

Тема 11-12. Нові стратегії бізнесу

План

1. Цифрова трансформація бізнесу.
2. Сутність та відмінності цифрових і онлайн стратегій підприємств. Формування цифрової фірми. Перебудова системи управління цифровою організацією.
3. Юридичний менеджмент. Юридично обізнаний менеджер.
4. Розроблення правової стратегії підприємства. Основні типи правової стратегії.
5. Основні юридичні інструменти реалізації правової стратегії.

Цифрова економіка

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі **цифрової економіки**.

Термін «digital economy» ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тетскотт (Don Tapscott)). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

- 1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);
- 2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;
- 3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

Які інші визначення має цифрова економіка?

- Інформаційна економіка
- Інтернет-економіка
- «Хмарна економіка»
- Віртуальна економіка
- Розумна економіка
- Інформаційно-мережева економіка

Цифрова трансформація

Уряди розвинених країн із 2011-2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «**цифрова трансформація**» (*Digital transformation*).

Ідеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових підприємств:

1) повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика, чи окремої установки до рівня управління всім підприємством; та по горизонталі – по ланцюжку створення цінності, як усередині підприємства (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно з зовнішніми постачальниками (управління supply chain);

2) діджиталізація самих продуктів підприємства, які мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);

3) зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклади Uber, AirBnb або в промисловості – Kaeser Kompressoren, GE, Michelin).

В основі **цифрової трансформації бізнесу** лежать кілька ключових технологій:

- штучний інтелект;
- роботизація промисловості і бізнес-процесів;
- багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування.

Онлайн-стратегія та цифрова стратегія підприємства

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів підприємства для максимізації її бізнес-результатів.

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення підприємства на цифрове, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

Цифрове підприємство

Цифрове підприємство робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові підприємства мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрового підприємства – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровим підприємством технологічних платформ, серед яких:

CRM (**Customer relationship management**) – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM (**Supply Chain Management**) – управління ланцюжками поставок;

ERP (**Enterprise Resource Planning System**) – планування ресурсів підприємства;

KMS (**Knowledge Management System**) – система управління знаннями;

ECM (**Enterprise content management**) – управління контентом підприємства та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами. Отже, ядром цифрового підприємства та найбільш ефективним інструментом його менеджменту є інформаційні технології.

Управління цифровим підприємством

Директор із цифрових технологій (CDO - Chief Digital Officer):

- 1) відповідає за цифрову трансформацію: сфокусований у першу чергу на зборі та аналізі клієнтських даних, оцифровці існуючих послуг підприємства або створенні нових у форматі «Digital»;
- 2) зобов'язаний розробити стратегію і детальний план дій щодо переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг підприємства у цифровий формат, з можливістю надання клієнтам сервісів у цифровому вигляді;
- 3) повинен мати досвід у сфері інтернет-маркетингу, соціальних медіа, електронної комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів, а також знати можливості технологій цифрової трансформації, цифрові стратегії і бізнес-моделі, побудовані на цифрових технологіях.

Цифрові експерти

Цифрові експерти – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;
- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;
- цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

Особливо ціняться:

експерти з питань штучного інтелекту – фахівці зі спеціальними знаннями в області штучного інтелекту і здатністю навчати того, що вони знають;

експерти Agile, які мають спеціальні знання в області гнучких методів роботи. Експерти Agile частіше за експертів з питань штучного інтелекту, працюють у сфері інформаційних технологій.

Юридичний менеджмент

Юридичний менеджмент – це юридично встановлена управлінська діяльність у будь-якій сфері господарювання. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів.

Тобто форми й методи традиційного менеджменту підпорядковуються ідеї найповнішого врахування в процесі управління законодавчих норм.

Юридично обізнаний менеджер

Усвідомлюючи особливості юридичного менеджменту, С. Е. Bagley та D. W. Savage ввели поняття «*legally astute manager*» - «**юридично обізнаний (обачний) менеджер**», який розуміє правові аспекти бізнесу, може використати закон та правову систему, щоб збільшити загальну вартість фірми, захистити власність акціонерів.

Юридично обізнані (обачні) менеджери:

- 1) мають не тільки управлінські, а й спеціальні правові знання, уміють застосовувати правові інструменти, творчий потенціал юридичної мови. Такі менеджери краще підготовлені до спілкування з юристами та адвокатами;
- 2) спираються на юридичні міркування на кожному етапі розроблення та впровадження стратегії. Вони завчасно приймають поради й вимагають юридичної консультації, орієнтованої на бізнес, не чекаючи, поки виникла якась проблема або загрози розвитку фірми;
- 3) розуміють, що юридичний аналіз часто неоднозначний, і для управління правовими аспектами бізнесу потрібне обґрунтоване судження. Навіть найбільш кваліфіковані та досвідчені радники, у тому числі юристи, іноді помиляються. Висновок юриста може бути затьмареним особистими інтересами, такими як збільшення оплачуваних годин, кількості повноважень в рамках фірми тощо;
- 4) можуть вести переговори щодо укладення контрактів, використовувати методи зменшення трансакційних витрат, підвищення вартості фірми та управління ризиками;
- 5) беруть на себе відповідальність за управління правовими аспектами бізнесу, юридичними суперечками, які вимагають свого розв'язання .

Корпоративна правова стратегія

Існують два підходи до трактування сутності та призначення корпоративної правової стратегії.

Перший підхід: суб'єкти господарювання приймають рішення, як правило, в умовах невизначеності, а їх дії зазнають впливів численних ризиків і можуть мати різні юридичні наслідки в різних комбінаціях. Тому *розроблення корпоративної правової стратегії пов'язується з виявленням можливих економічних і правових ризиків у діяльності підприємства та запобіганням їх появи в майбутньому.*

Другий підхід до правової стратегії визначає її як *лінію поведінки, яку обирає і якої дотримується людина як суб'єкт права відповідно до власних уявлень про правове.*

Стратегія уникнення (ігнорування, нехтування) права

Стратегії уникнення (ігнорування, нехтування) права дотримуються ті керівники, які вважають право/закон перепорою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Вони стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докладають зусиль для того, аби вона відбулася.

Або ж знання права/закону здобуваються, щоб його обійти задля своєї мети, наприклад, використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їх підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права; адміністративні заходи з обмеження діяльності конкурентів, скажімо, шляхом відмови їм у землевідведенні, видачі патентів і ліцензій, ускладнення процедури реєстрації підприємства тощо.

Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/>.

Фінансова відповідальність підприємців за порушення трудового законодавства

За порушення трудового законодавства юридичні та фізичні особи – підприємці, які використовують найману працю, несуть фінансову відповідальність у таких розмірах (ст. 265 КЗпП):

- **30 мінімальних зарплат за кожного працівника за такі порушення: фактичний допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору; оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час; виплату заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску;**

- **10 мінімальних зарплат за кожного працівника за недотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці (наприклад, за неоплату роботи в нічний час, роботу в вихідний або святковий день, понадурочну роботу та інші питання оплати праці);**

- **3 мінімальні зарплати за такі види порушень: порушення встановлених строків виплати заробітної плати працівникам, інших виплат, передбачених законодавством про працю, більш як за один місяць, виплата їх не в повному обсязі.**

- **10 мінімальних зарплат за кожного працівника за недотримання встановлених законом гарантій та пільг працівникам, які залучаються до виконання обов'язків, передбачених Законами «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про альтернативну (невійськову) службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію».**

- **1 мінімальна зарплата за порушення інших вимог трудового законодавства, крім передбачених вище.**

А ще ця стаття передбачає штраф у **розмірі 3-х мінімальних зарплат** за недопущення інспекторів з праці до проведення перевірки з питань додержання законодавства про працю, створення перешкод у її проведенні. Якщо ж це була перевірка з питань виявлення неоформлених працівників або виплати зарплати «в конвертах», тобто без сплати податків, то штраф буде ще більшим, **у стократному розмірі мінімальної заробітної плати**, встановленої законом на момент виявлення порушення .

У харківській філії "Нової пошти" вантажник, укладальник-пакувальник, різноробочий, сканувальник і кур'єр були "на стажуванні"

У вересні 2020 року Головне управління Держпраці в Харківській області було з інспекцією на Харківській філії "Нової пошти". Там працювали вантажник, укладальник-пакувальник, різноробочий, сканувальник і кур'єр без належного оформлення трудових відносин. Деякі з них відзначали, що перебувають на стажуванні. Про це повідомили в Головному управлінні Держпраці в Харківській області.

Підприємство ніякі документи не надало. У Головному управлінні Держпраці в Харківській області винесли постанову про накладення штрафу.

Суд встановив, що факт допуску до роботи без належного оформлення трудових відносин був зафіксований під час інспекції та підтверджений в суді належними, допустимими і достовірними доказами.

«У даному конкретному випадку з боку суб'єкта господарювання має місце порушення приписів ч.3 ст.24 КЗпП України. Суб'єкту господарювання доведеться **сплатити штраф у розмірі 3 мільйонів 800 тисяч гривень**», — пояснили в Головному управлінні Держпраці в Харківській області.

Джерело: <https://2day.kh.ua/ua/kharkow/nova-poshta-zaplatit-za-nelegalnikh-pracivnikiv-v-kharkovi-milyoni>

Стратегія дотримання права/закону

Стратегія дотримання визнає право/закон обов'язковим обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність. З економічної точки зору йдеться про врахування у бізнес-діяльності трансакційних витрат дотримання або недотримання норм законодавства,

Сучасні правові стратегії

Стратегія запобігання, або попередження (профілактики), правопорушень - перехід до парадигми управління ризиками. З часом підприємство починає ставити за мету вже створення нових ділових можливостей для свого розвитку.

Стратегія зростання цінності і вартості бізнесу передбачає, що менеджери й юристи підприємства працюють разом, щоб розробити юридичні стратегії та методи, які підвищують рентабельність інвестицій (ROI). За такої стратегії у закордонних фірмах з'являється посада **головного правового стратега**, якому генеральний директор та головний (генеральний) юрисконсульт делегують відповідальність за концептуалізацію, стратегічне планування та керівництво юридичними стратегіями. Головний правовий стратег наділяється повноваженнями, має підтримку й ресурси, необхідні для реалізації стратегічних зусиль високого рівня в організації.

Стратегія трансформації інтегрує корпоративну правову стратегію в бізнес-модель підприємства (різні види діяльності, пов'язані з ланцюжком створення вартості) та бізнес-екосистему підприємства (ланцюжки створення вартості найважливіших зовнішніх партнерів підприємства).

Основні інструменти реалізації правової стратегії

- 1) *due diligence* – встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам; правова оцінка угод та можливості їх виконання; аналіз підприємницьких ризиків;
- 2) *compliance* - напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо.
Антикорупційний compliance спрямований на розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик підприємства, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності підприємства та його клієнтів та напрацювання рекомендацій щодо їх усунення;

Основні інструменти реалізації правової стратегії

3) *forensic* – діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені різними поглядами на ведення бізнесу та ризикованими діями, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів підприємства тощо).

Професійний *forensic-audit* включає регулярний аналіз бухгалтерської звітності та фінансових операцій підприємства, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних проєктів підприємства;

Основні інструменти реалізації правової стратегії

4) *investor relations* – правова підтримка взаємодії з інвесторами та попередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проєкту. Пріоритетним є встановлення ефективних комунікацій із тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість підприємства. В американських фірмах, наприклад, за відносини з інвесторами відповідають головний виконавчий директор (CEO) та головний фінансовий директор (CFO);

5) *government relations (GR)* – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності підприємства та реалізації підприємницьких проєктів. Такі функції можуть виконувати керівник підприємства (генеральний директор, голова ради директорів), юрист і навіть PR-менеджер. Але у європейських країнах більшість великих підприємств мають у своєму штаті *GR-менеджера* чи навіть *департамент GR*.