красносільська А. Умови діяльності громадських об'єднань: Реалізація Закону України "Про громадські об'єднання" та регіональних програм розвитку громадянського суспільства у 2013 році; Український незалежний центр політичних досліджень. Київ, 2014. 76 с.
28. Лендшел М. О. Функціонування місцевої демократії у постсоціалістичних суспільствах Центральної і Східної Європи: автореф. дис. ... д-ра політ. наук: 23.00.02 "Політичні інститути та процеси". Львів, 2011. 36 с.
29. Маєв А. П. Децентралізація влади у Франції: досвід для України. Актуальні проблеми державного управління, 2012. Вип. 3. С. 85–88.

30. Макаров Г. В., Держалюк О. М., Каплан Ю. Б. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні; Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2011. 54 с.
31. Малиновський В. Я. Концептуальні засади трансформації територіальної організації влади України: регіональний та місцевий рівні: дис. ... д-ра політ. наук: 23.00.02; Волинський державний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2011. 445 арк.
32. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. 128 с.
33. Нікончук А. М. Теоретичні засади децентралізації влади в процесі розвитку місцевого самоврядування в Україні. Право і безпека, 2011. № 5(42). С. 30–34.
34. Онупрієнко А. М. Принципи централізації та децентралізації в територіальній організації влади. Форум права, 2014. № 4. С. 224–227.
35. Передумови та практики реалізації реформ на регіональному і місцевому рівнях / авт. кол.: С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко та ін. Київ: НІСД, 2014. 68 с.
36. Порівняльний аналіз державного управління та місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу та Україні: навч. посіб.: у 2 ч. / авт. кол.: К. Ю. Богомаз, Є. І. Бородін, Г. Г. Кривчик, Л. Л. Прокопенко. Дніпропетровськ: ДРІДУНАДУ, 2011. Ч. 2: Місцеве самоврядування. 60 с.
37. Про внесення змін до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”: проект Закону України від 20 груд. 2019 р. реєстр. № 2653. URL: http://w1.c1.rada.g-v.ua/pls/zweb2/webpr-c4_1?pf3511=67740.
38. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади): проект Закону України від 1 лип. 2015 р. реєстр. № 2217а. URL: http://w1.c1.rada.g-v.ua/pls/zweb2/webpr-c4_1?pf3511=55812.

39. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади): проект Закону України від 13 груд. 2019 р. реєстр. № 2598. URL: http://w1.c1.rada.g-v.ua/pls/zweb2/webpr-c4_1?pf3511=67644.
40. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zak-n1.rada.g-v.ua/laws/sh-w/157-19/para87#n87>.
41. Про засади адміністративно-територіального устрою України: проект Закону України від 24 січ. 2020 р. реєстр. № 2804. URL: http://w1.c1.rada.g-v.ua/pls/zweb2/webpr-c4_1?pf3511=67986.
42. Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ: НАДУ, 2014. 512 с.
43. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2012. 56 с
44. Розвиток громадянського суспільства в Україні: аналіт. доп. / за ред. О. А. Корнієвського, М. М. Розумного. Київ: НІСД, 2015. 60 с.
45. Семенуха Р. Знову про Конституцію. Порівняння проекту української префектури з французькою: Наполеону таке навіть не снилося. Конституційний процес в Україні: політико-правові аспекти, 2016. № 4. С. 29–31.
46. Сидорчук О. Обмежена конструкційна реформа: децентралізація без зміни форми правління. Аналітичні записки. Київ: Фонд “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва, 2015. 9 с.
47. Стратегія та принципи здійснення реформ територіальної організації публічної влади в країнах ЄС: наук. розробка / уклад.: Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєватаін. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
48. Ткачук А. Ф. Децентралізація влади: від потреби до реалізації (робочий зошит). Київ: ІКЦ “Легальний статус”, 2013. 116 с.
49. Фінальний аналітичний звіт “Удосконалення консультацій з громадськістю. Пропозиції громадськості та влади” / за ред. К. С. Ковриженко. Київ: КВУ, 2012. 105 с.

50. Штефан В. С. Досвід зарубіжних країн – членів Європейського Союзу в реформуванні адміністративно-територіального устрою. Проблеми законності, 2014. Вип. 125. С. 184–192.
51. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth Edition / Project Management Institute. 2013. 616 p.
52. Bataev A.V., R-din-v D.G. Cloud computing: evaluation use under the crisis in Russia // 7th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM 2018). 2018. P. 224-228.
53. Christian Møller What is a digital platform? 26 May 2017. URL: <https://www.knifai.com/blog/what-is-a-digital-platform>.
54. Delivering Digital Infrastructure Advancing the Internet Economy // World Economic Forum. April 2014 [Electronic resource]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TC_DeliveringDigitalInfrastructure_InternetEconomy_Report_2014.pdf.
55. He Ch. Modernization Science: The Principles and Methods of National Advancement. Springer, 2012. 600 p.
56. Kuhlmann S. Decentralization in France. Hrvatska i komparativna javna uprava, 2011. Br. 2. S. 311–336.
57. Lavrva T., Pltnik-v V. The development of tourism: the experience of Russia // MATEC Web of Conferences, 2018. Article N- 01028.
58. Make Digital Business Transformation a Practical Reality. / Gartner Special Report. 2014.
59. Mbachu J., Frei M. Diagnosing the strategic health of an organization from SWOT analysis results: case study of the Australasian cost management profession // Construction Management and Economics. 2011. Vol. 29. Issue 3. P. 287–303.
60. Meskendahl S. The influence of business strategy on project performance management and its success — a conceptual framework // International Journal of Project Management. 2010. Vol. 28. P. 807–817.

61. Oliveira R. et al. A performance measurement framework in project management: a constructivist case / R. Oliveira, L. Ensslin, S. Ensslin // *Management decision: Emerald*. 2011. V-1. 49. N-. 4. P. 648–668.
62. Papke-Shields K.E. et al. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? / K.E. Papke-Shields, C. Beise, J. Quan // *International Journal of Project Management*. 2010. N-. 28. P. 650–662.
63. Parker G. G., Alstyn Marshall W. V., Chudary S.P. «Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You», 2016. - 256 p.
64. Patanakul P., Shenhar A. What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management // *Project management Journal*. 2011. V-1. 43. N-. 1. P. 4–20.
65. Pfhl H., Yahsi B., Kurnaz T. The impact of Industry 4.0 on the supply chain // *HICL- Conference PROCEEDINGS*. 2015. P. 31 – 58.
66. *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®) Guide*. 5th edition / Project Management Institute. 2013.
67. Qin J., Liu Y., Gravenor R. A categorical framework of manufacturing for Industry 4.0 and beyond // *Procedia CIRP*. – 2016. – N- 52. – p. 173-178.
68. Shenhar A.J. One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains // *Management Science*. 2011. V-1. 47. P. 394–414.
69. *The American Heritage dictionary of the English Language*. Houghton Mifflin Harcourt, 2011. 2084 p.
70. *The Digital Vortex in 2017: It's not a question of when*. / By Professor Michael R. Wade. URL: <https://www.imd.org/dbt/articles/digital-vortex-in2017>.
71. *The Standard for project management*. 3rd edition / Project Management Institute. 2013.
72. Voss M., Kock A. Impact of relationship value on project performance success — Investigating the moderating effects of project characteristics and external

turbulence // Internati-nal J-urnal -f Pr-ject Management. 2013. V-l. 31. Issue 6. P. 847–861.