

**БІЗНЕС ЕКОНОМІКА
ФІНАНСИ**



*За редакцією
д.е.н. Ю.Є. Петруні,
д.е.н. О.Ф. Івашини*

**МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ
ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА**



Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Монографія

За редакцією д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини

*Дніпро
2024*

УДК 005-048.35:004

Рекомендовано до друку вченою радою Університету митної справи та фінансів (протокол № 5 від 27 листопада 2023 р.)

Рецензенти:

В. Я. Швець, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”

Г. Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля

Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси” / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с.

ISBN 978-966-328-212-1

Монографія узагальнює результати дослідження процесів модернізації системи управління в цифровому суспільстві. Розглянуто комплекс питань, пов'язаних зі становленням та розвитком цифрового суспільства в Україні, особливостями прийняття управлінських рішень, еволюції корпоративного управління та модернізації системи управління в умовах цифровізації та інформатизації економіки. Окреслено напрями розв'язання окремих проблем розвитку менеджменту в умовах цифровізації.

Розраховано на науковців, фахівців-практиків у сфері управління, викладачів, здобувачів вищої освіти, всіх, хто цікавиться проблемами сучасного управління.

ISBN 978-966-328-212-1

© Петруня Ю. Є., Івашина О. Ф., 2024

© УМСФ, 2024

Серію засновано у 2017 році

Редакційна колегія:

Васильєва Т. А. (голова редакційної колегії), д.е.н., проф., директор навчально-наукового інституту фінансів, економіки і менеджменту ім. Олега Балацького Сумського державного університету;

Алієв А. А., д.е.н., проф., экс-голова Державного митного комітету Республіки Азербайджан;

Бережнюк І. Г., д.е.н., проф., помічник-консультант голови підкомітету з питань митної справи Верховної Ради України;

Єгоров О. Б., экс-голова Державної митної служби України, заслужений економіст України;

Задоя А. О., д.е.н., проф., завідувач кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля, академік Академії економічних наук України;

Макаренко А. В., экс-голова Державної митної служби України, заслужений економіст України;

Пашко П. В., д.е.н., проф., Університет державної фіскальної служби України, заслужений діяч науки і техніки України;

Ченцов В. В., д.і.н., д.н.держ.упр., проф., перший проректор Університету митної справи та фінансів, заслужений діяч науки і техніки України

У серії «Бізнес. Економіка. Фінанси» вийшли друком:

2019

Вплив фінансової системи на стабільність економічного розвитку /
за редакцією д.е.н., професора А. А. Мещерякова : монографія

Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум :
навчальний посібник

Щетинін А. І. Гроші та кредит : (навчальний посібник)

Івашина О. Ф., Івашина С. Ю., Олексієнко Р. Ю., Матвійчук І. О.
Макроекономіка. Практикум : навчальний посібник

Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу /
за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ К. С. Жадька : монографія

2020

Дулік Т. О. Оподаткування в Україні. Частина І. Основи оподаткування :
навчальний посібник

Терещенко Т. Є., Заволока Л. О., Пономарьова О. Б.
Страхування (у схемах, таблицях, коментарях) : навчальний посібник

Мещеряков А. А. Економіка банку : навчальний посібник)

2022

Мещеряков А. А., Архірейська Н. В.
Гроші та кредит (практикум) : навчальний посібник

2023

Петруня Ю. Є., Задоя А. О.
Економіка: базовий курс : навчальний посібник

Вакульчик О. М., Васильєва В. Г., Бабенко Л. В.
Фінансовий облік II за НП(С)БО : навчальний посібник

Вакульчик О. М., Васильєва В. Г., Бабенко Л. В.
Фінансовий облік I за НП(С)БО : навчальний посібник

Редько В. Є., Язіна В. А.
Організація готельного господарства : навчальний посібник

Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М., Кучер М. Н.
Маркетинг (маркетинг; маркетинг в готельному
та ресторанному бізнесі). Практикум : навчальний посібник

Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія /
за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	8
1.1. Формування інституційних основ цифрового суспільства	8
1.2. Еволюція процесів цифровізації економічної системи України	32
1.3. Управлінські макрорівневі рішення та “суспільний вибір” в умовах цифрового суспільства	61
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	71
2.1. Поведінка індивідуальних споживачів як об’єкт управлінських інтересів	71
2.2. Особливості системи управління та прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації	78
2.3. Управління інноваційним розвитком цифрової економіки в умовах глобалізації.....	105
РОЗДІЛ 3. ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	125
3.1. Акціонерний капітал та корпоративне управління: методика оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів .	125
3.2. Трансформація підходів до розвитку персоналу в умовах цифрової економіки	140
3.3. Управління інноваційним розвитком організації	165
РОЗДІЛ 4. ОКРЕМІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	191
4.1. Лідерство в сучасних умовах	191
4.2. AGILE-методологія в управлінні командами	218
4.3. Вплив цифровізації на управління державними органами України (на прикладі державної митної служби України)	243
4.4. Соціокультурний розвиток цифрового суспільства	266
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	293

ПЕРЕДМОВА

Суспільне життя сьогодні характеризується зростаючою динамічністю. Зміни відбуваються практично у всіх його сферах. Цифровізація виступає домінуючим фактором еволюції сучасного суспільного життя.

Цифровізація за своєю сутністю є новітньою, революційною технологією в здійсненні комунікаційних процесів. Разом з тим дія цього технологічного фактору поширюється практично на всі сфери сучасного життя.

Цифровізація вносить багатоаспектні зміни в економічну діяльність та системи управління на різних рівнях. Під її впливом відбувається модернізація комунікаційних процесів, сполучених процесів в менеджменті – як у внутрішньому середовищі організацій, так і у їх взаємодії із зовнішнім середовищем.

Цифровізація утворює не тільки суспільні переваги, але й приносить певні проблеми. Чимало прикладів свідчать про те, що суспільство та його інститути виявляються недостатньо готовими для протидії, локалізації недоліків, проблемних наслідків глобальної цифровізації суспільного життя.

Основне, базове завдання науки – виявити закономірності процесів і особливості суспільних явищ, дослідити та обґрунтувати нові тенденції розвитку, надати достатньо якісні прогнози на майбутнє. При розгляді тематики, пов'язаної з модернізацією системи управління в цифровому суспільстві, неможливо залишити без уваги методологічні аспекти її дослідження, сучасні підходи до побудови ефективного управління.

Система управління є складним утворенням. Її структура відображає багаторівневу структуру економіки: домогосподарства, організації, галузі, регіони, національна економіка, групи країн. Тому, напевно, найбільш ефективним методом її дослідження є системний підхід.

Значний науковий інтерес становить використання системного підходу в інституційному аспекті, тобто становлення інституційних умов якісної модернізації системи управління в умовах цифровізації. Застосування системного підходу дозволяє краще визначити зміни в функціях, інструментах та методах управління в сфері економічної діяльності (організаційні побудови, управління персоналом, прийняття управлінських рішень, інноваційний розвиток, державне управління тощо).

В процесі сучасного управління все більше використовуються ті інструменти, які надає цифровізація. Вміння використовувати сучасні цифрові та інформаційні технології полегшує досягнення певних управлінських цілей, впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, на досягнуті результати, їх відповідність визначеним цілям.

Цифровізація створює серйозні виклики для управлінців. Вона не тільки надає нові управлінські інструменти та можливості, але й впливає на об'єкт управління. Цифровізація часто змінює інституційні

характеристики об'єктів управління, змушує управлінців більш чутливо реагувати на вимоги та потреби часу.

Висока якість управління на рівні країни можлива за умови відповідного рівня відповідальності управлінців за наслідки прийнятих рішень, ефективності використання технологій, ресурсів і коштів. Ця відповідальність пов'язана з великою кількістю людей, які відчують на собі результати управлінських рішень. Очевидно, що сучасні управлінці мають усвідомлювати відповідні тренди, відповідати вимогам цифрового суспільства. Задача науковців полягає в тому, щоб допомогти практикам-управлінцям краще зрозуміти проблеми та тенденції суспільного розвитку, запропонувати нові технології та інструменти управління.

У монографії виділено чотири розділи. Перший присвячено формуванню інституційних основ і еволюції процесів цифровізації економіки, а також в ньому проведено макрорівневий аналіз управлінських рішень з урахуванням "суспільної думки". У другому розділі розглянуто особливості поведінки індивідуальних споживачів як об'єкт управлінських інтересів і, відповідно, прийняття управлінських рішень, в тому числі, для забезпечення інноваційного розвитку економіки в умовах глобальної цифровізації. У третьому розділі увагу приділено корпоративному управлінню в умовах цифровізації економіки. Проаналізовано еволюцію поглядів та сучасний стан акціонерного капіталу та корпоративного управління, запропоновано методику оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів, визначено особливості трансформації управління персоналом та інноваційного менеджменту в умовах цифровізації. В четвертому розділі розглянуто окремі напрями модернізації системи управління: досліджено проблему лідерства, розвитку Agile-методології в управлінні; розкрито вплив цифровізації на управління державними органами України та важливість урахування соціокультурних ознак цифрового суспільства в управлінській діяльності.

Монографія підготовлена в межах виконання науково-дослідної теми "Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства" (номер державної реєстрації 0119U100013) *колективом авторів у складі: Ю.Є. Петруня – д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України (передмова, 1.3, 2.1, 3.1), О.Ф. Івашина д.е.н., професор (передмова, 1.1), В.Ю. Єдинак – к.е.н., доцент (4.3), С.Ю. Івашина – к.е.н., доцент (4.4), Ю.О. Кахович – к.е.н., доцент (2.3), Н.В. Ковальчук – к.е.н., доцент (4.2), Н.С. Ковтун – к.е.н., доцент (3.2), С.П. Коляда – к.е.н., доцент (4.1), Д.В. Маляр – к.е.н., доцент (1.2, 3.1), Р.Ю. Олексієнко – к.е.н., доцент (2.2), Т.О. Пасічник – к.е.н., доцент (3.3), В.Ю. Петруня – к.е.н., доцент (1.3, 2.1, 3.1).* Автори сподіваються, що запропонована наукова праця буде корисною для всіх, хто цікавиться питаннями управління в умовах цифровізації суспільного життя.

РОЗДІЛ 1

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

1.1. Формування інституційних основ цифрового суспільства

Формування нової системи управління на основі використання цифрових технологій, інститутів постіндустріалізму має стати потужним імпульсом для модернізації економіки та суспільства на інноваційній основі, розв'язання складних соціальних та інституційних проблем, екологізації суспільних відносин тощо. Саме тому, актуалізація проблеми ефективної інституціалізації економічних і управлінських відносин обумовлена підвищенням їх значущості в процесі трансформації постіндустріалізму та подальшого розвитку цифрового суспільства.

Важливо у тій чи іншій спосіб побачити та врахувати нові тенденції суспільного розвитку та думки, що з'явилися в останні роки з проблематики розвитку цифрового суспільства. З погляду інституціональної теорії поява і розвиток цифрового суспільства пов'язані не тільки зі зміною технологій, але й соціально-економічних відносин та інститутів. Тому, нова інституціональна економіка, доповнена знаннями інших соціальних і поведінкових дисциплін, надає науковий фундамент для ґрунтовного міждисциплінарного дослідження цифрового суспільства.

Очевидно, що розв'язання складних проблем розвитку цифрового суспільства, частина яких висувається лише у дискусійному порядку, потребує багато зусиль і наукової праці. Ми зосереджуємо увагу, головним чином, на тих явищах і процесах, що пов'язані з економічною сферою й створюють суттєвий вплив на інші сфери суспільства, визначають характерні (атрибутивні) ознаки цифрового суспільства:

- характер, потенціал і роль цифровізації економіки в суспільному розвитку;
- цифрова економіка та її еволюція;
- фактори інституціалізації цифрового суспільства;
- віртуальна інституціалізація цифрового суспільства;
- інституційне забезпечення економічного розвитку в умовах цифровізації.

Еволюцію постіндустріалізму і появу цифрового суспільства в економічній науці традиційно пов'язують з технологічними змінами, які відбулися протягом останніх 30 років і створили умови для подальших структурних, інституційних і соціально-економічних перетворень. Характерний для економічної думки епохи постіндустріалізму розвиток ідей неолібералізму, нового неокласичного синтезу та нового інституціоналізму показав обмеженість досліджень суспільної еволюції на

основі формалізованих макроекономічних моделей розвитку. Хоча макроекономічний аналіз пояснює історично безпрецедентні виробничі успіхи й показники зростання в цифровій економіці, поза увагою залишаються неекономічні фактори її розвитку та ті конкурентні переваги, що надають нові продукти та інновації.

Очевидно, що для наукового аналізу соціально-економічних та інституціональних наслідків безперервного процесу технологічної трансформації необхідно використання такого методологічного підходу, на основі якого можна адекватно досліджувати та оцінювати не тільки макроекономічні результати, але й взаємопов'язані зміни економічного, соціального, політичного, духовного та культурного порядків.

Новий інституціоналізм з його міжпредметним аналізом позаекономічних факторів економічного розвитку, соціальних відносин та відносин управління суттєво впливає навіть на тих економістів, які традиційно працюють в межах “мейнстріму”. Запропонований новими інституціоналістами методологічний підхід дозволяє подолати вияви економцентризму та перейти до формулювання нової парадигми суспільного розвитку та його стадіальності.

Об'єктом дослідження “нових інституціоналістів” тепер стає не лише процес економічної діяльності або економічна система як така, але й взаємовпливи різних підсистем в межах цілісної системи цифрового суспільства, місце людини в ній. Відповідно, уявлення про цифрове суспільство може бути повним, якщо воно розглядається як системне явище. З позицій системного підходу цифрове суспільство являє собою результат цілеспрямованих змін, унаслідок яких виник якісно новий стан економічної системи. При цьому нове суспільство постає перед нами як відкрита, динамічна система, яка, відповідно до еволюційного підходу в економіці, знаходиться в стані динамічної нерівноваги.

Нерівновага є основною характеристикою відкритої системи, в якій відбуваються зміни її структури, складу і поведінки соціально-економічних суб'єктів. Важлива ознака системи – це її здатність до самоорганізації та саморозвитку, що забезпечує можливість еволюційних процесів і змін у своїх межах. Системний підхід стає інструментом для розв'язання багатоаспектної проблеми “людиноцентричності” цифрового суспільства. В економічній науці виявляється необхідність дослідження формування гармонійно розвинутої людини, переходу від використання в аналізі людини економічної “*homo oeconomicus*” та інституційної “*homo instituticus*”, як згустку соціуму, суб'єкта суспільних відносин, до багатовимірної універсумної людини “*homo universumicus*” [1, с. 5–18].

Для дослідження закономірностей розвитку та специфіки цифрового суспільства використовують достатньо простий науковий апарат, представлений у категоріях: технологічний уклад, соціальний уклад,

способи координації та розподілу доходу, економічні та соціальні інститути. Використання цих категорій на рівні спеціальної теорії дозволяє перейти до емпіричних узагальнень, які можна застосовувати для аналізу еволюції суспільства, визначення параметрів розвитку окремих економічних і соціальних суб'єктів.

Сучасний інституційний підхід до аналізу економічних й інституційних змін в суспільстві сформований на основі диференціації та професіоналізації науки, поглиблення міжпредметних зв'язків між економікою, соціологією, психологією, менеджментом та іншими дисциплінами. Використання такого підходу в спеціальних дослідженнях дозволяє встановити взаємозалежності між рівнями економічного та соціального розвитку, економічною динамікою та станом інститутів. Нині не можна уявити дослідження з економіки та управління без урахування особливостей загальної та правової культури суспільства, етичних норм, системи цінностей та ряду інших аспектів суспільного життя. Всі вони сьогодні впливають на ефективність економіки та управління значно більше, ніж в минулі епохи.

При розгляді проблематики становлення і розвитку цифрового суспільства науковці ніколи не залишали поза увагою його технологічну та економічну основи. Так, використання технократичного методологічного підходу, відомими економістами Й. Масудом, Ф. Махлупом та ін., дозволило сформулювати теорію “постіндустріального (інформаційного) суспільства”. Вчені довели, що економічну основу “постіндустріального суспільства” становить економіка знань. Для економіки знань властиві інформаційно-інтелектуальні технології, а інформація і знання стають вирішальним фактором виробництва. Подальші дослідження довели, що саме прогрес знань зумовив створення та подальшу еволюцію суспільства, заснованого на знаннях (“the knowledgeable society”, “knowledge society” або “knowledge-value society”) [2–4].

Теорії постіндустріалізму або його окремих економічних форм відобразили уявлення науковців про розвиток економіки та суспільства наприкінці ХХ та на початку ХХІ ст. Перетворення знань на визначальний, якісно новий фактор виробництва пояснює назву економічної основи постіндустріального суспільства – “економіка знань”. Основи теорії “економіки знань” не просто як одного із секторів економіки, а дисципліни розробив Ф. Махлуп. Саме він запропонував теорію знання як товарного продукту, що в подальшому лягла в основу теорії “інформаційного суспільства” [5].

Під “економікою знань”, або “економікою, заснованою на знаннях” розуміють:

– тип економіки, в якому домінуючий фактор – процеси накопичення та використання знань, а спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні,

стають важливим ресурсом, який поряд з працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи [6];

– “етап розвитку постіндустріальної економіки, на якому інтелект і знання людини, інформаційні й інші високі технології перетворюються у вирішальний фактор, який визначає тенденції виробничої і соціально-економічної трансформації суспільства” [7].

В економіці постіндустріального суспільства чітко виявилися ті тенденції в розвитку продуктивних сил, які обумовили основні особливості суспільного відтворення:

- поширення інновацій у економіці;
- поява самовідтворювального механізму інновацій;
- витискування предметної форми виробництва;
- мініатюризація засобів виробництва;
- прискорення інноваційних і виробничих процесів на основі швидкого оновлення основного капіталу;
- зменшення розмірів організаційно-виробничих структур;
- зміна форм і методів координації господарських зв'язків;
- модифікація системи управління.

Специфічною ознакою постіндустріального суспільства стало перетворення інновацій у джерело економічного розвитку. Цей процес особливо прискорився після сировинної кризи середини 70-х рр., коли в результаті малопомітної інституціональної революції запрацював самовідтворювальний механізм інновацій. Іншою ознакою постіндустріальної епохи наприкінці ХХ і на початку ХХІ ст. стало паралельне існування традиційного індустріального сектора економіки та “економіки знань”. Надзвичайне поширення інновацій в “економіці знань”, навколо якої і формувався постіндустріальний сектор економіки зумовило той факт, що в економічній літературі економічний розвиток все частіше стали пов'язувати виключно з постіндустріальним сектором економіки. Пожвавлення дискусії про роль “економіки знань” у відтворювальних процесах, про співвідношення “старої” та “нової” економіки було помітно в економічній літературі, особливо після кризи 1998-1999 рр. [8, с. 4 – 13; 9].

Прихильники концепції постіндустріалізму часто наголошують на втраті промисловістю тієї ролі, яку вона відігравала в економіці раніше. Вони розглядали процес індустріалізації як явище виключно часів ХІХ і першої половини ХХ ст., коли створювалися галузі важкої промисловості, формувалася база масового виробництва серійної продукції, а в менеджменті панувала фордистсько-тейлористська модель промислового підприємства. Інші науковці вважали, що процес індустріального розвитку різних сфер господарського життя продовжується й зараз. Цей процес відбувається на основі трьох різних систем продуктивних сил:

промислової, науково-технічної, елементів нової економіки. У сучасному індустріальному розвитку науковці бачать цілий ряд ознак, що суттєво відрізняють його від того, яким він був у минулому:

- тісний взаємозв'язок між наукою та виробництвом;
- безперервність інноваційних процесів;
- швидке поширення нововведень;

– універсальність наукових та інших знань, досвіду, що робить їх придатними для використання в різних галузях господарства [10, с. 28 – 29].

Досить швидко, протягом трьох десятиліть було створено підґрунтя для переходу до нового суспільства з притаманною йому системою технологій, економічних та управлінських відносин. Вибуховий розвиток цифрових технологій на початку XXI ст., що отримав назву цифровізація, привів до поширення технологічних досягнень в економіці знань.

Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) дало підстави стверджувати про формування нового типу економіки – цифрової економіки [11].

Використання терміна “цифрова економіка” в науковій дискусії пов'язане з ім'ям Д. Тепскотта. Цей термін об'єктивно відобразив появу такого типу економіки, для якого стало характерним домінування цифрових технологій [12]. На відміну від економіки знань, яка розвивалася як окремих сектор економіки, цифрова економіка поступово охопила бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у промисловості, в сільському господарстві, будівництві тощо. Цифрові технології поширилися в побуті та в соціальній сфері. Цифрова економіка пронизує всі сектори за всіма категоріями: державний та приватний; реальний, невиробничий та фінансовий; видобувний, обробний та сектор послуг. Споживачами цифрових технологій виступають усі – держава, бізнес, громадяни. Ключовими факторами (засобами) виробництва в цифровій економіці стають цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання, як ресурсу, дає змогу істотно підвищити ефективність економіки, продуктивність праці, зменшити вартість послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство. Цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей [11].

Відомий дослідник І. Мортімер пов'язує початок епохи цифрового суспільства з появою та розвитком Інтернету. Він пише, що “наприкінці ХХ ст. інтернет для багатьох людей став головним джерелом інформації, освіти та розваг. Однак цифрове століття настало значно пізніше – настільки, що багато людей 2000 року майже не мали уявлення про нього. Інтернет було створено лише 1969 року, коли чотири американські університети з'єднали свої спеціально створені комп'ютери. Незважаючи на те, що незабаром до них приєдналися десятки науково-дослідних установ, це ще не був Інтернет як такий, аж доки в серпні 1991 року не з'явилася всесвітня мережа Тіма Бернс-лі та не було визнано її потенціал в якості джерела громадських засобів масової інформації. Той факт, що це була безоплатна система, викликав її безпрецедентне зростання. Перші дев'ять років існування Всесвітньої мережі справили значний вплив, поєднавши разом світ для спілкування так само, як раніше в цьому ж столітті зробили газети, фільми, радіо і телебачення на національній основі. У 2000 році ще не було достатньо інтернет-магазинів, щоб говорити про припинення існування звичайних магазинів; так само, як і достатнього політичного впливу мережі, який спричинив “Арабську весну” 2010–2011 років. Тож хай там що, люди змогли побачити, як він змінить світ у не дуже далекому майбутньому” [13, с. 319 – 320].

Очевидність суспільних змін на початку ХХІ ст. зумовила той факт, що на рівнях загальної та спеціальної теорії розвитку поняття цифрова економіка, цифрове суспільство стали загально визнаними. Це знайшло відображення навіть у навчальній літературі, де появу нового суспільства пов'язують із початком нового технологічного укладу та датують 2010 роком [14, с. 52]. Однак нормативне визначення цифрового суспільства потребує виділення його атрибутивних ознак, без яких не зовсім є зрозумілою його відмінність від попереднього етапу суспільного розвитку.

Відзначимо той факт, що масове використання цифрових технологій, стало виявом Четвертої промислової революції (“Індустрія 4.0”). Кіберфізичні системи та інші проривні технічні досягнення “Індустрії 4.0” безпосередньо впливають на продуктивність праці. Це виявляється у кількісних і якісних показниках розвитку економіки, як на макро-, так і на мікрорівнях. Масове використання цифрових технологій забезпечує зростання національного доходу, прибутку і заробітної плати, інвестицій, прискорення темпів економічного зростання, визначає рівень розвитку продуктивних сил, ефективність науки, техніки і технологій виробництва, якість звичайних товарів і суспільних послуг, конкурентоспроможність продукції, національної економіки тощо. Однак, більш важливим за своїми наслідками стає світ самих людей, який кардинально змінюється. Починає формуватися “нелюдиновимірний світ”, який, все більше, перетворюється на світ цифрової (віртуальної) реальності. В такому світі зміни

відбуваються в психологічному, соціокультурному, ментальному, морально-духовному, управлінському та інших вимірах.

Показовими стають зміни в способі життя людей. Категорія способу життя добре розроблена в соціологічній науці та давно використовується для характеристики широкого кола соціальних явищ і процесів, з точки зору діяльності людей в усіх її важливих і типових проявах. У категорії “спосіб життя” виділяють сукупність соціально значущих умов і процесів життєдіяльності людей і можливість оцінити реальний стан соціокультурної динаміки, порівняно з минулим і можливим майбутнім станами суспільства і культури. Категорія “спосіб життя” стосується не тільки способу організації людьми свого повсякденного життя. Вона пов’язана також із виявленням тих соціокультурно значущих оцінок, які дають представники різних соціокультурних груп власному способу життя, способу життя інших людей, а також поточному стану суспільного і культурного життя загалом. Усе це важливо також у зв’язку з побудовою відповідних для сучасності критеріїв оцінювання якості життя в цифровому суспільстві [15, с. 81].

Як бачимо, у категорії “спосіб життя” знаходять свій вияв ті види соціальної активності, що відображають співвідношення існуючих, типових та індивідуальних характеристик людей цифрового суспільства. У важливих соціальних результатах технологічних змін, інституціоналізації соціальних, економічних і управлінських відносин, виявляються нові характерні риси, органічно притаманні цифровому суспільству.

Процес цифровізації економіки достатньо докладно розглянуто в економічній літературі [16, с. 4–13]. Зазначається, що цифровізація економічного життя відбувається поетапно і вже пройшла чотири етапи. Кожен такий етап виявляється як своєрідна “хвиля”, що уособлює в собі нагромадження, з одного боку, технологічних змін (наприклад, поширення електронних операцій, автоматизованих систем управління рухом продукту та утворення електронних підприємств), а з іншого боку – інституційні перетворення в суспільстві, наприклад, цифрова соціалізація та інституціоналізація, становлення інститутів цифрового (інформаційного) суспільства. Виникнення окремої хвилі цифровізації економіки розпочинається лише внаслідок виконання відповідних передумов, але в цих же двох площинах: технологічній та інституційній. При цьому кожна попередня хвиля цифровізації створює необхідну матеріальну та інституційну основу для стрибка на новий рівень цифровізації економічної системи.

Початок цифровізації економічного життя, виявився як поширення телекомунікаційних технологій та мережі Інтернет, що стали доступними звичайному користувачу комп’ютера для вирішення приватних задач. Масове використання цифрових приладів як засобів виробництва дозволило представити в цифровому форматі для практичного

використання ноу-хау, знання, технології, забезпечити креслення обладнання і нових видів продукції.

У сфері управління цифрові технології почали використовувати при інвестиційному проектуванні, бізнес-плануванні, для ефективно організації робочого місця, оренди приміщень, оплати комунальних послуг і т.п. Вкрай важливим фактором поширення цифрових технологій стала простота опанування таких операцій у стислий термін без спеціальної підготовки з боку користувача комп'ютера. Телекомунікаційні технології та мережі Інтернет дали можливість працівникам виконувати свої посадові обов'язки дистанційно, за відсутності домену, хостингу та контенту. Поширення телекомп'ютигу та інших сучасних форм дистанційної зайнятості означало появу цифрової або віртуальної зайнятості працівників. Карантинні заходи по всьому світу прискорили процеси цифровізації економіки. Спочатку ці процеси поширилися в сфері обігу (зростання кількості інтернет-замовлень, фінансових платежів через мережу та доставки товарів споживачу), а потім, й безпосередньо в сфері виробництва. Нові технології забезпечили зростання продуктивності праці й більш високий рівень управління в організаціях, покращили самоменеджмент працівників, привели до зменшення операційних і транзакційних витрат, собівартості продукції виробників тощо.

Подальша цифровізації економічного життя характеризується появою нових форм організованої взаємодії економічних та соціальних суб'єктів у віртуальному просторі мережі Інтернет. Така взаємодія стала можливою в результаті поширення цифрової інфраструктури у вигляді сайтів та соціальних мереж різноманітного призначення серед населення та підприємницького сектору. Здешевлення та поширення комп'ютерів, смартфонів, планшетів та інших пристроїв забезпечили можливість здійснювати електронні операції через мережу Інтернет. Навіть за умови домінування ручного режиму здійснення електронних операцій відбулося зростання рівня організації взаємодій користувачів на основі інтерфейсів певних сайтів і соціальних мереж.

У бізнес-процесах та управлінні з'явилися нові форми віртуальної взаємодії економічних та соціальних суб'єктів, а Інтернет перетворився у віртуальний простір або місце зустрічі зацікавлених сторін. При чому, це стосується як трансформації виробничих відносин та організації господарської діяльності, так і суспільного життя (коли люди переносять своє спілкування в соціальні мережі).

Масове використання мережі Інтернет перетворило соціальні мережі у світовий віртуальний простір для спілкування людей. Залучення до соціальних мереж широкого кола пересічних громадян для приватного спілкування та особистих стосунків трансформувало різні форми суспільного життя відповідно до певного рівня його віртуалізації. Можна

відмітити поширення цифрової соціалізації та інституціоналізації, посилення впливу медіакратії на суспільну свідомість. Отже, основною ознакою другої стадії цифровізації став розвиток цифрової інфраструктури у вигляді сайтів та соціальних мереж різноманітного призначення.

В подальшому, цифровізацію економіки стали пов'язувати з переходом від суто ручного режиму здійснення електронних операцій до цифровізації бізнес-процесів на основі автоматизації та використання систем управління базами даних. Застосування в різних галузях автоматизованих систем управління підприємством (АСУП), хоча б на одній стадій виробничого процесу, означало початок автоматизації суспільного відтворення.

Поширення інформаційно-комунікаційних технологій у сфері обертання товарної маси на основі систем автоматизації управління відносинами з клієнтами CRM привело до розгортання процесів цифрової комерціалізації. Нині першість у застосуванні цифрових технологій належить B2C-секторам: медіа; роздрібна торгівля; телекомунікації; страхування; банківські послуги. Системи автоматизації управління базуються на відповідних бізнес-моделях. Більшість сучасних бізнес-моделей – B2C (від бізнеса до споживача), C2B (від споживача до бізнесу), O2O (online to offline and reverse), C2C-P2P (від споживача до споживача або від людини до людини) мають величезний потенціал для їх подальшої цифровізації. Широке запровадження АСУП у бізнес-процесах і, хоча б, на окремих стадіях виробничого процесу, розвиток дистанційної зайнятості та цифрової соціалізації привело до появи *електронних підприємств*. По суті АСУП стали цифровим засобом виробництва [16].

Широке впровадженням АСУ в бізнес-процесах на всіх стадіях відтворювального циклу стало новою ознакою цифровізації економіки. Бізнес-процеси поступово переносяться в середовище хмарних сховищ, що свідчить про утворення єдиного інформаційного простору – Continuous Acquisition and Life Cycle Support (CALS). Сьогодні хмарні сховища здебільшого використовуються підприємствами для найпростіших електронних операцій: електронної пошти, збереження даних, запуску власного програмного забезпечення та управління додатками CRM. Разом з тим, використання їх для обчислень, як стороннього ресурсу високої продуктивності, лише починає набирати оберти. За даними Eurostat, попит на послуги хмарних сховищ оцінюється у Фінляндії на рівні 65 %, Швеції – 57 %, на іншому полюсі – Румунія – 10 % і Болгарія – 8 %. Протягом останніх років спостерігається зростання попиту на послуги хмарних обчислень з боку підприємств ЄС, так в середньому в 2018 р. – це 26 %, в 2019 р. – 29 %, а вже в 2020 р. такі послуги придбали вже 33 % підприємств від їх загальної кількості [17].

Використанням хмарних сховищ дозволяє окремим АСУ підприємства узгоджено діяти в єдиному інформаційному просторі та

підвищувати швидкість обчислювальних процесів. Для набуття незаперечних конкурентних переваг компанії змушені впроваджувати сучасні проривні технології, проводити цифрову трансформацію бізнес-моделей. Цифрова трансформація, за усієї її глобальності, реалізується, перш за все, на рівні компаній. Значна частка компаній запроваджує цифрові технології для покращення внутрішньої діяльності, а їхній вплив на зміну зовнішнього середовища залишається незначним [16].

Удосконалення бізнес-процесів відбувається не тільки шляхом використання нових бізнес-моделей, але й формування інноваційно орієнтованого менеджменту. Формується принципово новий базис сучасної організації цифрової економіки. Компанії поступово відмовляються від традиційних жорстко ієрархічних систем управління та замінюють їх новими організаційними структурами з переважно горизонтальними зв'язками або проектними кластерами. Найбільший ефект від цифровізації мають ті компанії, які здатні трансформувати свій бізнес, розширити сферу діяльності та зовнішній вплив і трансформуватися у платформи. Важливо пам'ятати, що цифровізація економіки відбувається переважно в межах певних організаційних структур (фірма, компанія, підприємство), а тому, в глобальному світі конкурентні переваги матимуть ті організації, які зможуть вчасно трансформувати свої організаційні структури.

Наслідки запровадження цифрових технологій виявляються також у поглибленні суспільного поділу праці, зміні відносин власності, появі нових економічних форм, інститутів та соціальних зв'язків. Цифровізація всіх сфер суспільного життя приводить інтенсивнішого та продуктивного використання цифрових технологій людьми для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей [11].

Можна виділити окремі важливі риси цифрового суспільства, що переважно сформувалися під впливом фундаментальних тенденцій, закладених у процесі технологічної еволюції. Такі риси стали виявом “безперервної інституційної революції” в постіндустріальному суспільстві:

- поглиблення тенденцій в розвитку продуктивних сил, закладених в попередню епоху (поширення інновацій, витискування предметної форми виробництва, мініатюризація засобів виробництва та прискорене оновлення основного капіталу);

- поширення організаційно-управлінських інновацій з використанням цифрових та інформаційних систем (розвиток систем управління, поява нових форм і методів економічної координації);

- інституціалізація відносин цифрової економіки, яка формалізує поглиблення суспільного поділу праці, зміни у відносинах власності, появу нових організаційно-економічних форм і економічних зв'язків;

– поширення цифрових технологій в усіх сферах суспільного життя зумовлює появу нових інституційних форм і соціальних зв'язків;

– процеси цифровізації суспільного життя набувають характеру “проліфікації” (безперервне вдосконалення техніко-економічних, соціально-економічних відносин та інституціональних форм).

Зазначений процес “безперервної інституційної революції” відбувається в умовах існування в економіці постіндустріальної, індустріальної та, навіть, елементів доіндустріальної праці, різних економічних форм їх організації. Застосування цифрових технологій прискорює перехід до нових форм економічного відтворення, однак не скорочує абсолютних масштабів відтворення на основі “економіки ресурсної та індустріальної”, техногенного навантаження на природу. Стає очевидною необхідність формування нової парадигми економічних змін, яка виходить із принципів сталого економічного розвитку, використання цифрових технологій у виробництві, науці, управлінні, соціальному житті та побуті, прийняття швидких креативних рішень і дій.

Поширення цифрових та інформаційних технологій означає, по суті, продовження історичної тенденції усупільнення капіталу. Відбуваються зміни в процесі нагромадження та використання основного капіталу. “Розмивається” процес концентрації капіталу і змінюються організаційні форми в яких цей процес відбувається. Звичайний побутовий комп'ютер, що забезпечує доступ до величезного обсягу інформації та інструментів її обробки, перетворюється в доступний та високопродуктивний засіб виробництва. Поширення таких засобів виробництва приводить до радикальних змін в техніко-економічних, організаційно-економічних відносинах. Відбувається перехід від організації виробничої діяльності на великих підприємствах, заснованих на корпоративній власності, до різного роду індивідуальних і колективних форм організації виробництва на основі індивідуальної власності. Саме в межах таких організаційно-економічних форм найбільш ефективно вирішується проблема економічної реалізації власності на знання. Ця проблема, в свій час, активно обговорювалася в економічній літературі [19; 20, с. 297 – 298].

Соціально-економічні наслідки цифровізації стали продовженням змін, які почали виявлятися в постіндустріальному суспільстві, насамперед, поширення “нового середнього класу” в економіці знань. Економічною основою формування нового середнього класу є власність на інтелектуальний капітал, а поширення нових видів предметної монополії (організаційної монополії, монополії на інформацію, монополії на знання тощо) привело до розробки проблеми економічної реалізації власності на знання. Отримання доходу у формі ренти від реалізації квазімонополії на знання стало економічною ознакою “нового середнього класу” в постіндустріальному суспільстві.

Нині цифрові та інформаційні технології проникли у всі сфери суспільного життя, галузі та види економічної діяльності, охорони здоров'я, освіти, науки, фінансів, паливно-енергетичний комплекс, сферу національної безпеки тощо. Підприємства все більше і більше застосовують цифрові технології для виробництва продукції, фінансових розрахунків, отримання дозвільних документів, реалізації продукції через Інтернет-мережу, проведення рекламних, маркетингових заходів і онлайн-зустрічей в Інтернеті, проведення, підбору персоналу і підвищення кваліфікації трудових ресурсів та ін. Завдяки цифровим технологіям, споживачі мають можливість ставити все нові вимоги до якісних характеристик товарів та послуг, скорочувати час на купівлю товарів, здійснення розрахунків, отримувати технічну підтримку та сервісні послуги в режимі 24/7, можливості онлайн-замовлення тощо. Від рівня використання цифрових технологій та цифрових інформаційних даних прямо залежить ефективність суспільного виробництва.

Як бачимо, цифровізація економіки революціонізувала виробництво, створивши під нього науково-технологічну базу в світовому масштабі та поглибила тенденції, пов'язані зі створенням інституціональної інфраструктури цифрового суспільства. Однак реалізувати ті переваги, що пов'язані з розвитком цифровізації і запровадженням цифрових засобів виробництва, можуть лише ті підприємства, що використовують переваги індивідуального контролю. На інституційному рівні ці процеси виявляються в створенні нових організаційно-правових форм підприємництва. Їхня інституціоналізація здійснюється через прийняття тих формальних правил і норм, що забезпечують специфікацію більш складної системи прав власності та контрактів у цифровому суспільстві. Поступово відбувається віртуалізація власності. Цифровізація економіки та суспільства прискорює процеси зміни правил та інститутів і, в певному сенсі, навіть тотожна їм.

Поява віртуальної власності означає необхідність економічної реалізації прав власності через формування нових правових режимів власності. Правовий режим віртуальної власності має включати систему дозволів, заборон, обов'язків і покарань для впливу на діяльність суб'єктів права власності, органи державної влади, яка має, насамперед, захистити інтереси власників, одночасно, обмежити їх владу і відстояти публічні інтереси під час реалізації прав власності. Правовий режим формується й реалізується через інституціоналізацію відповідних норм і правил. Він змушує власників діяти у певних інституціональних рамках, а державу встановлювати обмеження для усунення небажаних для суспільства крайнощів у використанні об'єктів власності.

Правовий режим має сприяти реалізації віртуальної власності з найбільшою соціально-економічною ефективністю, розрахованою на основі урахування суспільних інтересів і соціально орієнтованої моделі

розподілу. Можливість функціонування такого правового режиму визначається рівнем економічного розвитку країни, соціокультурними установками населення, рівнем його самосвідомості, розвитком громадянських ініціатив, відповідним ступенем довіри до держави та її інститутів. Створення ефективного правового режиму віртуальної власності може відбуватися лише в контексті реального політичного процесу за умови формування відповідного механізму влади, певних інституційних умов та цінностей цифрового суспільства.

Правовий режим віртуальної власності має забезпечити ефективну специфікацію прав власності. Невизначеність та нечіткість специфікації прав віртуальної власності стає інституціональною перешкодою її реалізації. Режим розмитих прав власності дає можливість посягати на права власності інших суб'єктів, оскільки має не тільки юридичну, але й політичну та адміністративну природу. Тому існуючі повноваження суб'єктів з розпоряджання власністю не завжди є перепорою для реалізації економічних інтересів людей, наближених до влади. Наслідками розмитості прав власності стають непрозорість у прийнятті рішень суб'єктами власності, "ручне" управління державними ресурсами, недостатня економічна обґрунтованість претензій держави на частину доходів економічних суб'єктів, які вони не сплачують у вигляді податків, та самих суб'єктів на отримання державних ресурсів.

Захист прав власності полягає у створенні умов для унеможливлення використання активу без дозволу власника іншими суб'єктами: фізичними та юридичними особами, державою в особі окремих відомств і установ, окремими державними службовцями тощо. Для захисту прав власності від кожного з можливих порушників можуть застосовуватися різні засоби та технології. Очевидно, що найскладніша проблема – це захист прав віртуальної власності від недозволеного власником її використання державою. Якщо держава виступає гарантом прав власності, виникає ризик зловживання гарантом потенціалом насильства, що переважно можна вважати соціокультурною проблемою будь-якого суспільства. Більшість теоретичних моделей та емпіричних досліджень доводять, що інфорсмент господарських прав можна забезпечити лише за умови взаємної зацікавленості суб'єктів господарського процесу. Лише у надзвичайних випадках вони апелюють безпосередньо до судово-правових установ, що пояснюється значними судовими витратами. Найефективнішим регулятором відносин між економічними суб'єктами вважаються спонтанні процеси самоорганізації, в основі яких лежить високий соціокультурний рівень суспільства.

Розвиток інституціональної структури суспільства приводить до зниження трансакційних витрат, у порівнянні з менш інституціалізованим станом соціально-економічних відносин. Позитивний довгостроковий ефект

може бути досягнуто якщо інституціональні зміни враховують компліментарність формальних інститутів і неформальних норм (цінності, настанови, звичаї). Нині цифровізація визначає подальші шляхи розвитку процесів інституційної трансформації суспільства. Вона поступово змінює не тільки інституційні основи сучасної економічної системи, але й ті мікросистеми, які сформовані навколо відповідних суспільних інститутів, і навіть змінює такі традиційні економічні інститути як “власність” і “обмін”.

Невід’ємним елементом цифровізації стає зміна ролі самої держави, суть якої зводиться до створення адекватних стимулів і потоків інформації, необхідні для розкриття нових способів використання наявних ресурсів та виявлення нових. Крім того, держава має забезпечити зменшення найбільшої складової витрат інституційної трансформації – трансакційних витрат.

Держава все активніше застосовує цифрові технології. Відбувається швидка цифровізація діяльності різноманітних державних служб та установ, а також процесу прийняття адміністративних рішень, надання державних послуг, оподаткування, ведення державних реєстрів, оформлення дозвільної документації тощо. Цифровізація державного управління та адміністрування забезпечує безперервність процесу покращення соціальних практик через надання все більшої кількості цифрових послуг населенню.

Так, в Україні існує 350 державних реєстрів, які створювалися в різні часи, з різноманітними технологіями та за відповідними законами. Більшість з них донедавна були застарілими та не могли обмінюватися даними в режимі реального часу. Деякі просто були у вигляді Excel-таблиці. Протягом трьох останніх років було прийнято інноваційне рішення та створено платформи для розгортання реєстрів на базі open source компонентів. Реєстри відцифрували й наповнили якісними даними. Ведення державних реєстрів забезпечується виключно в електронній формі та створює можливість користування ними за допомогою простих інструментів, наприклад, цифрового застосунку “Дія” [21].

Сучасні цифрові технології стали визнаватися державою і суспільством інтелектуальною базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей, отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Практична вагомість Національного проекту цифрової держави вже підтверджена першим брендом “Дія”. Цей інноваційний продукт був створений за кошти швейцарсько-української програми EGAP, проекту USAID, проекту EGOV4UKRAINE, що фінансується ЄС та його країнами-членами: Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею і Швецією.

Ще один проект DT4UA “Цифрова трансформація для України”, на який Європейський союз виділив 17,4 млн євро включає чотири основні напрямки:

- розвиток цифрових послуг та застосунку “Дія”;
- покращанням обміну даними між реєстрами та держустановами;

- розвиток інфраструктури електронної ідентифікації;
- вдосконалення системи електронного управління кримінальними справами.

У межах цього проєкту також буде оновлено систему “Трембіта”, яка забезпечує обмін даними між державними реєстрами. Йдеться про покращення її продуктивності та наближення стандартів роботи до вимог ЄС. Також передбачається розвиток інфраструктури електронного посвідчення особи (eID) відповідно до регламенту eIDAS та створення технічних передумов для визнання українських довірчих послуг – цифрової ідентифікації та цифрових підписів – у країнах ЄС. Має бути розроблена безпечна система управління електронними справами, що сприятиме більш ефективному та прозорому розгляду кримінальних справ.

За виділені кошти Україна вдосконалив цифрову інфраструктуру, реєстри та публічні електронні послуги відповідно до стандартів ЄС. Проєкт DT4UA триватиме до квітня 2025 року. На практиці його реалізовуватиме естонська Академія електронного урядування, яка була залучена до втілення попередніх проєктів EGOV4UKRAINE та EU4DigitalUA. Загалом ЄС на підтримку цифрової трансформації України, починаючи з 2016 року, виділив понад 51 млн євро [22].

За концепцією цифрової держави Україна були передбачені численні реальні зміни щодо стовідсоткової доступності он-лайн всіх державних послуг. Також для суспільства комфортно, коли 20 % послуг надаються автоматизовано, без втручання посадової особи. Очікуваними є – єдина база ДНК українців, одна онлайн-форма для заповнення з метою отримання пакету послуг у будь-якій життєвій ситуації та інше. Відповідні завдання були поставлені державою перед Міністерством цифровий трансформації України. Їх виконання планувалося у період до 2024 року. У 2022 році відбулася низка подій щодо цифрової трансформації України. Важливим фактором імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій стало отримання нашою країною статусу учасниці програми Європейського Союзу “Цифрова Європа”. Міжнародні зобов’язання України щодо наближення її сучасного права до правового простору ЄС породжують нові актуальні завдання для втілення у цифровому просторі. В цілому державою створюються передумови розвитку інформаційного суспільства та впровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій [23, с. 24 – 26].

Поширення цифрових технологій у виробництві, науці, управлінні та побуті привело до того, що реалізація економічних функцій все більше пов’язана не з власністю на засоби виробництва, речовими, організаційними та фінансовими активами, а з володінням інтелектуальними, креативними, кваліфікаційними та інформаційними ресурсами. Такі зміни означають необхідність вирішення нових проблем

інституційно-правового характеру. Як бачимо, виявляється ще один важливий аспект розвитку цифрового суспільства. Він полягає у встановленні взаємозв'язку цифровізації з інститутами громадянського суспільства, розвитком інформаційної сфери та пов'язаних з цим проблем правового регулювання, державної економіко-правової політики щодо цифровізації та правового забезпечення соціального спрямування цифрової економіки та меж цифрової свободи.

Цифровізація створила віртуальну основу інформаційного суспільства. Це знаходить свій вияв у розвитку державного управління та адміністрування, появі електронного уряду та держави (Е-Уряд або Е-Держава). Відбувається віртуалізація відносин власності, тепер привласнюються та відчужуються різноманітні віртуальні об'єкти.

Про це писав у свій час засновник теорії інформатизації Й. Масуда. На його думку, усупільнення капіталу і віртуалізації відносин власності приводять не тільки до глибоких змін в соціально-економічній, але й соціально-політичній сферах життя цифрового суспільства. Він пише: “В індустріальній системі приватного підприємництва панують власність на капітал, вільна конкуренція і максимізація прибутку. В інформаційному ж суспільстві як соціально-економічна система виступатиме вільне громадянське суспільство, для якого характерне верховенство його інфраструктури (де об'єднані обидва типи капіталу: суспільний та індивідуальний, орієнтований на знання), в якому буде втілений принцип синергії і громадської користі” [4, с. 38 – 39]. Тут найбільшу цінність становить положення про майбутнє “вільне громадянське суспільство”, яке сьогодні досить успішно функціонує в усталених демократичних суспільствах, і формування якого відбувається в Україні. Й Масуда формулює два змістовно близьких і тісно пов'язаних положення, які відповідно звучать наступним чином: “Індустріальне суспільство – це лад централізованої влади та ієрархії класів. Інформаційне, навпаки, буде вільним суспільством, багатоцентровим, з навзаєм доповнюваними функціями ...” та “Політична система індустріального суспільства – це парламентська система і мажоритарне правління. В інформаційному суспільстві політичною системою стане демократія участі. Вона буде політикою участі громадян; політикою автономного управління громадянами, що ґрунтуватиметься на договорі про участь і синергізмі, який бере до уваги думку меншості” [4, с. 39].

Можна зауважити, що в результаті інституціоналізації взаємозв'язків держави з громадянським суспільством в Україні поступово формується система демократії участі. Така система доводить свою дієвість на основі цифровізації розвитку, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії.

Термін електронна демократія визначено на законодавчому рівні. Так, у Законі України “Про Національну програму інформатизації” електронною

демократією визнається така форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій у демократичних процесах, що дає змогу посилити участь, ініціативність та залучення громадян до публічного життя на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, підвищити прозорість процесу прийняття рішень та підзвітність демократичних інститутів, поліпшити зворотний зв'язок суб'єктів владних повноважень на звернення громадян, сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень [24, ст. 1].

Нині інтелектуальні та інформаційні ресурси, цифрові технології, стають інструментами інституційних інновацій в усіх суспільних сферах. Такі інструменти допомагають ефективно забезпечити взаємозв'язки держави з інститутами громадянського суспільства та розв'язання пов'язаних з цим проблем правового регулювання. Відбувається пошук каналів та способів ще більш ефективної взаємодії економічних і соціальних суб'єктів, методів організації та управління. Збільшується значимість державної економіко-правової політики щодо інституційно-правового забезпечення антикорупційних заходів, соціалізації цифрової економіки та визначення меж цифрової свободи.

Наприклад, цифрові технології дають можливість участі в міжнародних програмах щодо сприяння прозорості бізнесу та запобігання корупції. Так, приєднання України до Глобального реєстру бенефіціарних власників, утвореного за результатами роботи Лондонського антикорупційного саміту (Anti-corruption Summit), проведеного у 2016 році, зобов'язує забезпечити доступність інформації у публічному просторі про реальних власників компаній. Глобальний реєстр бенефіціарних власників об'єднує країни, що беруть на себе зобов'язання забезпечити передачу до зазначеного Реєстру відомості про бенефіціарних власників компаній, які містяться в державних реєстрах юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців тощо. Реєстр як інформаційно-комунікаційний ресурс дозволяє протиставити маніпуляціям із приховування об'єктів власності такого дієвого запобіжника корупції як доступність інформації про реальних власників компаній [25].

Існують певні інституційні перешкоди щодо наповнення Глобального реєстру:

- подачу відповідних відомостей здійснює лише близько 27 % власників компаній/їх представників;
- низька дієвість контролю за верифікацією даних про власників компанії та структури права власності на компанію;
- недостатня деталізація характеру впливу власника (прямий або непрямий контроль);

- відсутність інформації про розміри частки статутного капіталу або відсотку права голосу бенефіціарів;
- недостатня конкретизація інформації відносно наявності операційної діяльності компаній тощо.

Отже, Глобальний публічний електронний реєстр сприймається як глобальний стандарт досягнення результативності цифрової трансформації нашої країни. В Україні соціальні пастки встановленню глобальної стандартизації досягнення результативності усуваються разом з міжнародними партнерами. Зокрема, шляхом забезпечення відповідності даних, які містяться в українських реєстрах Стандарту даних про бенефіціарну власність (BODS). Вимоги Стандарту – відповідність ключовим критеріям якості, прозорості та здатності до машинного зчитування. Участь у Глобальному реєстрі має потенціал суттєвого поліпшення іміджу держави на міжнародній арені [23, с. 27 – 28].

Для того щоб відобразити зміни соціально-економічних та інституціональних форм у цифровому суспільстві, дати оцінку економічним, соціокультурним та іншим змінам, доцільно спробувати надати сукупність важливих якісних і кількісних характеристик. Рівень розвитку нового суспільства має перевірятися прикладними, кількісними показниками, але, ні в якому разі, не заміщуватися ними. Наприклад, ступінь розвиненості цифрової економіки в ЄС оцінюється за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Даний індекс розраховується Європейською комісією та оцінює рівень цифровізації економіки країн Євросоюзу у таких сферах як зв'язок, використання економічними суб'єктами мережі Інтернет, наявність і рівень розвитку людського капіталу, ступінь інтеграції цифрових технологій у суспільстві, диджиталізація державних послуг.

Індекс цифрової економіки та суспільства свідчить про те, що найбільший прогрес в сфері цифровізації спостерігається в Ірландії, Нідерландах, Мальті, Іспанії, які проводять економічну політику, спрямовану на розвиток цифрових технологій у суспільстві, збільшують обсяги інвестицій у ІКТ, здійснюють цифровізацію державних послуг. Лідерами за показниками розвитку цифрових технологій є Фінляндія, Швеція, Данія та Нідерланди. Аутсайдерами – Болгарія, Греція, Румунія та Італія. У зв'язку з тим, що найбільші економіки Євросоюзу не входять до країн – цифрових лідерів, оскільки у цих країнах не так активно впроваджують цифрові технології в економіці і суспільстві, рівень продуктивності цифрового ринку в Європі не такий високий як може бути. Істотні зміни можуть відбутися в разі повсюдного підключення 5G з надвисокою пропускнуою спроможністю [26, с. 260 – 261].

Основний напрям подальшої трансформації суспільства визначається не тільки поширенням цифрових технологій, безумовно, важливе значення

має безпосередній зміст інституціональних перетворень. У цифровому суспільстві відбувається поступове налагодження нового інституційного механізму, що забезпечує постійну та ефективну інституалізацію норм і правил цифрового суспільства.

Інформаційні технології перетворилися на потужний імпульс динамічних економічних, соціальних, соціокультурних змін. Формуються нові суттєві і стійкі взаємозв'язки і взаємозалежності, що безпосередньо торкаються основних сторін соціального життя. Цей процес послідовно і безперервно відбивається на всіх рівнях інституційної системи. Створюється, певним чином, структурований інституційний каркас нового суспільства. Інститути у своїй сукупності утворюють інституціональну структуру економіки, яка є певною мірою незалежною від виробничих відносин. Це означає, що здійснення суспільних перетворень потребує зосередження не стільки на соціально-економічних, скільки на інституціональних перетвореннях.

Незважаючи на високий рівень розробки теорії цифрового суспільства, все ще залишаються дискусійними питання про зміст інституційних змін. Інституційне будівництво набуває нових, ще не осмислених необхідним чином ознак.

Системна цифровізація і відповідна трансформація соціально-економічної системи передбачають відносно самостійний напрямок змін – інституційну трансформацію. В процесі інституціональної трансформації створюються та еволюціонують ключові інститути цифрової економіки. Без такої трансформації неможливі принципові зміни в організації та управлінні, свідомості людей.

Інституціалізація тісно пов'язана із системою виробничих відносин, тому їх дослідження, як певної цілісності, збагачує й конкретизує наші уявлення про суспільну будову. А головне, розширює можливості для подолання спрощених підходів до трактування складних соціально-економічних проблем. Інституціалізація дає змогу розкрити глибину та багатогранність зв'язків і взаємовідносин, що, у свою чергу, відкриває можливості виявлення механізмів реалізації системи суспільних відносин.

Очевидно, що для розуміння інституційних особливостей цифрового суспільства значну увагу слід приділяти соціальним характеристикам економічних суб'єктів. Саме в них в концентрованій формі виявляються великомасштабні тенденції суспільних змін, які з'явилися в епоху постіндустріалізму та продовжуються до тепер:

– зростання матеріального добробуту широких верств населення звужує економічні основи для гострих соціальних суперечностей;

– девальвація в суспільній свідомості результатів економічного розвитку (погіршення стану навколишнього середовища, розхитування існуючого світового порядку, виконання наукою і технікою прямо протилежних соціальних функцій);

– руйнуються в свідомості людей традиційні цінності (державна цілісність, відносини в родині, створення далеко не кращих зразків суспільної свідомості, релігія);

– зростає неефективність традиційних регулівних механізмів економічних відносин (сумніви в ефективності існуючих мотивів і стимулів економічної діяльності людини).

У новому суспільстві, з характерним для нього посиленням індивідуалізму, стає очевидним поява нових і поглиблення наявних соціальних проблем і суперечностей. Водночас безсумнівні успіхи в сфері інформаційно-комунікативних технологій, здавалось би, дали нові інструменти та варіанти розв'язання наявних проблем. Однак вони, ймовірно, поставили під сумнів основні положення традиційних уявлень про висхідний розвиток цивілізації та можливості сучасних технологій.

Перехід до нової стадії суспільного розвитку означає не тільки технологічні досягнення, але й якісні зміни в системі цінностей та мотивації людей. Сьогодні в процесі суспільного розвитку відбувається поступове налагодження економічного механізму господарювання та управління (складової інституційного механізму), створюються умови для саморегулювання економічних процесів, формуються і відтворюються ті якості людини, що відповідають природі та темпу життя цифрового суспільства. Такий механізм може ефективно функціонувати лише за наявності певних умов, а саме: соціально-економічних форм суспільного виробництва; соціальних структур, у яких персоніфікуються економічні суб'єкти цифрового суспільства; соціокультурних умов людської діяльності; соціально-психологічних особливості робочої сили; функціонування всіх рівнів мотиваційної сфери людини.

Інформаційні та цифрові технології, насамперед соціальні мережі, швидко змінюють способи комунікації переважної більшості людей, посилюють міжгенераційну мобільність та індивідуалізацію життя, сприяють інформованості суспільства та швидкій зміні суспільної думки. Людина, як конкретна особистість, через мережу доводить суспільству свою індивідуальну особливість і отримує ряд селективних переваг при реалізації власних інтересів. Цифровізація та інформатизація змінюють процес соціалізації людей і стають інструментами формування попиту на інклюзивні інститути та сучасні форми суспільного життя, створюють нові канали соціокультурної інституалізації в суспільстві та відкривають для людини світ нових типів ціннісних пластів і мозаїку субкультур. Посилення взаємозв'язків культурних елементів, збереження їх розмаїття впливають на формування нових “стилів” і “мод” на ті чи інші соціальні ідеї [27, с. 24].

У цифровому суспільстві відносно легко будуються наскрізні канали соціальної мобільності між вершиною та основою соціальної піраміди та зменшуються можливості для подолання окремого самовідтворення різних

поверхів соціальної піраміди, швидко заповнюються розриви між культурними полями. Цифровізація фактично перетворюється на ефективний інструмент соціокультурних змін. Розвиток соціальних зв'язків, які інтегрують сучасне суспільство, сприяють раціоналізації масової свідомості в цілому. Легкий доступ до інформації через соціальні мережі не просто змінює канали соціалізації, “стилі” та “моди” на ті чи інші ідеї, але й відкриває можливості для залучення мільйонів людей до створення нових соціальних зв'язків, відкриває можливості для їх більш активної участі в політичних процесах, фактично ставить питання про нові форми організації політичної влади в суспільстві.

Присутність людини в соціальних мережах розширює її суспільно-політичний горизонт і помітно обмежує “зони відсталості” в суспільстві, скорочує чисельність і питому вагу тих груп населення, що традиційно виступали опорою ексклюзивних інститутів. Зміни у свідомості людей збільшують кількість груп спроможних відстоювати свої інтереси та трансформувати політичні інститути в бік більшого плюралізму, будувати нове суспільство на основі сучасної моделі соціальних відносин, в основі якої – не родина чи колектив, а особистість.

Значно спрощується об'єднання різних соціальних груп та утворення на їх основі широких коаліцій прихильників інклюзивних політичних та економічних інститутів. Ще в XIX ст. представники німецької історичної школи довели, що часто соціокультурна єдність стає більш важливим фактором об'єднання суспільства для економічного розвитку, ніж об'єднання на основі соціально- економічних або соціально-політичних інтересів. Навіть відмінна реакція різних соціальних груп суспільства на глибокі інституціональні зміни – від беззастережного сприйняття нових норм та інститутів до їх повного відторгнення, не обов'язково свідчить про посилення дезінтеграційних процесів у суспільній свідомості не тільки на соціально-психологічному, але й на ідеологічному рівнях.

У контексті українських реформ маємо розуміти, що перспективи подальшої трансформації цифрового суспільства все більше визначаються трансформацією політичних і економічних інститутів у бік їх більшого плюралізму. Плюралізм, наріжний камінь інклюзивних політичних інститутів, вимагає, щоб політична влада була широко розподілена в суспільстві, шляхом поступового наділення нею населення. Думки про необхідність такої трансформації, як важливої умови інституційної модернізації та фактора економічного розвитку України, можна знайти в сучасній економічній літературі [28, с. 399; 29, с. 20 – 51].

Інституційні зміни можна розглядати в контексті процесів безперервної історичної боротьби старих ексклюзивних інститутів з новими інклюзивними інститутами розвитку та формування нової інституційної архітектури цифрового суспільства. Однак слід пам'ятати про історичний досвід розвитку

різних країн, який свідчить, що “вікно можливостей” для створення інклюзивних інститутів дуже вузьке, а перепони на цьому шляху серйозніші, ніж здавалося зовсім недавно [28, с. 379].

Соціально-економічні та інституційні зміни, що нині відбуваються в усіх сферах суспільного життя, приводять до формування своєрідного вакууму у внутрішній орієнтації багатьох людей. Суперечливий стан їх свідомості виявляється у системі наявної культури та цінностей, викликає глибоке душевне сум'яття і розгубленість, глибоке розчарування та безнадію, незадоволення та відторгнення соціальної дійсності. У суспільних настроях існує певна невідповідність між бажаним і дійсним, між життєвими прагненнями людей і можливостями їх досягнення. У суспільній думці помітною стає поступова деідеологізація, аж до повної раціоналізації масової свідомості в цілому. Почали зникати стереотипи, упередження, стало більше тверезості та терпимості в оцінці різними соціальними групами суспільних подій і політичних сил, змінюються соціально-політичні домінанти.

Очевидне вичерпання мобілізуючого потенціалу традиційних ідеологій може свідчити про наближення розв'язки конфлікту, між інклюзивними інститутами цифрового суспільства й екстрактивними інститутами, за якими приховуються егоїстичні інтереси представників певних економіко-політичних угруповань. Якщо процеси становлення цифрового суспільства уповільнюються притаманними сучасному суспільству екстрактивними інститутами, то соціальні ефекти можуть нерівномірно поширюватися на різні групи і прошарки суспільства та створювати тенденцію до загострення соціальних проблем. Соціальні проблеми можуть набувати величезної вибухової енергії, а їх розв'язання не завжди можна забезпечити простим стимулюванням економічного розвитку.

Відносно специфіки та подальшого розвитку цифрового суспільства існують різні думки, переважно гіпотези. Найбільш поширеною є думка про те, що воно знаходиться на початковому етапі свого становлення, а в теперішній час лише в розвинутих країнах світу починається розгортання наступної хвилі цифровізації, тому говорити про її риси ще зарано [16, с. 12].

Але слід пам'ятати, що історичний процес технологічних змін нині значно прискорюється. Доіндустріальне суспільство, економіка якого характеризувалася використанням ручної праці, проходило еволюцію протягом багатьох століть, а індустріальне суспільство, побудоване навколо машинної індустрії, пройшло свою еволюцію протягом двох століть. Початок постіндустріальної епохи пов'язують з появою нових електронних систем, побудованих на основі використання напівпровідникових транзисторів, а згодом мікросхем – напівпровідникових електронних пристроїв, вироблених з напівпровідникового матеріалу, зазвичай кремнію. Тому, цілком доречним стає використання терміна “кремнієві технології”.

Завдяки технічним досягненням сучасні комп'ютерні мікросхеми мають у мільйони разів більший обсяг пам'яті та у тисячі разів більшу швидкість дії, ніж у перших комп'ютерних мікросхем (закон Мура визначає фізичну межу мініатюризації напівпровідникового транзистора). Проте, відбувається суттєве зниження ефективності потоку технологічних інновацій, викликане тим, що діючі технології широкого застосування – комп'ютери та Інтернет – вже в основному вичерпали свої можливості для забезпечення економічного зростання [31, с. 102]. Нові технології запізнюються й поки не можуть взяти на себе ту роль яку виконують “кремнієві технології”.

Технічні характеристики комп'ютерів, мобільних телефонів та іншої техніки обмежені можливостями електронних технологій створених на основі кремнієвих мікросхем. Дійсно, в свій час масове виробництво мікросхем та їх можливості забезпечили їх використання практично в усьому електронному обладнанні та забезпечили цифровізацію економіки та суспільства. Комп'ютерна та інша побутова техніка з електронними пристроями стали визначальною ознакою цифрового суспільства.

В економічній літературі можна знайти думки про настання періоду так званої технологічної або інноваційної паузи [30, с. 103]. Технологічна пауза в нашому розумінні відрізняється від досить популярної гіпотези В. Полтеровича про інноваційну паузу. Він вважає, що економіці “притаманна інноваційна пауза, яка виникає внаслідок того, що інтенсивність потоку вторинних (“поліпшувальних” – за Меншем) інновацій, породжених поточними базисними інноваціями, істотно знизилася, а нова базисна інновація ще не “дозріла”. Ймовірно, західний світ чекає тривалий період стагнації до тих пір, поки нові базисні інновації (біотехнології? нанотехнології? сонячна енергетика?) не створять передумови для піднесення економіки” [31]. До речі, гіпотеза інноваційної паузи пояснює механізм світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. (а також кризи 1929–1933 рр.) на базі технологічного підходу до обґрунтування факторів економічної циклічності [30, с. 102].

Для кращого розуміння сутності технологічної паузи доцільно підкреслити відмінності у використанні в економічній та соціальній науках термінів постіндустріалізм і технологічний уклад. Постіндустріалізм (постіндустріальне суспільство) відображає стадію розвитку економіки та суспільства на основі певного рівня розвитку “кремнієвих” технологій, знань та інститутів і не співпадає з жодним технологічним укладом. Технологічний уклад – це техніко-технологічний комплекс, який функціонує на основі технології, яка є особливою у межах єдності технологічного способу виробництва. Інакше кажучи, це комплекс галузей, споріднених єдиними технологічними принципами [32, с. 220].

На нашу думку, сутнісна ознака технологічної паузи полягає у вичерпанні можливостей, які надають “кремнієві” технології – основа економіки

постіндустріальної епохи. Принципово нові технології ще не досягли рівня необхідного для забезпечення інноваційного розвитку рівня окупності, розповсюдження та застосування. Перехід до них означатиме закінчення постіндустріальної епохи та формування нового суспільства. У теперішній час ще зарано говорити про нове суспільство, можна лише уявити, в самих загальних рисах, про розгортання наступної технологічної хвилі. Але вже вирисовуються певні технологічні та соціальні проблеми, пов'язані з наслідками використання принципово нових технологій – штучного інтелекту, квантових мікросхем і т. п.

Треба підкреслити, що технологічна та інноваційна паузи тісно взаємопов'язані, оскільки, з одного боку, саме запізнення нових базових (технологій) інновацій і вичерпання енергії похідних інновацій обумовлюють гальмування розвитку (інноваційну паузу) технологічних укладів в межах постіндустріалізму, а саме: 1) шостого (першого індустріального) укладу, який характеризується розвитком робототехніки, біотехнологій, заснованих на досягненнях молекулярної біології і генної інженерії, нанотехнологій, систем штучного інтелекту, глобальних інформаційних мереж, інтегрованих високошвидкісних транспортних систем; 2) сьомого укладу, в основі якого, за визначенням Л. Федулової, – приладо- і роботобудівництво, біокомп'ютерні системи і біомедицина, тобто зв'язок штучних і органічних, “живих” систем. “На думку більшості вчених, принциповою відмінністю сьомого укладу від усіх попередніх буде включення у виробництво людської свідомості. Людська свідомість стане такою ж продуктивною силою, якою у свій час стала наука. Такі технології називають когнітивними. Звідси висувається думка, що сьомий уклад – когнітивний уклад, в якому головним виробничим фактором виступає креативний інтелект” [33, с. 8 – 10; 30, с. 104]. Думки про те, коли ця пауза буде перервана, розходяться.

Специфічна технологічна пауза пояснюється тим, що можливості технологій, пов'язаних із упровадженням інформаційно-комп'ютерних технологій на основі використання кремнієвих мікросхем, вже у більшості вичерпали себе. Водночас новий технологічний ривок, заснований на нових технологіях, запізнюється. Зараз існують всі підстави вважати, що цифрова економіка та сформоване на її основі цифрове суспільство являють собою останній етап розвитку постіндустріалізму, для якого є характерними базисні інновації шостого і сьомого технологічного укладів на основі кремнієвих технологій. Стрімкий перехід до принципово нової технологічної основи означатиме завершення епохи постіндустріалізму.

Важливо зазначити, що проблема розвитку української економіки та суспільства полягає не стільки у використанні інноваційної паузи, скільки у подоланні системної інноваційної дисфункції, яка, за своєю природою та чинниками, не є інноваційною паузою. Виявом системної інноваційної дисфункції стали структурні перетворення, що об'єктивно відбуваються в

процесі становлення економіки цифрового суспільства, погіршення кількісних, а також якісних показників, як на мікро, так і на макроекономічному рівні. Закриваються, навіть, високотехнологічні підприємства, втрачають роботу кваліфіковані працівники, які залишаються поза межами передових технологічних укладів, не можуть знайти себе в нових соціально-економічних умовах.

Такі зміни відображають стрімке руйнування сучасного технологічного укладу та означають фактичну деградацію технологічної основи економіки. На думку Л. Федулової: “Технологічні зміни в Україні набули регресивного характеру. ... Занепад сучасного виробництва призвів до відставання України за рівнем його розвитку як мінімум на 15–25 років. Більшість виробництв готової продукції, які завершують відтворювальний контур п’ятого технологічного укладу, майже не працює. Їх скорочення значно перевищує спад виробництва інших видів готової продукції, які витіснені з внутрішнього ринку імпортними аналогами” [33, с. 15].

Системну інноваційну дисфункцію, яку ми бачимо в українській економіці, не можна розглядати як інноваційну паузу. Вона такою не є, ні за своєю природою, ні за факторами. Ця системна інноваційна дисфункція, в основі якої – руйнування національної інноваційної системи, унеможлиблює подолання відставання від країн-лідерів навіть у період світової інноваційної паузи. Це пояснюється тим, що у технологічній структурі української економіки переважну роль відіграють не шостий (вищий індустріальний) і, навіть, не п’ятий (перший постіндустріальний), а третій і четвертий індустріальні технологічні уклади. Частка V и VI високотехнологічних укладів складає приблизно 5 % [35]. Відбувається звужене технологічне відтворення та технологічна деградація.

У дослідженні увага зосереджена головним чином на тих явищах і процесах, які визначають характерні риси інституціоналізації сучасного цифрового суспільства. В них, переважно, виявляються особливості розвитку економічної сфери й фактори, що полегшують і підтримують економічний розвиток або навпаки гальмують його. Безумовно, важливо у тій чи іншій спосіб врахувати ті думки що з’явилися в останні роки щодо розвитку сучасного цифрового суспільства. Розв’язання складних проблем, частина яких висувається лише у дискусійному порядку, потребують подальшої уваги.

1.2. Еволюція процесів цифровізації економічної системи України

Кількість наукових праць в галузі цифровізації економічної системи з часом лише зростає та охоплює самі найрізноманітніші аспекти суспільного життя, що наочно демонструє актуальність та нагальність даної проблематики.

Перш за все більшість вчених наголошують на тому, що прямо зараз відбувається стрімке перетворення національної економіки шляхом цифровізації більшості її підсистем [36].

Зазначимо, цифровізація економіки не може відбуватись без відповідного перетворення підприємств та організацій. Тому такі вчені, як М. Ігнатенко, А. Перцова, І. Штангрет, зосереджують вектор досліджень саме на цифровізації господарської діяльності бізнес-структур, малих, середніх та великих підприємств в самих різних галузях економіки [37; 38; 39]. При цьому, як правило, розгляд цифровізації підприємств невідривно пов'язують з дослідженням їх безпеки.

На думку І. Седікової, К. Фокіної-Мезенцевої, процеси цифровізації безпосередньо змушують змінюватися системи управління підприємствами в бік їх автоматизації, підвищеної гнучкості та адаптивності, швидкості прийняття рішень [40; 41].

Водночас окремим напрямком досліджень в сьогоденні можна вважати активне використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності більшості підприємств, особливо роздрібною торгівлі [42].

Іншою стороною активізації електронної торгівлі стає цифровізація державних та підприємницьких фінансів, що віддзеркалено в працях Д. Коваленко, А. Золковер [43].

Певна група науковців звертає увагу на особливості здійснення оподаткування та податкового контролю, по суті наголошує на необхідності трансформації системи оподаткування та пристосування її до нових цифрових реалій [44].

О. Новікова, Л. Шамілева, О. Хандій вказують на гостру необхідність корінної зміни трудового законодавства внаслідок модифікації трудових відносин у бік дистанційного працевлаштування, збільшення ІТ складової в будь-якому виробництві та цифровізації трудових відносин [45].

Як стверджує В. Малиновський цифровізація суспільства спостерігається передусім у соціальній сфері, в соціальних наслідках, в пануванні соціальних мереж та заміні ними живого спілкування [46].

Усі зазначені напрями цифровізації є об'єктивними критеріями глибинної трансформації національної економіки, способів господарювання, соціально-економічних відносин. Вказані дослідження заслуговують всілякої поваги та є гідним підґрунтям для їх подальшого нагромадження та примноження. Проте, без сумнівів, кожна з галузей цифрової економіки прямо зараз знаходиться в стані стрімкого розвитку, перетворення та перманентної трансформації. Важливо з'ясувати, які саме новації в цифровому середовищі призводять до якісних стрибків в еволюції сучасної економічної системи. Саме це дозволить відокремити відповідні етапи становлення цифрової економіки в Україні, встановити особливості та ознаки процесів цифровізації та надати хоча б умовну оцінку ступеня цифровізації суспільства на кожному такому етапі.

Економіка України є багатоаспектним та багаторівневим утворенням, що має системну природу. Отже, найбільш адекватним методом її

вивчення уявляється саме системний підхід, застосування якого постає не простою задачею через складність самого об'єкту дослідження. Справа в тому, що економічна система уявляється як утворення, що складається з не адитивних частин, тобто не можливо всі її складові розглядати в межах однієї системи, так само не можливо розглядати економічну систему та її характеристики як просту сукупність її елементів.

По-перше, доцільне застосування системного підходу в технократичному аспекті для з'ясування питань: як технологічні нововведення вдосконалюють виконання функцій держави; як цифровізація може сприяти становленню справжньої, а не лише задекларованої демократії; як цифровізація суспільства одночасно сприяє вирішенню одних соціальних проблем та нагромаджує інші?

По-друге, значний інтерес являє собою використання системного підходу в соціально-економічному аспекті, тобто встановлення, як трансформуються сучасні відносини власності під впливом цифровізації. Йдеться передусім про появу суто цифрових способів привласнення та відчуження об'єктів власності, а також про запровадження виключно цифрових прав власності без дублювання паперовими або пластиковими носіями. Все це на глибинному рівні змінює природу, зміст та швидкість суспільного відтворення.

По-третє, дослідження не буде повним без застосування системного підходу в організаційно-економічному аспекті, що дозволить визначити, як з огляду на цифровізацію трансформуються способи організації праці, способи виробництва, управління персоналом, прийняття управлінських рішень, організація фінансових угод та платежів тощо.

Кожен із зазначених аспектів по суті формує певну площину (підсистему) системоутворення національної економіки. Жодна підсистема економічної системи не є домінантною. Кожна з них лише відображає окрему ознаку національної економіки. Отже, необхідно побудувати системотвірну вісь, яка скріплюватиме в єдине ціле всі структурні та функціональні перетворення в економіці внаслідок її діджиталізації в розрізі даних підсистем.

Реалізація системного методу завжди спирається на діалектичний метод, оскільки необхідно розкрити саме розвиток економічної системи в контексті її цифровізації. Тобто показати як нагромадження кількісних технологічних інновацій впливає на суспільство та економічну систему, перманентно змінюючи їх. Таким чином, загальний методологічний підхід можна охарактеризувати як системно-діалектичний.

У рамках загального методологічного підходу використані також більш прості методи дослідження. Зокрема, метод динаміки при порівнянні станів економічної системи та її окремих складових в різні моменти часу, що відрізняються ступенем цифровізації, найпростіші

універсальні методологічні прийоми: аналіз та синтез, узагальнення, графічне моделювання, індукція та дедукція, абстрагування.

Розкрити потенціал системно-діалектичного підходу до становлення сучасної цифрової економіки вбачається перспективним шляхом вивчення того, яким чином відбувається перетворення індустріального способу виробництва та відповідної йому надбудови. Тому в подальшому вектор дослідження буде акцентовано на виявленні діалектичної єдності змін, що одночасно зазнають продуктивні сили суспільства та виробничі відносини.

Перший етап цифровізації економічної системи. Еволюцію засобів виробництва наочно демонструє зміна самого способу з'єднання робітників із засобами виробництва, що в сучасних умовах все більшою мірою відбувається опосередковано через різноманітні комп'ютерні або автоматизовані системи. При цьому такі перетворення охоплюють найрізноманітніші галузі національної економіки різних країн світу.

Зокрема, Gallacher and Hossain переконливо доводять, що для 41 % робітників в Канаді не обов'язково бути присутніми на своєму робочому місці, оскільки вони можуть цілком ефективно працювати дистанційно за допомогою телекомунікаційних технологій та мережі Інтернет [47]. Однак вони наголошують, що даний відсоток й відповідно спроможність працівників виконувати свої посадові обов'язки віддалено будуть відрізнятися щодо окремих регіонів, міст та галузей економіки.

З точки зору економічної доцільності такі тенденції мають всі ознаки еволюційності та прогресу. По-перше, саме це забезпечує зниження витрат виробників та продавців продукції за рахунок відсутності фінансових впливань на оренду приміщення, організацію робочого місця, охорону праці, оплату комунальних послуг тощо. По-друге, досягається більш високий рівень продуктивності праці робітників, що на наш погляд стає можливим внаслідок: більш зручних умов праці вдома; збереженні сил для праці за рахунок відсутності переміщення до місця роботи. По-третє, в багатьох випадках виконання своїх посадових обов'язків в дистанційному форматі є вигідним для самих робітників, оскільки дозволяє: економити час на проїзд до місця роботи; мати гнучкий графік роботи, тобто більше можливостей для вирішення власних проблем. Це означає, що у пересічних робітників з'являються додаткові аргументи любити свою роботу, дорожити нею і відповідно мати більш високу мотивацію праці.

Отже, в сьогоденні телекомп'ютинг стає справжньою сучасною формою віртуального працевлаштування або цифрової зайнятості робітників. Таким чином, поширення комп'ютерних та автоматизованих систем у більшість галузей національної економіки створює об'єктивні матеріально-технологічні підвалини для становлення цифрової зайнятості, не як феномену або виключення з правила, а навпаки як сучасної та прогресивної форми зайнятості, яка з часом лише буде зростати за масштабами. Вигідність

телекомп'ютіну для виробників та прагнення мінімізації витрат буде лише стимулювати їх до активного впровадження дистанційної зайнятості. В свою чергу, зручність такої форми зайнятості для робітників робитиме її бажаною та затребуваною на ринку праці [48].

Карантинні заходи, що активно впроваджувались по всьому світові протягом 2021–2022 рр., лише сприяли прискоренню таких тенденцій у всьому світі. Проте найбільш підготовленими для такого переходу виявилися країни з найбільш потужним ІТ сектором, що слугує матеріально-технологічною основою для перетворення форми зайнятості. Відбулося збільшення в багато разів інтернет-замовлень, фінансових платежів Онлайн та масштабне розширення послуг з доставки товарів поштою або через мережі локальних місцевих служб. Однак примітним фактом стало те, що це торкнулося не лише сфери обертання, але й безпосередньо виробництва в частині організації роботи працівників, розширення способів та методів використання комп'ютерних технологій тощо. Певні галузі, наприклад освіта, загалом довели свою спроможність існування цілком у віртуальному просторі.

З початком повномасштабної війни в Україні виникла жорстка необхідність у пристосуванні організації виробничого процесу під нові реалії воєнного часу. Наприклад, постійні вимкнення світла в Україні внаслідок ракетних обстрілів Росією об'єктів енергетичної інфраструктури зробили неможливим нормально працювати і щодо необхідності ховатися в укриттях, і щодо відсутності світла, що живить комп'ютери та інші прилади. Тому дистанційна зайнятість по суті стала єдиною можливістю для виконання посадових обов'язків багатьма робітниками, при чому альтернативи в принципі навіть не було. Певну роботу можна було виконати лише в той час, коли з'являлось світло і не інакше. Отже, необхідність переходу на дистанційну зайнятість в Україні з початком карантинних заходів через коронавірус лише зросла із початком війни в Україні. Можна напевно говорити, що всі, хто міг працювати віддалено, саме так і вчинили, або за власним бажанням, або за наказом керівництва підприємства (організації).

Ще в 2019 р. питома вага користувачів комп'ютера із доступом до мережі Інтернет на підприємствах України становила 28,4 % і продовжує невпинно зростати щороку. Так, протягом 2018–2019 рр. зростання цієї категорії фахівців дорівнювало 1,3 %. Це наочно демонструє, що третина фахівців українських підприємств як мінімум були готові до роботи онлайн або вже частково мали дистанційну зайнятість.

**Використання комп'ютерів та мережі Інтернет на підприємствах
України протягом 2018 – 2019 рр.**

Галузь	Частка користувачів комп'ютера, у % до персоналу підприємства		Частка користувачів комп'ютера із доступом до мережі, у % до користувачів комп'ютера		Підприємства (у % до загальної кількості підприємств), які використовували мережу Інтернет для:					
					отримання інформації про товари		здійснення операцій з органами державної влади		здійснення банківських операцій	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Будівництво	5,5	5,6	24,3	24,7	79,0	75,7	41,3	41,3	5,2	1,8
Торгівля	8,7	9,5	22,5	43,9	80,6	79,4	48,3	48,7	6,0	4,4
Транспорт	7,8	4,3	5,2	8,5	5,2	5,8	43,6	45	5,0	5,8
ІКТ	8,7	8,6	72,6	75,8	81,4	80	52,9	54,4	8,5	7,7
Освіта, наука	9,2	7,5	60,6	60,2	77,8	77,3	50,3	52,1	5,8	5
Ремонт комп'ютерів	80	7,3	78,5	76,2	86,8	85,1	54,4	52,2	8,2	5,1
По Україні	2,8	4,3	27,1	28,4	78,2	77,1	45,6	46,1	5,5	4,3

Джерело: [35].

Тому з появою Covid 19 перехід багатьох фахівців на віддалену форму зайнятості відбувся природно. Варто акцентувати увагу, що ступінь використання мережі Інтернет для здійснення різноманітних операцій незначним чином відрізняється щодо більшості підприємств України при чому незалежно від галузі економіки. Наприклад, в 2019 р.: для отримання інформації про товари (діапазон коливань – від 75,7 % до 85,1 %); для здійснення операцій з органами державної влади (від 41,3 % до 54,4 %); для здійснення банківських операцій (від 81,8 % до 87,7 %).

Такі спостереження дозволяють зробити такі висновки. По-перше, рівень цифровізації багатьох напрямів операційної діяльності не залежить від специфіки галузі та приблизно встановлюється на певному усередненому рівні. Наприклад, отримання інформації про товари через мережу Інтернет в 2019 р. для будівництва – 75,7 %, а для ІКТ галузі – 80 %. По-друге, обслуговування вказаних напрямів електронної діяльності здійснюється незначною кількістю фахівців, наприклад, в 2019 р. у будівництві користувачів комп'ютеру з доступом до мережі Інтернет було лише 24,7 % від загального обсягу персоналу, що в рази менше, ніж в галузі ІКТ – 75,8 %. По-третє, наведені в якості прикладу види електронної

операційної діяльності постають віддзеркаленням лише *поверхневої цифровізації*, яка проявляється у здійсненні тих або інших дій опосередковано через мережу Інтернет, але виключно в ручному режимі, тобто безпосередньо за допомогою користувача комп'ютера.

На наш погляд, поверхнева цифровізація передбачає виконання лише найпростіших та доступних видів операційної діяльності, що реалізуються через мережу Інтернет: використання електронної пошти, здійснення телефонних дзвінків по мережі Інтернет, проведення відео-конференцій через різноманітні додатки, користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою тощо.

Таким чином, сутнісними характеристиками поверхневої цифровізації (цифровізації першого рівня) постають:

- електронні операції безпосередньо здійснюються користувачем персонального комп'ютера (ЕОМ), тобто виключно в ручному режимі;

- упровадження таких простих електронних операцій не вимагає спеціальної підготовки з боку користувача ЕОМ та може бути опанована протягом найкоротшого часу;

- більшість електронних операцій, що є проявом поверхневої цифровізації, носять універсальний характер, тобто можуть бути використані користувачем ПК для вирішення приватних або особистих задач, а не тільки виробничих;

- відсутня необхідність в організації спеціального місця для здійснення електронних операцій в мережі Інтернет, тобто відсутність домену, хостінгу та контенту;

- хаотичний та безсистемний характер цифровізації в результаті епізодичності та одиничності певних операцій в мережі Інтернет;

- в економічній системі домінують пасивні цифрові засоби виробництва, до складу яких варто віднести будь які знання, що можуть бути представлені у цифровому форматі та мають прикладне значення для організації бізнесу (виробництва). Наприклад, ноу-хау, креслення обладнання, креслення нових видів продукції, бізнес-план, інвестиційний проект тощо.

Другий етап цифровізації економічної системи. Настання другого етапу цифровізації економічної системи відбулося внаслідок підвищення рівня організації взаємодії економічних суб'єктів в мережі Інтернет, тобто створення більш зручних та спеціальних організаційних форм бізнесової та соціальної взаємодії всіх зацікавлених сторін у віртуальному просторі. В даному контексті не варто розмежовувати взаємодію економічних агентів та приватних осіб, оскільки сучасні процеси цифровізації довели їх взаємозалежність та взаємообумовленість. З одного боку, все більшою мірою люди переносять звичайне спілкування та стосунки із реального життя в соціальні мережі. З іншого боку, саме активний розвиток соціальних мереж став справжнім дієвим інструментом просування різноманітних товарів та послуг серед потенційних

споживачів. Отже, в цьому аспекті еволюція соціальних відносин або їх цифровізація до рівня соціальних мереж обумовила появу якісно нового виключно цифрового способу реклами та продажу продукції виробників на база таких мереж (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Використання Веб-сайтів на підприємствах України
протягом 2018 – 2021 рр.**

Галузь	Кількість підприємств, що мали веб-сайт, у загальній кількості підприємств, %			Веб-сайт підприємства створений з метою:							
				обслуговування клієнтів			замовлення товарів та послуг онлайн			посилання на профілі підприємств у соціальних медіа	
	2018	2019	2021	2018	2019	2021	2018	2019	2021	2018	2021
Будівництво	5,1	4,0	23,6	5,1	4,5	4,6	5,5	5,6	5,7	9,1	9,7
Металургія	8,5	8,4	0,3	2,4	2,3	2,4	2,0	1,5	1,5	9,7	1,1
Хімія	9,8	0,4	9,9	0,0	1,1	1,2	9,3	8,5	8,5	9,7	21,1
Переробна промисловість	3,7	3,2	44,1	11,3	11,3	1,4	9,7	9,3	9,4	17,6	18,1
Транспорт	2,4	2,1	21,4	5,8	6,1	6,3	5,5	5,4	5,4	8,7	8,6
ІКТ	58,3	54,2	52,2	3,3	2,1	23,1	20,7	19,9	20,1	32,3	32,4
Наука	52,3	53,5	53,8	5,7	6,0	6,2	9,1	12,0	12,0	18,7	21,0
Ремонт комп'ютерів	58,8	59,7	54,9	20,6	3,9	24,9	3,2	17,9	19,9	33,8	31,5
Україна	35,6	35,2	35,3	10,3	0,1	10,4	9,3	9,2	9,3	16,2	16,9

Джерело: [35].

Таким чином, першою передумовою другого етапу цифровізації економічної системи є становлення цифрової інфраструктури, а саме сайтів та соціальних мереж певної спрямованості. Зокрема, розрізняють наступні види сайтів: сайт-візитка, сайт – Інтернет-магазин, корпоративний сайт, блог, портал, Інтернет-проект, але об'єднує їх одне наявність домену, хостингу та контенту. Це свідчить про те, що кожен сайт має свою локалізацію або адресу у віртуальному просторі, яка визначається відповідним URL та може слугувати місцем взаємодії для WEB-користувачів. В залежності від призначення кожний конкретний сайт має власний інтерфейс та можливості що полегшують та підвищують рівень організації такої взаємодії.

Друга хвиля цифровізації породила вирішальне протиріччя між розвитком продуктивних сил і виробничими відносинами. Зараз Україна

має добре налагоджену цифрову інфраструктуру, але відстає в цифровізації соціально-економічних відносин. Люди виявляють вагання та занепокоєння щодо незнайомих форм взаємодії та сучасних форм товарно-грошових відносин як от: купівля через онлайн-магазини, інтернет-транзакції, використання державних інформаційних порталів та подання звітів через Інтернет.

Отже, другою передумовою для даного етапу цифровізації стала поява суспільства, адекватно розвиненого з точки зору цифрових виробничих і соціально-економічних відносин, а також цифрової соціалізація. Однак поява пандемії COVID-19 і подальші карантинні заходи виступили каталізатором, який змусив населення світу активно прийняти цей шлях. Продажі в Інтернеті відразу ж підскочили, що супроводжувалося збільшенням обсягів онлайн-платежів і залученням людей до соціальних мереж. Таким чином, COVID-19, зокрема впровадження карантинних заходів, спричинили потужний системотвірний поштовх, сприяючи прискоренню процесів цифровізації в усьому світі.

Водночас цифровізація виходить за межі економічних процесів, поширюючись також на суто соціальні відносини. Серед людей зростає схильність до спілкування через соціальні мережі, що поступово зменшує привабливість та значення особистої взаємодії.

Бажання людини до спілкування саме в цифровому форматі можна пояснити цілою низкою причин: одномоментно повідомлення поширюється на велику кількість людей (друзів), що значно економить або оптимізує використання часу (по суті оптимізується використання зусиль та досягнення результату); за рахунок знеособленості такого спілкування саме така форма взаємодії через соціальні мережі стає найбільш зручною для багатьох людей, особливо невпевнених в собі.

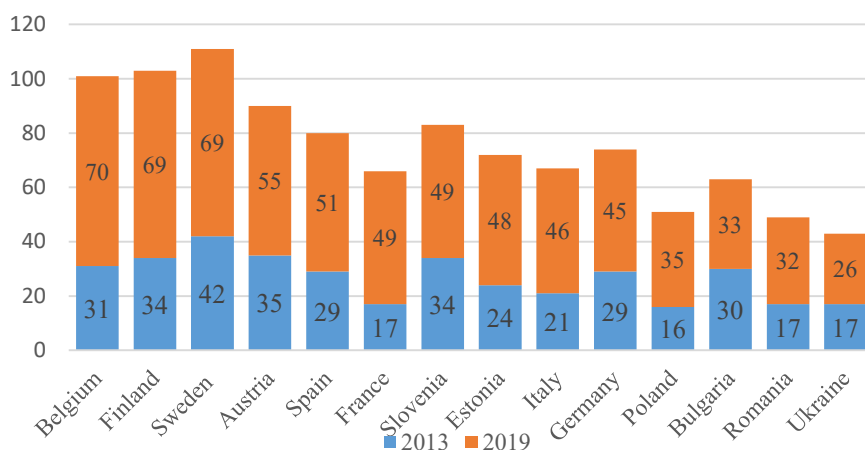


Рис. 1.1. Частка підприємств в країнах ЄС, які використовували соціальні мережі для створення іміджу і просування продукту

Джерело: [17; 35].

Таким чином, соціальні мережі перетворюються в засіб сучасної комерції, що допомагає просувати продукцію підприємств, формувати імідж компаній, стає справжнім інструментом зв'язку з громадськістю. Зокрема, в 2019 році переважна більшість підприємств ЄС (86 %) активно використовували таку схильність людей до цифрової соціалізації, мінімум половина підприємств ЄС представляла свої інтереси хоча б в одній соціальній мережі (рис. 1.1).

Тільки за період з 2013–2019 рр. в ЄС спостерігається збільшення використання соціальних мереж в маркетингових цілях більш, ніж у двічі – з 22% до 45%; а для добору та подальшого залучення робітників – навіть утричі з 9 % до 28 %. Це наочно свідчить про прискорення темпів цифровізації комерції в соціальних мережах і автоматично доводить їх ефективність, оскільки жодна компанія не стане вкладати кошти в неприбуткові сфери або напрямки (рис. 1.1).

В сьогоднішній присутність підприємств України в соціальних мережах дозволяє їм досягнути цілої низки різноманітних цілей (табл. 1.3). Загальною тенденцією є зростання кількості підприємств, що присутні в соціальних мережах, а також одночасне збільшення питомої ваги таких підприємств до загальної їх кількості. Отже за допомогою соціальних медіа сучасні компанії реалізують відповідні елементи маркетингової, інноваційної та кадрової політики, а також забезпечують співробітництво з діловими партнерами. Без перебільшення можна стверджувати, що в майбутньому кількість таких цілей та напрямів використання соціальних медіа лише зростатиме.

Таблиця 1.3

Кількість та частка підприємств України за метою використання соціальних медіа

Мета використання соціальних медіа	Одиниць		У % до загальної кількості підприємств	
	2018	2019	2018	2019
Представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг)	11284	11927	22,9	23,5
Отримання відгуків клієнтів або надання відповідей	8260	8772	16,8	17,3
Залучення клієнтів у розвиток або інновацію	5221	5511	10,6	10,9
Співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями	8427	8872	17,1	17,5
Найм працівників	6276	6717	12,8	13,3
Обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства	5563	5836	11,3	11,5

Джерело: [35].

Цифрова інституціоналізація має місце, коли традиції, звичаї та норми поведінки знаходять своє відображення або реалізацію в віртуальному просторі. На наш погляд, феномен цифрової інституціоналізації є логічним продовженням або наслідком цифрової соціалізації. Якщо люди переносять свої відносини та спілкування в мережі Facebook, Instagram, Youtube, TikTok та інші, то автоматично з цим у ці мережі потраплять їх звички та норми поведінки. Є категорії людей, які до абсурду висвітлюють та викладають покроково все своє життя в мережі й без цього не уявляють себе, *тобто це стає звичкою*. Кожна мережа, сайт або відео-хостинг встановлюють певні границі дозволеного, вихід за які карається видаленням акаунту, тобто це свідоме *формування норм поведінки людей* з боку власників певного інтернет ресурсу. Водночас, люди так само самостійно створюють рамки поведінки та зміст віртуального спілкування, що накладає відбиток на характер інтернет ресурсу, його спрямованість та соціальну аудиторію. Про всяк випадок, це не що інше як цифровізація норм поведінки. По суті ІКТ стають інструментом сучасної цифрової інституціоналізації.

Внаслідок розгортання цифровізації *медіакратія* здобула нові інструменти або способи реалізації необхідних інформаційних імпульсів на широкі маси. Медіакратія не що інше як вплив на суспільну думку за допомогою надання або навпаки блокування певної інформації, що звичайно здійснювалось традиційними ЗМІ (телебачення, газети та журнали). Саме замовчування певної інформації або її навмисне спотворення, а також дозування та навмисне блокування певних відомостей дозволяє здійснювати різні маніпуляції з свідомістю суспільства. В цьому сенсі сучасні інтернет-блоги, соціальні мережі та відео-хостинги забезпечують ще більш щільний та повний контроль над масами, що дозволяє просувати одні ідеї та навпаки викривляти інші, створювати бажані стереотипи та норми поведінки, закладати в підсвідомість мас бажані думки та прагнення, таким чином спрямовуючи та скеровуючи їх. По суті сучасні здобутки цифровізації є універсальним інструментом трансляції інформації, що може здійснюватися в різних цілях в тому числі.

Таблиця 1.4

Забезпеченість підприємств України комп'ютерами та доступом до мережі Інтернет

Мета використання соціальних медіа	Одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
	2018	2019	2018	2019
Кількість підприємств, які використовували комп'ютери	44133	44532	89,7	87,9

Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери	1289828	1317214	32,8	34,3
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет	43303	43785	88,0	86,4
Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет	1064745	1090035	27,1	28,4

Джерело: [35]

Третя передумова другого етапу цифровізації економічної системи носить суто технологічний характер і полягає в доступності самої світової мережі Інтернет та засобів, через які можна ввійти у мережу. Отже, здійснення другої хвилі цифровізації відбувалося в міру поширення Інтернету серед домогосподарств та бізнес сектору, а також доступності для купівлі комп'ютерів, планшетів, смартфонів тощо. Свого часу відсутність даного матеріального забезпечення слугувала справжньою перешкодою для подальшого розгортання процесів цифровізації, оскільки за відсутності хоча б одного з цих моментів не можливо приєднатись до інформаційно-комунікаційних операцій. Так, в Україні в 2019 р. кількість підприємств, які використовували комп'ютери, склала 87,9 % від загальної їх кількості, а кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, – 86,4 % (табл. 1.4).

Четверта передумова другого етапу цифровізації економічної системи полягає в сутнісній трансформації відносин власності шляхом їх часткової цифровізації та переведення в бездокументарну форму (рис. 1.2). В даному контексті йдеться про відображення звичайних відносин власності у вигляді електронного підтвердження або внесення до відповідних баз, по суті відбувається їх дублювання у цифровому форматі. Наприклад, участь в акціонерному товаристві підтверджується наявністю на руках акцій в паперовому вигляді, однак останнім часом все більшої популярності здобуває бездокументарне оформлення такої участі, тобто до електронного реєстру депозитарію або спеціального реєстратора вноситься інформація про особу власника та його частку участі в акціонерному капіталі товариства. Така якісно нова форма існування фінансових інструментів має низку безсумнівних переваг:

1) для окремих економічних суб'єктів угода з купівлі цінних паперів стає значно простішою та зручнішою. Водночас, на рівні економічної системи зростає швидкість обертання цінних паперів, прискорюються

темпи переливання капіталів, що автоматично оптимізує необхідну кількість грошової маси для економіки;

2) спрощуються умови зберігання даних активів. Немає потреби організувати власний сейф вдома для захисту і збереження цінних паперів або правовстановлюючих документів. Також не має необхідності для оренди спеціального банківського осередку. За умов цифровізації відносин власності вказані фінансові інструменти зберігаються виключно централізовано і з високим ступенем захисту, що забезпечується безпосередньо депозитарієм або банком.

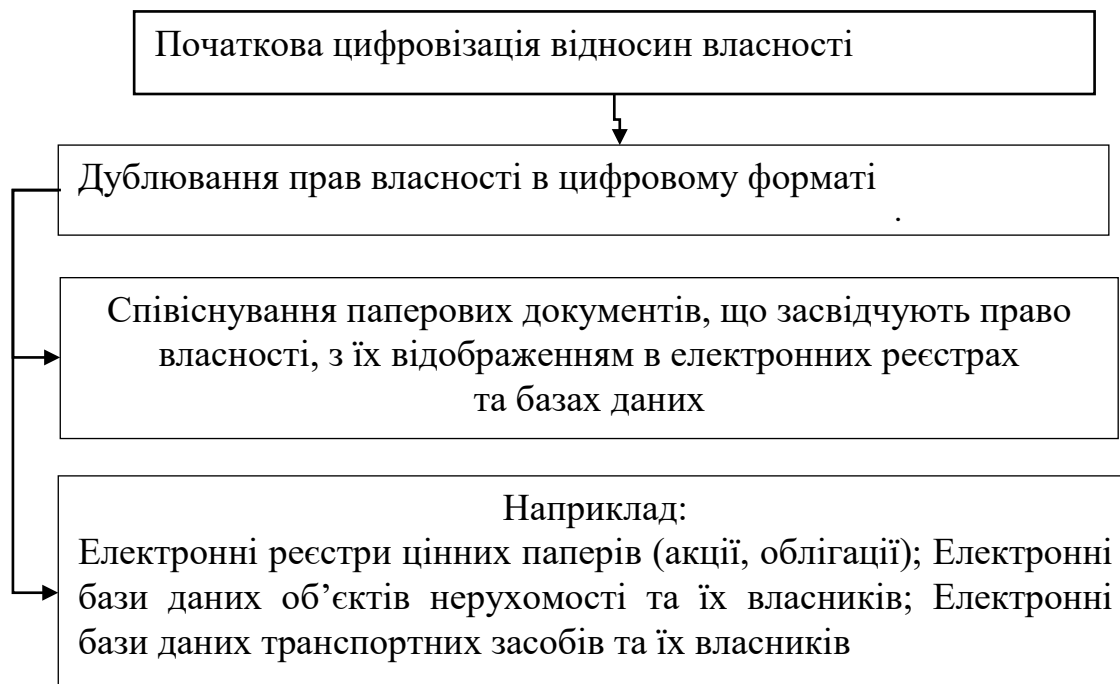


Рис. 1.2. Трансформація відносин власності в цифровий формат

Отже цифровізація відносин власності і/або виробничих відносин має корінний, системотвірний характер, змінює основи побудови економічної системи та всіх соціально-економічних відносин, які виступають надбудовою сучасного суспільства.

П'ята передумова другого етапу цифровізації економічної системи полягає в розвитку індустрії цифрових товарів. “Чистим” або справжнім цифровим товаром є програмне забезпечення, без якого не можуть працювати сучасні комп'ютери, планшети або телефони. Без програмного забезпечення всі вказані технологічні засоби залишаються лише “мертвим залізом”. Приблизно так само як автомобіль не поїде без бензину, комп'ютер не зможе працювати без операційної системи та додатків, що мають конкретне призначення.

Таким чином, цифровий товар – це продукт праці, що створюється спеціально для продажу як і будь який інший товар. Однак, на наш погляд,

цифровий товар має декілька сутнісних відмінностей або особливостей. По-перше, цифровий товар є виключно інтелектуальним продуктом, що в переважній більшості випадків не має матеріального втілення, а лише цифрове. По-друге, цифровий товар виходячи зі своєї природи може бути майже миттєво доставлений до замовника через мережу Інтернет, яка по суті і є транспортною магістраллю для інформаційних товарів, що можуть бути представлені в будь яких сучасних формах: телефільми, новини і телепередачі, аудіо або телереклама, креслення, програмне забезпечення, дистанційні послуги тощо. По-третє, споживання інформаційних товарів в обов'язковому випадку потребує належного технічного забезпечення, без якого вилучити корисні властивості з цифрового продукту буде просто неможливим. Для споживання фільму необхідний телевізор, для споживання комп'ютерних ігор потрібен ноутбук (смартфон або планшет), в більшості випадків необхідне приєднання до мережі Інтернет тощо. По-четверте, сама можливість споживання інформаційного продукту також може вимагати наявності у споживача відповідних знань, навичок та кваліфікації, наприклад, вміння працювати з комп'ютерами, знання мови якою подається інформація тощо. По-п'яте, інформаційний товар має спроможність до нескінченного розповсюдження серед споживачів, тобто є невичерпним за своєю суттю. Його можна продавати множину раз і при цьому він завжди залишається в наявності у продавця. По-шосте, інформаційний продукт за своїм змістом часто виступає у вигляді надання послуги, але не всяка послуга є інформаційним продуктом.

Слід зауважити, що будь-який товар, який виготовляється або реалізується за допомогою телекомунікаційних технологій набуває рис цифрового. Дані тенденції до цифровізації товарної маси, що обертається в національній економіці, є перманентними і лише набирають своїх обертів та масштабів. Карантинні заходи по всьому світі лише стали тим каталізатором, який прискорив ці процеси в світовому економічному просторі. При цьому це торкнулося не лише сфери обертання в частині зростання в багато разів інтернет-замовлень, фінансових платежів через мережу та доставки товарів споживачу, але і безпосередньо сфери виробництва зокрема здобули поширення та закріплення дистанційна форма зайнятості в різноманітніших галузях суспільного виробництва. А певні галузі, наприклад освіта, в загалом довели свою спроможність існування цілком у віртуальному просторі.

Особливості другого етапу цифровізації економічної системи: 1) подолання хаотичних взаємодій в мережі Інтернет за допомогою їх систематизації та впорядкування на базі створення урядових Веб-порталів, Веб-сайтів, соціальних мереж тощо; 2) панування електронних операцій, що здійснюються безпосередньо користувачем в суто ручному режимі, але з більш високим рівнем їх організації за рахунок наявних інтерфейсів на

базі відповідних Веб-сайтів і/або урядових порталів, соціальних мереж; 3) підвищення рівня знань пересічного населення та фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; 4) забезпеченість домогосподарств та бізнес сектора мережею Інтернет та ЕОМ досягає достатньо високого рівня; 5) в складі національного виробництва починає практикуватися дистанційна зайнятість робітників; 6) стають яскраво вираженими процеси цифрової соціалізації та інституціоналізації; 7) зростає вплив медіакратії, оскільки значно розширюється коло засобів трансляції на суспільну свідомість, а саме за допомогою відео-хостингів, соціальних мереж, електронних блогів тощо; 8) значно зростає частка платежів, що здійснюються в електронний спосіб. Передусім це пояснюється розширенням каналів збуту саме через мережу інтернет, при чому як домогосподарствами, так і підприємствами; 9) поява та введення в обіг різноманітних електронних грошей, що стає наслідком достатньої цифровізації сфери обігу. Водночас, запровадження електронних грошей свідчить про досягнення певного критичного рівня забезпеченості суспільства як ЕОМ, так і потужними мережами Інтернет; 10) початкова цифровізація виробничих відносин або відносин власності передусім фінансових інструментів, що реалізується шляхом дублювання правоустановчих паперів в базах даних, а з часом перехід на абсолютно бездокументарну форму відображення відносин та прав власності виключно у вигляді електронних реєстрів і/або баз даних; 11) активно розвивається сектор ІТ-технологій, створюються різноманітні додатки орієнтовані на вирішення спеціалізованих задач, виникають якісно нові додатки, що охоплюють будь які галузі сучасного національного виробництва, а також рекреаційної сфери.

Третій етап цифровізації економічної системи. Першою передумовою ініціації третього етапу цифровізації економічної системи стала автоматизація хоча б одного з етапів відтворення продукту (виробництва, розподілу, обміну і/або споживання) у всіх сферах національного виробництва. Виходячи з аналізу компанії SAP навіть часткова цифровізація хоча б одного з етапів руху продукту, наприклад, виключно виробничих процесів дозволяє зменшити терміни виготовлення виробів у 1,5 раза, а витрати приблизно – у двічі.

Досягнення такої оптимізації відбувається за рахунок запровадження автоматизованих системи управління підприємством (АСУП), застосування яких перекладає прийняття звичайних технологічних рішень на більш сучасний рівень, скорочується час прийняття рішень, унеможлиблюється вірогідність похибок. Використання таких систем забезпечує прийняття не тільки часто повторюваних, але і множини прикладних багатоваріантних та неповторювальних задач. В теперішній час автоматизовані системи виробничих процесів зазнали значної еволюції. Найвідомішими та

поширеними серед них є: Product Data Management (PDM); Product Lifecycle Management (PLM), Manufacturing Execution system (MES) and Enterprise Resource Planning (ERP). Однак незалежно від специфіки та спрямування конкретної АСУП, в основі кожної з них знаходиться система управління базами даних. Отже, автоматизація будь якого етапу руху суспільного продукту базується на певному рівні розвитку цифровізації та інтеграції її результатів у систему автоматизації.

Наступною необхідною передумовою другого етапу цифровізації економічної системи є поява електронних підприємств, що являють собою нову більш сучасну форму існування господарських структур. Поява електронних підприємств стає можливою лише на третьому етапі цифровізації економічної системи, коли вже досягнуто достатнього рівня розвитку ІКТ, їх поширення в бізнес секторі, наявна відповідна комп'ютерна грамотність серед фахівців різних галузей національного виробництва [49].

На наш погляд, до складу електронних підприємств можна зарахувати ті з них, які відповідають хоча б одному з наступних трьох критеріїв.

По-перше, безпосередня цифровізації змісту трудових відносин шляхом запровадження дистанційної зайнятості (телекомп'ютіngu) призводить до корінної зміни самого процесу організації праці, також змінюється продуктивність праці, більшою мірою даний процес відбувається на основі самоорганізації і навпаки послаблення контролю. На перше місце окрім професійних якостей робітника за певним фахом висувуються вміння працювати в мережі Інтернет та навички користувача ЕОМ. Отже, підприємства, в яких організація трудового процесу значною мірою будується на основі технологій ІКТ та Інтернету, варто ідентифікувати саме як електронні підприємства [48].

По-друге, якщо підприємство засновується виключно дистанційно за допомогою державних інтерактивних сервісів (порталів, сайтів) і без відвідування означених державних установ безпосередньо в живу, то таке підприємство за способом створення має всі ознаки електронного. За результатами співставлення можливостей заснування бізнесу в Україні за допомогою державних інтернет-порталів встановлено таку закономірність: чим простіша форма організації бізнесу, тим більш доступні організаційні дії по його створенню в режимі онлайн і навпаки. Так, одержати статус приватного підприємця повністю на 100 % можливо в інтерактивному режимі через мережу Інтернет та займе приблизно 2–3 дні. Далі по мірі ускладнення самої форми організації бізнесу: 1) збільшуються терміни на провадження організаційних дій з створення підприємства; 2) далеко не всі організаційні дії доступні в режимі онлайн. Так, для здійснити організаційні дії з заснування товариства з обмеженою відповідальністю (одна з найбільш популярних форм бізнесу в Україні) в режимі онлайн

можливо лише в обсязі 60–70 % від загального обсягу необхідних організаційних дій, якщо враховувати необхідність відкриття розрахункового рахунку в банку тощо. Однак, найбільш ускладнене заснування в Онлайн режимі саме акціонерних товариств, оскільки лише незначна частка необхідних заходів з створення таких товариств (приблизно 30–40 %) доступна через державні Інтернет портали. Погіршення доступності здійснення організаційних дій в електронному форматі для створення акціонерної форми бізнесу зумовлюється специфікою корпоративного законодавства і безпосередньо контролюється державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України. Водночас, у разі заснування публічного акціонерного товариства виникає необхідність представляти свої цінні папери хоча б на одній з фондових бірж, відповідно проходити процедуру лістингу на такій біржі. Отже, такі організаційні дії вже повністю регламентуються правилами та нормами конкретної біржі, а також доступністю здійснення певних заходів електронним способом саме на цій біржі. Таким чином, середні та великі підприємства, які найчастіше і мають акціонерну форму, мають найбільш вагомий об'єктивний перепони для їхнього утворення в онлайн режимі.

По-третє, відбувається трансформація самого процесу прийняття управлінських рішень, управління виробничими та господарськими процесами все більшою мірою цифровізується. Це проявляється в появі та подальшій еволюції сучасних автоматизованих систем управління (АСУП), які забезпечують швидке та безперервне вирішення поточних задач за заздалегідь встановленими алгоритмами, а також прийняття не пересічних не повторювальних рішень силами штучного інтелекту [50]. Як приклад у табл. 1.5 показано автоматичний обмін даними в електронний спосіб між різними підприємствами Європейського Союзу щодо управління ланцюжком постачань за такими розділами: обмін інформацією з постачальниками і/або покупцями для координації постачань товарів та послуг; обмін інформацією про прогнози на попит, товарні запаси, виробництві, розподілі та розробці продукції.

Таким чином, на третьому етапі відбувається перетворення традиційних індустріальних підприємств в електронні, що чітко спостерігається за такими напрямками: 1) цифровізація трудових відносин на підприємствах; 2) цифровізація організаційних дій з створення і/або заснування підприємства; 3) автоматизація прийняття управлінських рішень на основі створення спеціалізованих баз даних і автоматизованих систем управління. Отже, цифровізація трудових відносин та управління господарськими процесами поширюється на все більшу сукупність елементів відтворювального циклу підприємств (виробництво, розподіл, обмін та споживання), що зумовлює поступове та невпинне перетворення звичайних індустріальних підприємств на сучасні електронні.

**Підприємства ЄС, у яких бізнес-процеси автоматизовано
в цифровому форматі, %**

Країна	Підприємства ЄС бізнес-процеси, яких автоматично у цифровій формі зв'язані з постачальниками (клієнтами), %					Підприємства, які використовують програмні засоби, такі як CRM, для аналізу, %					
	2010	2012	2014	2015	2017	2010	2012	2014	2015	2017	2019
Болгарія	18	31	18	18	17	10	13	16	13	13	11
Естонія	11	15	13	15	15	9	10	15	20	15	16
Австрія	14	22	18	15	16	29	29	29	26	27	22
Польща	17	25	19	17	21	13	13	16	18	16	21
Румунія	13	14	8	10	7	14	13	14	15	13	14
Словенія	19	24	18	14	15	11	15	16	17	13	10
Фінляндія	20	27	21	22	22	27	27	30	28	23	26

Джерело: [17].

Вже в сьогоденні існують дослідження, які свідчать про різний ступень цифровізації галузей економічної системи. Специфіка кожної галузі, особливості її технологічних процесів зумовлюють відповідно неоднакову схильність до цифровізації, що показано на рис. 1.3: автомобілебудування – 30 %; фінанси – 38 %; галузі матеріального виробництва – від 30 до 45 %; охорона здоров'я – 47 %; освіта – 48 %; торгівля – 52 %.

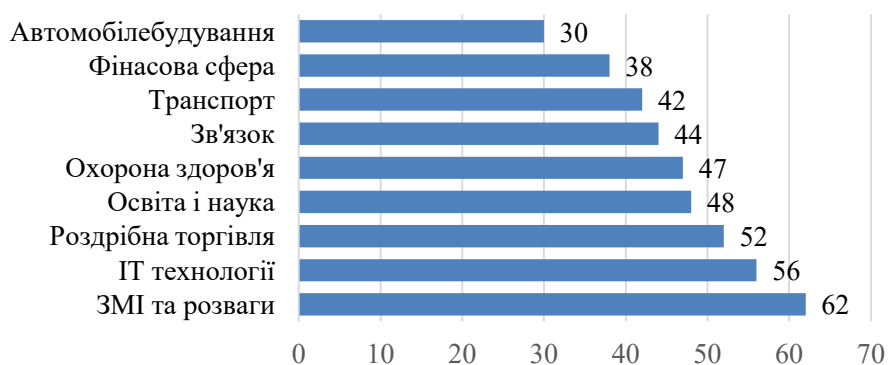


Рис. 1.3. Схильність галузей національної економіки до цифровізації, %

Таким чином, утворення електронних підприємств та цифровізація галузей національного виробництва України стала другою необхідною

умовою цифровізації економічної системи на даному етапі. На думку уряду саме цифровізація більшості галузей в змозі по справжньому розіграти економічну систему України і забезпечити 10-12 % економічного зростання на рік [51].

Однак на третьому етапі цифровізації економічної системи України та країн ЄС мала місце концентрація інформаційно-комунікаційних технологій саме в сфері обертання, оскільки продаж та дистрибуція вже готової продукції технологічно значно простіший процес, ніж її безпосереднє виготовлення. Продаж навіть абсолютно різних та не схожих товарів має схожі принципи та канали збуту, в той час як виробництво товарів характеризується специфічною технологією та особливими технологічними умовами, що на порядок ускладнює цифровізацію відповідних виробництв. Таким чином, на третьому етапі цифровізації спостерігається розгортання та поглиблення процесів цифрової комерціалізації.

Стрімка цифровізація сфери обертання відбувалась завдяки активному запровадженню системи автоматизації управління відносинами з клієнтами CRM (табл. 1.3), які функціонують на основі певних бізнес-моделей. За дослідженнями Netpeak частка e-commerce щодо загально-світового торговельного обороту зросла з 4 % у 2008 р. до 9,3 % у 2016 р. За даними Netpeak питома вага e-commerce щодо загально-світового торговельного обороту зросла з 4 % у 2008 р. до 9,3 % у 2016 р. А вже в 2019 р. за даними Statista виторг за рахунок e-commerce retailer у світі збільшився до 3,5 трлн. дол., а в 2022 р. будуть перевищувати 6,5 трлн дол. В 2017 р. в звіті ООН зазначалося, що 88 % торговельних угод припадає на бізнес-модель B2B [52]. Проте, на наш погляд, переважна більшість сучасних бізнес-моделей – B2C (від бізнеса до споживача), C2B (від споживача до бізнесу), O2O (online to of-fline and reverse), C2C-P2P (від споживача до споживача або від людини до людини). Спільнота C2C-P2P мають величезний потенціал для подальшої їх цифровізації.

Якщо раніше інтернет-сайти сприймалися продавцями як додатковий канал збуту, то на третьому етапі в межах бізнес-моделі B2C e-commerce все змінилося з точністю до навпаки: магазини здебільшого перетворюються на точки видачі товарів, які попередньо були вивчені та обрані саме на сайтах, тобто першочергова роль в продажах вже належить інтернет-ресурсам.

Водночас ймовірно розгортання бізнес-моделі O2O (online to of-fline and reverse), яка в певному сенсі поглинає можливості B2C e-commerce. Справжньою особливістю такої бізнес-моделі є прагнення покупців спочатку оглянути певний товар в магазині і лише в подальшому переглянути більш докладну інформацію по технічним характеристикам товару і його цінам на сайті в Інтернеті і нарешті зробити замовлення

ROPO (research online purchase offline and reverse). Існує значна небезпека такої моделі для власників магазину, а саме: покупець, оглянувши товар в одному магазині, може замовити товар на зовсім іншому сайті, не причетному до даного магазину. Таким чином, в бізнес-моделі O2O власники магазинів мають суттєву загрозу нести вагомі витрати на утримання магазину (оренда приміщення, зарплата продавцям-консультантам, комунальні платежі), а покупець може прийняти рішення користь зовсім іншого інтернет-сайту, наприклад, з нижчої ціною товару або більшим гарантійним терміном. В табл. 1.6 показано питому вагу доходів підприємств окремих країн ЄС від продажів через електронні мережі в загальних обсягах реалізації.

Розгортання означених бізнес-моделей в форматі e-commerce свідчить про активну та диференційовану цифровізацію сфери обертання економічної системи.

Наступною третьою передумовою даного етапу цифровізації виступає докорінна зміна відносин власності. Цифровізація відносин власності виходить на новий рівень, а саме створюються бази даних та реєстри без дублювання в паперовій формі, тобто відображенням реальних відносин власності стають виключно електронні носії (рис. 1.4). На даному етапі навпаки будь яке паперове свідоцтво про право власності стає дублюючим відображенням змісту електронного реєстру. Тому такі свідоцтва як раз і одержують назву “Виписка з електронного реєстру ... (далі вказується назва конкретного реєстру)”. Таке формулювання одностайно свідчить про те, що саме електронний реєстр є єдиним і аутентичним джерелом, в якому закарбовуються права власності. Як наслідок домінянти електронних реєстрів, що засвідчують різноманітні права, з’являються і активно використовуються в суспільстві електронні документи, а саме – паспорт, водійські права, пенсійне посвідчення тощо.

Таблиця 1.6

**Ступінь цифрової комерціалізації підприємств
окремих країн ЄС та України, %**

Країна	Частка обороту підприємств по електронній комерції, %					Підприємства, які одержали замовлення онлайн, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Болгарія	4	5	5	4	6	5	7	6	7	8
Естонія	16	16	15	14	14	16	16	16	18	17
Австрія	15	14	14	14	17	15	17	14	20	22
Польща	14	15	15	18	17	11	10	13	14	14
Румунія	7	8	9	7	12	7	8	9	12	18

Словенія	15	16	17	17	18	14	18	18	18	18
Фінляндія	-	21	21	23	23	18	21	21	23	19
Україна	-	-	-	3,5	4,5	-	-	-	5	4,8

Джерело: [17; 35].

Четвертою необхідною умовою даного етапу цифровізації економічної системи є становлення моделі “цифрового уряду”. Справа в тому, що розвиток електронних підприємств зумовлюється ступенем доступності державних послуг з заснування підприємств різноманітних організаційно-правових форм, а також можливістю звітувати перед органами державної податкової адміністрації та служби статистики в Онлайн режимі. Отже, відсутність таких державних послуг через електронні Веб-портали унеможлиблює подальшу цифровізацію національного виробництва та суспільства.

Той факт, що 2 вересня 2019 року було створене Міністерство цифрової трансформації України, вже свідчить про становлення цифрової галузі як однієї з пріоритетних в національній економіці та є своєрідним визнанням її значущості.

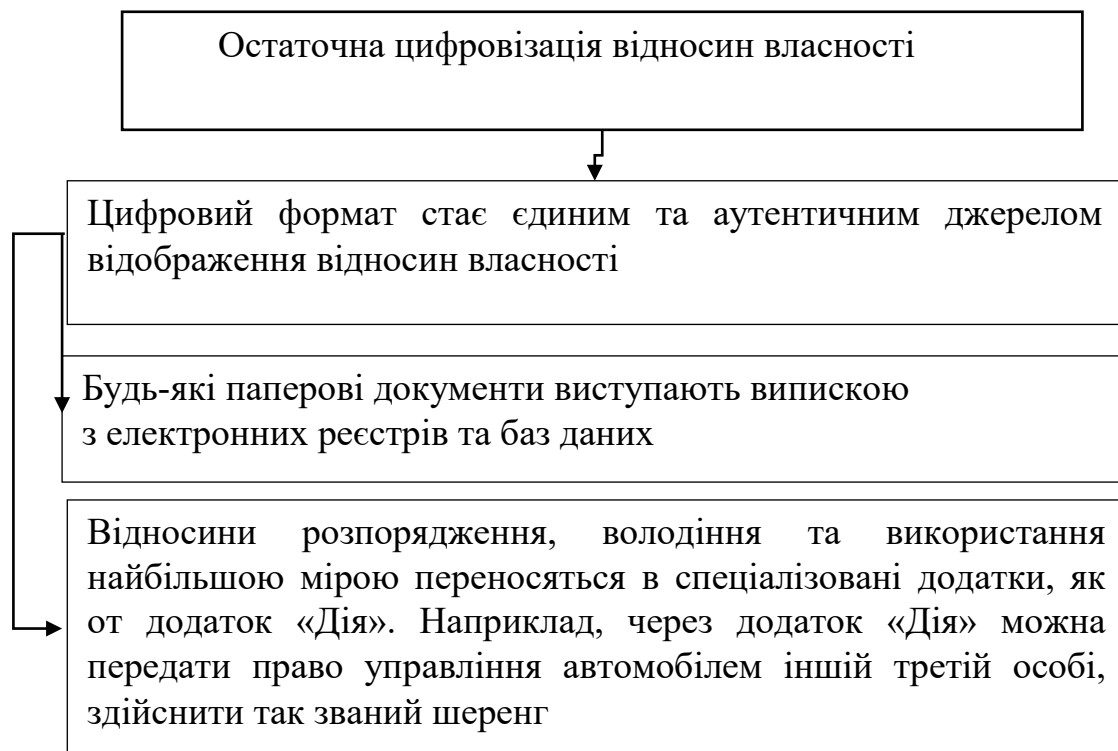


Рис.1. 4. Остаточна цифровізація відносин власності

У 2020 р. Уряд України оприлюднив результати економічного аудиту країни Re:Think, в якому зроблено переоцінку економічного потенціалу країни. Такий аудит став підґрунтям для розробки Національної економічної стратегії до 2030 року, а її пріоритетними напрямками визначено декілька проектів саме в рамках повноважень Міністерства цифрової трансформації.

Перший проект це “Дія City”, що спрямований забезпечити створення найкращих правових та податкових умов для стрімкого розвитку ІТ індустрії. Отже, Дія City – це своєрідний проект “цифрової бізнес-країни зі сприятливим правовим режимом для ІТ компаній”. На думку Міністерства цифрової трансформації в загалом інвестиційний потенціал України було оцінено в 63 млрд дол. і лише запровадження додатку Дія City має стимулювати зростання обсягу ІТ ринку до 11,8 млрд дол. вже протягом 5 років.

Другий проект Міністерства “e-Резидентство” – має на меті залучення до внутрішньо-національної ІТ індустрії іноземних програмістів. E-Резидентство – по суті це віртуальне громадянство або надання особі з таким статусом обліково-інформаційних можливостей рівних з громадянином або резидентом країни. Це означає, що e-Резидент, будучи іноземцем, одержує доступ до адміністративних послуг, укладання цивільно-правових угод, а головне це надає право громадянам інших країн засновувати та здійснювати підприємницьку діяльність в Україні. На підставі статусу e-Резидент іноземці одержують такі можливості онлайн: український електронний підпис, реєстраційний номер облікової картки платника податків, відкриття рахунку в українському банку.

Третій проект Мінцифри “Дія Бізнес” має на меті спрощення процедури відкриття власної справи (незалежно від її змісту або спрямованості) керуючись підказками на даному інтернет порталі та шляхом можливості здійснення певних організаційних заходів за допомогою одержання електронних довідок та можливості електронної подачі певних документі.

Михайло Федоров, Міністр цифрової трансформації України офіційно заявив, що цифровізація є важливою для економіки України, адже дозволить збільшити кількість нових робочих місць та досягти мінімум 4 % додаткового зростання ВВП на рік. Реалізація означених проектів має забезпечити зростання інвестиційної привабливості України, підвищення прозорості та спрощення процедур ведення бізнесу, розгортання цифрової економіки та її поширенню на більшість сфер буденного життя суспільства.

Певною похідною від розвитку моделі “цифрового уряду” постає електронна демократія. E-демократія це певна форма суспільних відносин, за якою шляхом використання інформаційно комунікаційних технологій

пересічні люди приймають участь у державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Населення за допомогою мережі Інтернет шляхом електронних е-звернення, е-петиції, е-консультацій, електронного формування бюджетів участі приймають участь в державному управлінні як на рівні всієї країни, так і на місцевому рівні. Е-демократія дозволяє по справжньому приймати участь в управлінні широким масам населення, значно скоротити витрати на проведення голосування та референдумів, завжди розуміти до чого прагне суспільство.

Особливості третього етапу цифровізації економічної системи: 1) відбувається перехід від бізнес процесів в суто ручному режимі на автоматизацію на основі використання баз даних; 2) запровадження автоматизованих систем управління здійснюється безсистемно за пріоритетом основних виробничих процесів; 3) найбільша концентрація запровадження АСКП спостерігається в торгівлі; 4) перетворення індустріальних або первісна поява електронних підприємств, що відповідають певним критеріям цифровізації; 5) спостерігається остаточна цифровізація відносин власності за певними об'єктами, тобто електронні реєстри стають головним інформаційним джерелом, що встановлює права власності; 6) спостерігається диференційована цифровізація галузей національного виробництва, що призводить до формування інформаційного суспільства; 7) стає доступною певна сукупність державних послуг через різноманітні державні Web-портали, тобто формується модель “цифрового уряду”; 8) в країнах з демократичним устроєм як наслідок встановлення моделі “цифрового уряду” встановлюється електронна демократія.

Четвертий етап цифровізації економічної системи. Першою необхідною передумовою розгортання четвертого етапу цифровізації економічної системи є: впровадження АСУ на всіх бізнес-процесах підприємств згідно їх відтворювального циклу. На наш погляд, майбутнє за об'єднанням в єдину інформаційну систему автоматизованого управління підприємством модулів PLM, MES та ERP (наприклад CALS), що дозволить досягти цілісності у цифровізації бізнес-процесів, оптимізувати витрати часу та коштів, нарешті досягти єдиних стандартів цифровізації та сумісництва автоматизованих систем управління [53]. Це дуже важливо, оскільки запровадження підприємствами АСУ вибірково по окремим бізнес-процесам призводить до технологічного конфлікту, неузгодженості з новими технологіями АСУ, тобто наявна або вірогідна неспроможність подальшої автоматизації процесів відтворення продукту. Це неминує веде до дезорганізації та ентропії в сфері цифровізації національної економіки, тобто рухаючись вперед до інформаційного суспільства одночасно робиться крок назад.

Другою передумовою настання четвертого етапу цифровізації економіки є аналіз підприємствами “великих даних”, а також продаж і купівля “великих даних”. Доцільність запровадження системи аналізу великих даних зумовлюється наступним.

По-перше, глибоке вивчення масивів даних дозволяє краще зрозуміти нагальні потреби клієнтів та споживачів, тобто сприяє прийняттю більш вірних управлінських рішень щодо політики маркетингу.

По друге, системний аналіз даних дозволяє виділити найбільш перспективні інновації, нові види продукції, нові напрями для підвищення продуктивності праці на певному підприємстві.

По-третє, дослідження масивів даних забезпечує виявлення вузьких місць у технологічних процесах, скорочення витрат виробництва, підвищення рівня управління ризиками.

По-четверте, запровадження аналізу великих даних на перманентній основі дозволяє піднести на якісно вищий рівень автоматизовані системи управління (АСУП).

В табл. 1.7 показано динаміку аналізу “великих даних” на підприємствах України протягом 2018–2020 рр.

Вагомим недоліком аналізу великих даних залишається необхідність закупівлі дорогого обладнання, програмного забезпечення тощо. Однак в теперішній час вказана проблема вирішується за рахунок запровадження хмарних обчислень.

Таблиця 1.7

Підприємства, що проводили аналіз “великих даних”

Галузь, що зазнає вплив цифровізації	Частка підприємств, що проводили аналіз “великих даних”, %		
	2018	2019	2020
Будівництво	10,4	9,8	11,5
Металургія	12,0	11,1	10,0
Хімічне виробництво	14,1	14,8	13,8
Переробна промисловість	11,9	11,6	12,2
Транспорт	14,2	14,0	15,1
ІКТ	14,3	13,7	15,8
Наука	12,4	10,2	11,6
Ремонт комп’ютерів	19,1	9,0	9,9
По Україні	12,5	11,9	12,7

Джерело: [35].

Тому третьою передумовою настання даного етапу цифровізації економіки є: використання хмарних обчислень в системах автоматизації управління підприємством. Головною перевагою даної новації постає не просто використання безпечного місця зберігання баз даних, але і експлуатація обчислювальних потужностей хмарного сховища. Саме за рахунок приєднання до потужностей хмарних обчислень досягається підвищення продуктивності наявних на підприємстві автоматизованих систем та бізнес процесів, стає доступним прискорена обробка та аналіз “великих даних”. Саме “оренда” хмарних обчислень дозволяє уникнути високих витрат на купівлю дорогого комп’ютерного обладнання та програмного забезпечення, яке в багатьох випадках підприємства загалом не можуть собі дозволити. Це стає справжньою конкурентною перевагою для розвитку бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Хмарні обчислення діють за допомогою технологій віртуалізації, що забезпечують поділ ресурсів фізичних ЕОМ між багатьма хмарними віртуальними системами, що використовуються різними орендарями сховища. Внаслідок спільного використання орендарями хмарних сховищ можна підвищити продуктивність хмарної ІТ-інфраструктури і скоротити витрати на обслуговування. При цьому оплата хмарних послуг може здійснюватися за такими бізнес-моделями: “Pay as you go” або “Reservation Pool”.

Тому цілком природно, що у 2018 р. мало місце стабільне зростання попиту з боку підприємств ЄС на послуги хмарних сховищ, зокрема в середньому в 2014 р. – це 19 %, в 2016 р. – 21 %, а вже в 2018 р. такі послуги придбали аж 26 % підприємств від їх загальної кількості.

Значний розкид попиту на послуги хмарних сховищ також спостерігається з боку різних країн ЄС: в авангарді Фінляндія – 65 %, Швеція – 57 % і на іншому полюсі аутсайдерів Україна і Румунія – 10 %, Болгарія – 8 %.

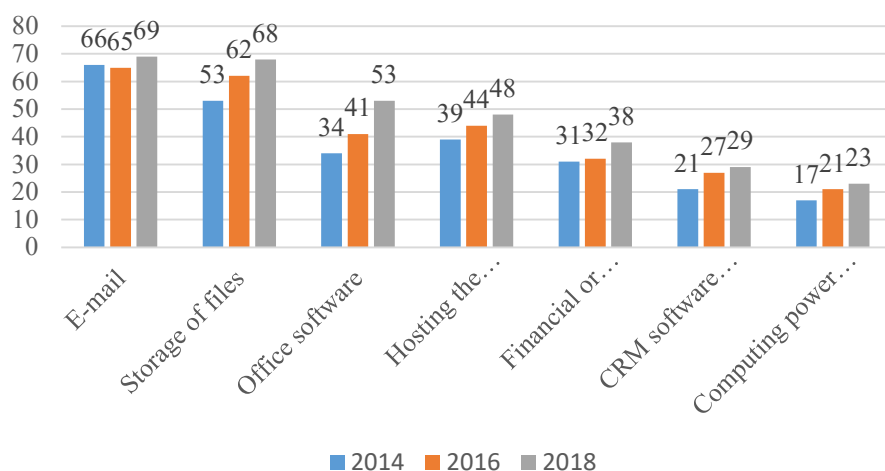


Рис. 1.5. Використання послуг хмарних обчислень підприємствами в ЄС за призначенням, у % до кількості підприємств з хмарною підтримкою
Джерело: [17].

Специфіка використання хмарних сховищ підприємствами ЄС: для електронної пошти (69 %), збереження даних (68 %) і навпаки лише 23 % для запуску власного програмного забезпечення та 29 % для управління додатками CRM. Отже, можна зробити висновок, що хмарні сховища в теперішній час здебільшого застосовують для найпростіших електронних операцій, а використання їх для обчислень як сторонній ресурс високої продуктивності лише починає набирати оберти.

Використання хмарних обчислень в Україні відстає від європейських обсягів, що наочно показано в табл. 1.8. За 2022 р. інформація сформована на основі даних ініціативно поданих звітів підприємств, враховуючи воєнний стан країни, тобто інформація не повна. Отже, наявна перманентна спрямованість на нарощування обсягів хмарних обчислень по більшості галузей.

Затребуваність в послугах хмарних обчислень в Європейському Союзі на багато вища саме з боку великих підприємств (56 % підприємств) і навпаки значно нижча з боку малих підприємств (23 % підприємств), що пояснюється технологічною необхідністю та водночас фінансовими можливостями економічних суб'єктів.

Таблиця 1.8

Підприємства, що використовували хмарні обчислення в Україні

Галузь, що зазнає впливу цифровізації	Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, %			
	2018	2019	2021	2022*
Будівництво	8,9	8,9	8,7	8,4
Металургія	10,0	10,7	10,6	10,4
Хімічне виробництво	10,0	9,5	9,7	9,1
Переробна промисловість	9,3	10,0	9,9	9,4
Транспорт	7,5	8,1	7,7	7,5
ІКТ	18,3	19,1	19,5	19,4
Наука	13,0	11,1	11,5	11,0
Ремонт комп'ютерів	19,1	11,9	17,2	17,5
По Україні	9,8	10,3	10,2	9,8

Джерело: [35].

На прикладі економіки України можна стверджувати те ж саме, проте частка таких підприємств по кожній категорії за розмірами – майже в двічі менша (табл. 1.9).

**Використання хмарних обчислень підприємствами
різних розмірів**

Підприємства за кількістю зайнятих працівників	Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, %			
	2018	2019	2021	2022
Від 10 до 49 осіб	8,6	8,9	9,0	8,7
Від 50 до 249 осіб	12,4	13,4	13,9	12,8
250 осіб і більше	19,6	21,5	22,2	19,6

Джерело: [35].

Четвертою передумовою настання четвертого етапу цифровізації економіки є запровадження штучного інтелекту в технологічних процес різноманітних компаній поряд з автоматизованими системами управління (АСУП). В теперішній час послуги штучного інтелекту стають широкодоступними через різноманітні сервісні платформи як от: ChatGPT, beatoven.ai, podcastle.ai, descript.com та інші. Можна мовити про мінімум 30 найбільш відомих сервісів з елементами штучного інтелекту, які мають різну профільну орієнтацію [54]. Кожен з таких сервісів штучного інтелекту має певну спеціалізацію та орієнтований на вирішення відповідних професійних задач:

- 1) у сфері дизайну та створення графічних зображень (looka.com, illustroke.com, cleanup.pictures);
- 2) у сфері створення подкастів, редагування звуку та відео (beatoven.ai, podcastle.ai, descript.com) ;
- 3) у сфері маркетингу (ChatGPT, osoya.com, quickchat.ai, rytr.me);
- 4) у комп'ютерних іграх;
- 5) у системі електронного правосуддя;
- 6) у бухгалтерському обліку і аудиті.

Вказані сфери застосування штучного інтелекту є лише першими маленькими хвилями цифровізації суспільного життя та національного виробництва, які з часом без сумнівів перетворяться в справжнє “цунамі” цифровізації всієї економічної системи. Це неминуче, оскільки в основі цих тенденцій лежить оптимізація виробничих процесів, підвищення їх продуктивності, підняття на якісно новий рівень організації виробництва. Без перебільшення можна припустити, що в майбутньому штучний інтелект зробить справжню соціально-технологічну революцію.

Четвертий етап цифровізації в сьогоденні розпочинається лише в розвинутих країнах світу, тому говорити про його риси ще зарано, але вже наявні певні технологічні проблеми для його подальшого розгортання.

Окреслимо перешкоди для становлення четвертого етапу цифровізації.

1. Проблема ефекту інтерференції або боротьби віртуальних хмарних систем за різні фізичні ресурси. Інтерференція має місце на рівні окремих технічних модулів ЕОМ: пам'ять, засоби вводу та виводу, завантаженість та пропускна здатність мережі Інтернет.

2. Ризик множинної оренди хмарного сховища призводить до втрати безпеки користувачам через одночасність завантаження свого програмного забезпечення багатьма підприємствами в межах одних і тих же хмарних систем, що визначається лише політикою доступу безпосереднього провайдера.

3. Ризик перевантаження наявної мережі Інтернет через надто великі обсяги пакетного імпорту і/або експорту великих даних.

4. Проблема захисту даних в хмарних сховищах.

5. Протиріччя між використанням робочих загрузок на основі їх постійної локалізації або з автоматичною міграцією між фізичними ЕОМ хмари.

6. Проблема не придатності корпоративного програмного забезпечення для роботи на базі хмарних обчислень. Для безболісного переходу на хмарні обчислення необхідне застосування певної методики, що дозволяє встановити ступінь такої придатності, наприклад, Analytic Hierarchy Process (АНР).

7. Проблема утворення єдиного інформаційного простору (CALS), яка на перший погляд, носить виключно технічний характер, але насправді існують вагомні перешкоди, як наслідок конфлікту інтересів всіх причетних сторін. По-перше, держава на скільки це можливо зацікавлена у домінуванні національних стандартів цифрового формату стандартів та обміну інформацією, а також підтримці внутрішніх виробників цифрових систем управління, що не завжди можливо та перспективним. По-друге, необхідність інтегрувати в єдиний інформаційний простір різних АСУ, які розроблялися відповідними ІТ виробниками, може призвести до втрати автентичності їх технологій та знань, що неприйнятно. По-третє, встановлення певних стандартів щодо обміну даних, може призвести до необхідності модифікувати внутрішні інформаційні системи компаній, що також є дуже складним процесом.

Як бачимо, всі хвилі цифровізації економічної системи країн ЄС та України об'єднує одне: з початку має місце певний стрибок в розвитку безпосередньо ІКТ, ЕОМ та якості мережі Інтернет і лише потому спостерігається відповідна соціально-економічна та організаційна адаптація до таких змін. Інакше кажучи, рівень розвитку продуктивних сил (ІКТ та ЕОМ) знаходиться в стані діалектичної єдності зі станом виробничих відносин в суспільстві. Проте, саме цифровізація економічної

системи порушує відповідність між ними, неминуче призводить до відставання виробничих відносин від новітніх автоматизованих та цифрових технологій, тим самим гальмуючи подальший розвиток та поширення цих технологій. Таким чином, назріває соціально-економічний конфлікт, що носить кумулятивний характер, коли кількісні зміни щодо цифровізації на рівні продуктивних сил суспільства в подальшому переходять в якісні трансформи національної економіки та суспільства в цілому. Саме в такий спосіб відбувається перехід від однієї хвилі цифровізації економічної системи до наступної. Приклад, в Україні вказана невідповідність ззовні проявляється в тому, що малий та середній бізнес вже досить давно і активно здійснює бізнес-процеси із застосуванням цифрових методів просування своїх товарів та послуг, а держава й велика промисловість кардинально відстають від них.

На економічному базисі цифровізації суспільного способу виробництва поступово утворюється відповідна надбудова у формі всіх інших політичних, соціальних, культурологічних, релігійних, родинних та інших відносин. Зокрема, в теперішній час набувають потужних обертів процеси цифрової соціалізації, цифрової інституціоналізації, цифрової демократії, цифрової медіакратії, цифрової рекреації (відпочинку), цифрового одержавлення, що в решту решт невпинно призводить до утворення інформаційного суспільства.

На наш погляд, прямо зараз в Україні повномасштабно розгорнулася друга хвиля цифровізації, але з певними елементами або вкрапленнями автоматизації окремих бізнес-процесів, що носить випадковий та доволі рідкісний характер. Країни ЄС із найбільш розвинутих вже опанували повною мірою третю хвилю цифровізації та переходять до четвертої, що передбачає прагнення до автоматизації всього відтворювального контуру руху продукту із залученням хмарових сховищ.

Залучення хмарних обчислень ще не стали мейстрімом в ЄС, однак за прогнозами IDC вже наприкінці 2021 р. 80 % підприємств у прискорених темпах здійснять перехід на хмарні потужності, враховуючи досвід функціонування в умовах пандемії та карантину. Це суттєво наблизить настання четвертої хвилі цифровізації економічної системи в країнах ЄС.

На наш погляд, дві перші хвилі цифровізації економічної системи лише створюють необхідні умови для справжнього перетворення способу виробництва, коли кардинально змінюється організація бізнес-процесів в більшості галузей економіки на основі їх автоматизації. Отже, лише на етапі третьої хвилі цифровізації економічної системи можна стверджувати про початок настання епохи Industry 4.0.

Відбуття Industry 4.0. та встановлення якісно нового способу виробництва можливе, лише внаслідок об'єднання всіх без виключення бізнес процесів в межах єдиного інформаційного простору (наприклад

CALS). Важливо щоб всі системи управління підприємством (незалежно від призначення) знаходились в єдиному інформаційному просторі, що визначає їх узгодженість та можливість діяти спільно разом, але ускладнюється через відсутність уніфікації у виборі даних для обміну та структури повідомлень.

1.3. Управлінські макрорівневі рішення та “суспільний вибір” в умовах цифрового суспільства

Ключовою складовою управлінської діяльності є прийняття відповідних рішень. Їх обґрунтованість, реалістичність, спрямованість, перспективність, якість впровадження та моніторингу результатів мають дуже велике значення для організації, регіону, країни тощо. Це стосується як рішень стратегічного, так і тактичного характеру. Напевно, значимість якості управлінських рішень є більш високою при розробці стратегічних рішень, тому що втрати від управлінських помилок в цьому випадку є суттєвішими.

Сама проблема прийняття управлінських рішень є багатоаспектною [55, с. 14–15]. Чимало її складових вже достатньо змістовно проаналізовано в науковій та спеціальній літературі. Це насамперед стосується таких аспектів, як методи прийняття рішень, особливості управлінських рішень в різних функціональних сферах, психологія прийняття рішень тощо. Набуває поширення дослідження проблематики модернізації інструментів та форм управління в умовах цифровізації суспільного життя. Одночасно зберігається науковий інтерес до питань гуманізації менеджменту, соціальної відповідальності та етики суб’єктів бізнесу, вибору стратегій в умовах глобалізації тощо (наприклад, [56]).

Проблематика відображення “суспільного вибору” (“суспільної думки”) в управлінських рішеннях представлена в сучасних дослідженнях, на наш погляд, більше фрагментарно, ніж системно. Цифрові комунікаційні мережі здійснюють безпрецедентний рівень впливу на свідомість населення окремих країн та планети в цілому. Цифрова інформація – це суміш правди, напівправди та фейків. Цифрові технології – інструменти маніпулювання свідомістю та діями десятків мільйонів людей, інструменти формування “правильної суспільної думки”. В цілому, цифрова експансія є новим, суттєвим фактором, що впливає як на процес формування “суспільної думки” в сучасних умовах, так й на механізми, способи її виявлення та врахування в управлінні на макрорівні.

На наш погляд, поняття “суспільна думка” може бути визначено як певне неформалізоване бачення того, як діє організація (країна, регіон тощо), оцінки цієї діяльності, визначення “правильних” цілей та шляхів руху.

Зрозуміло, що “суспільна думка” не може ігноруватися при прийнятті управлінських рішень. Насамперед на національному та регіональному рівнях. Проте виникає питання – якою мірою має враховуватися при прийнятті управлінських рішень “суспільна думка”? Чи впливає міра врахування цього фактору на якість управлінських рішень, на ефективність діяльності, на довгострокові перспективи країни, регіону тощо? Які нові моменти, можливості, проблеми тощо вносять цифровізація суспільного життя, глобальна цифровізація в питання виявлення та врахування “суспільної думки”?

Зазначимо, що національна економіка є складною системою, яка потребує ефективного управління для досягнення необхідних показників, створення умов для подальшого розвитку. Ця система є багаторівневою, напевно найважливішими її рівнями є мікро- та макрорівень.

В умовах змішаної економічної системи, в умовах в цілому глобального та недостатньо стабільного світу держава є надзвичайно важливим інститутом суспільного управління. Не існує практично ніяких ознак щодо зменшення ролі держави в сучасних та перспективних умовах. Можливо, навіть навпаки.

Держані інститути у вигляді конкретних управлінців приймають багато важливих рішень, в тому числі стратегічного простору дій. За концептуальними “демократичними переконаннями” економічні та інші рішення держави повинні відображати суспільні переваги, базуватися на суспільному виборі. У той же час світовий досвід, у тому числі досвід України, свідчить про те, наскільки складною проблемою постає реалізація цього принципу на практиці. Сучасне глобалізоване та цифровізоване життя надає численні свідчення не тільки “провалів ринку” (ринкового регулювання), але й “провалів державного регулювання”, в тому числі такого його складового механізму, який забезпечує (має забезпечувати) “представництво (відображення) суспільної думки”.

Люди, які утворюють певну організацію, ніколи не мають однакових поглядів на те, як потрібно вирішувати проблеми цієї організації. Це однаковою мірою стосується як великих організацій (держава), так й відносно невеликих (наприклад, бізнес-корпорація).

Тому залишається в рішеннях державних інститутів, орієнтуватися насамперед на відбиття інтересів *більшості* громадян. При цьому важливо в управлінських рішеннях дотримуватися й певного балансу поглядів. Йдеться про те, що якщо не маніпулювати “думками більшості” заради досягнення певних особистих та групових інтересів, насамперед політичних, то “політика більшості” має якоюсь мірою знаходити компроміс з інтересами *меншості*. В кінцевому рахунку стабільність та ефективність суспільства пов’язані в тому числі зі знаходженням балансу

інтересів різних суспільних груп, певних компромісів у визначенні шляхів та способів вирішення економічних проблем.

Розглянемо можливі *способи виявлення “суспільної думки” (“суспільного вибору”) на національному чи регіональному рівнях:*

– *пряме виявлення*, реалізується через пряме опитування (референдум) населення. Воно базується на відповідному законодавстві країни. Постановка самого питання (проблеми), кількість та формулювання варіантів відповідей – ключові фактори досягнення точності результатів заміру думок. Так, навіть при трьох варіантах відповідей (рішень) може скластися ситуація, коли одержання більшості голосів по одному з них не буде рішенням більшості громадян. Тому більш переконливою більшість виявляється при використанні двох варіантів відповіді. Можна використовувати й більше варіантів, але тоді потрібно це визначати як рейтингове опитування, тобто визначення рейтингів суспільної підтримки запропонованих варіантів.

В питанні проведення “прямого виявлення” є щонайменше декілька проблеми. Перша з них – визначення статусу опитування? Варіант А – нормативний статус, варіант Б – рекомендаційний статус. В першому випадку через опитування відбувається юридичне прийняття відповідного рішення. В другому випадку – остаточне рішення залишається за державними органами. Й тут виникає таке питання – якою силою впливу на управлінські рішення наділяються результати “рекомендаційного референдуму”? Якою мірою мають їх практично дотримуватися в своїй роботі владні інститути державного управління? Друга проблема – чи має якимось чином регулюватися визначення того, які питання можуть виноситися на “нормативне” опитування, а які на “рекомендаційне”? Чи прийняття рішень відповідних рішень заливається повністю на розгляд діючої влади?

Розвиток цифрових комунікаційних технологій ставить на порядок денний й ще одну проблему проведення “прямого виявлення”: яким чином можна використати такі технології для проведення якісних опитувань? Чи можуть такі технології забезпечити повну “чистоту”, достовірність відповідних опитувань? Питання не є риторичними, тому що, з одного боку, час вимагає використання таких технологій з усіма їх перевагами, проте, з іншого, цифровізація процесу виявлення суспільної думки має бути повністю захищеною від токсичних проявів.

В цілому, треба виходити з того, що застосування способу прямого виявлення суспільної думки, навіть й за умов використання сучасних цифрових технологій, може носити тільки епізодичний характер. У світовій практиці є доволі якісні приклади його використання. Проте така практика залишається малопоширеною. В Україні в довоєнний період не склалася взагалі практика проведення референдумів, й це означає що

механізм прямого виявлення суспільного бачення та подальшого його перетворення на управлінські рішення в країні поки що не знайшов свого використання;

– *представницьке виявлення* передбачає делегування управлінських повноважень, – суспільство передає права рішення абсолютної більшості питань своїм вибраним представникам. Останні набувають ролі особливих, “суспільних менеджерів” – вони отримують значні владні повноваження, мають своїми рішеннями забезпечувати реалізацію інтересів громадян, здійснювати формування державної та місцевої бюрократії (виконавчих управлінських інститутів), контроль за її діяльністю тощо. Саме цей спосіб й є щоденною реальністю сучасного життя в країнах з демократичних устроєм, домінуючим принципом побудови систем суспільного управління. В Україні він є по суті й єдиним способом.

В умовах “цифрової революції” формується інтерес до аналізу можливостей використання Інтернет-технологій для виявлення “суспільної думки”. Можна позначити наявність техніко-технологічних передумов для появи онлайн-методів з’ясування “суспільної думки” з приводу певних питань та проблем. Владні інститути можуть, наприклад, розміщувати на своїх сайтах проекти якихось значимих рішень та проводити відповідні опитування населення. Але важливо, щоб ці опитування були коректними, незаангажованими, процедурно-точними, з відповідним рівнем захисту від онлайн-маніпулювань, токсичної діяльності “ботоферм” тощо. Для досягнення цього потрібно провести ще дуже багато роботи. Проте є достатньо очевидним те, що цифрова революція сформувала серйозні техніко-технологічні передумови для оновлення способів виявлення “суспільної думки”, суттєвого спрощення та прискорення відповідних процедур.

Окремо треба зазначити, що цифрові технології й певним чином збільшують можливості для виборців щодо моніторингу поведінки “представників”. Насамперед за рахунок включення в суспільний інформаційний простір великої кількості джерел постачання інформації. Навіть попри розміщення значної кількості неякісної, “жовтої” та іншої подібної інформації сам факт принципового збільшення доступних джерел інформації надає можливість повніше відслідковувати діяльність “представників”. Крім того, цифрові технології створюють принципово новий рівень швидкості в контексті “подія – інформування”.

Представницьке відображення суспільної думки, з одного боку, абсолютно домінує як принцип базової побудови державного управління, а, з іншого, має чимало “слабких місць”, для зменшення кількості яких потрібна дуже точна “настройка” функціонування всієї системи державної та місцевої влади.

Кожен із “представників”, кожен із “суспільних менеджерів” є носієм певної сукупності потреб та особистих інтересів. Останні є дуже важливим фактором поведінки та відповідних дій “представника”. Типовим є те, що “представники” у своїй поведінці схильні насамперед виходити зі своїх *особистих* інтересів. Структура та пріоритети цих особистих інтересів у кожної людини відрізняються. Досить часто основним мотивом “представника-управлінця” стає збереження (отримання) влади, збереження (отримання) тих можливостей, які дає “представництво” для реалізації його особистих потреб. За такої ситуації:

а) дійсний інтерес “представника” до виборців, до їхньої думки формується насамперед у рамках врахування ступеня їхнього впливу на можливості обрання, переобрання “представника”;

б) у “представників” з’являється велика спокуса до маніпулювання думкою та поведінкою виборців у своїх цілях. “Представники” виявляють схильність до створення, використання відповідних каналів “інформаційно-пропагандистської підтримки” своєї діяльності; в) чимало претендентів на “представництво” готові до “інвестування” в тій чи іншій формі в створення “правильного мислення” виборців тощо. Цифрові технології значно розширюють технічні можливості та масштабного маніпулювання свідомістю виборців.

Таким чином, приватний інтерес є не тільки основним спонукальним мотивом у “звичайному” житті людей, але й у політичній діяльності, на політичному ринку, в представницько-управлінській діяльності. Політик формує попит на голоси виборців для одержання в майбутньому певних переваг для себе.

Суть пропозиції політика виборцям – послуги щодо представництва їх інтересів у владних інститутах. Ці послуги в кінцевому рахунку мають перетворитися на намагання досягти прийняття певних управлінських рішень у тих державних інститутах, до яких прагне потрапити політик. У той же час, система обміну цінностями між виборцями та політиками працює таким чином: спочатку виборці віддають свої голоси за претендента, а тільки потім починається процес “надання послуг” виборцям обраним політиком-управлінцем. Тобто за такого механізму здійснення угоди виборці об’єктивно знаходяться в гіршому становищі, ніж політик. Виборці, по-перше, спочатку віддають свої “гроші” (голоси), а тільки потім отримують “товар” (послугу політика). По-друге, віддаючи “гроші” вони ще бачать “товару”, вони не знають яким він буде фактично. Заяви політиків на етапі виборів нібито мають надавати уявлення про їх “товари”, проте в багатьох випадках ці заяви є сильно розмитими, часто відверто популістськими. По-третє, виборці в кінцевому рахунку практично не можуть притягнути політика до відповідальності, до санкцій за фактично неякісний “товар” (це та ситуація, коли політик не

дотримується своїх передвиборних обіцянок). Те, що ринкові механізми можуть в принципі відрегулювати по відношенню до звичайних ринкових товарів, практично дуже важко реалізувати по відношенню до “товару” та поведінки політика. В соціальних мережах – масштабному комунікаційному просторі, результату цифровізації – виборці можуть хіба що “поклювати” політика. При цьому політики намагаються обзавестися власними “пропагандистами” в соціальних мережах.

При виборах за партійними списками суб’єктами неформальних угод з виборцями фактично стають організації-партії. Виборці можуть не мати практично ніякого впливу на те, як формуються виборчі списки партій. Виборці починають орієнтуватися в своєму бачення та оцінках насамперед на лідерів партій. Цьому значно сприяють і засоби масової інформації, які активно і регулярно “демонструють” суспільству партійних лідерів. Політичні “травці” взагалі можуть контролювати важливі засоби масової інформації, укладати з ними угоди на “висвітлення діяльності”. В результаті, політична конкуренція набуває характеру конкуренції харизм, обіцянок (переважно популістських, якщо говорити, наприклад, про Україну), іміджу лідерів, “грошового забезпечення”, а проекти ідей щодо майбутньої політики держави, перспективних управлінських рішень стають “другорядними питаннями”. Досить часто політики в Україні не стільки пропонують серйозні, аргументовані проекти стратегій, скільки закидають електорату “проекти-гачки”, на які можна було б спіймати максимальну кількість довірливих виборців. При цьому складається враження, що саме “якість гачків” має набагато більший вплив на виборців, ніж “якість аргументів”. Тобто виходить, що очікувати суперництва проектів управлінських стратегій марно? Хоча за формальною логікою досягнення ефективності управління саме через публічну конкуренцію проектів могла би відбуватися широка та корисна суспільна дискусія та одночасна конкретизація тих послуг політичних партій, які вони пропонують виборцям.

Партія виступає як своєрідний корпоративний суб’єкт політичної угоди з виборцями. Депутат-“партієць” діє, насамперед, як представник партії, як корпоративний член, а не представник виборців. В Україні досить часто політичні партії виглядають як бізнес-проекти, в яких засновники найняли на “партійно-депутатську роботу” відповідних людей. Відсутність сильних, стабільних партій призводить до того, що “парламентський контрольний пакет акцій” доводиться ділити й за участю дуже умовних “партій”. Як наслідок, по-перше, досягнення необхідної управлінської консолідації стає набагато складним та дуже “компромісним” процесом. По-друге, у партій зменшуються можливості діяти так, як було обіцяно виборцям, – парламентська група партії не може самостійно приймати ніяких рішень, треба постійно шукати компроміси з

іншими групами. “Пошук компромісів” може бути вигідним в особистому плані, але при цьому така вигода може перекреслювати мотив суспільної доцільності. В кінцевому рахунку головне “управлінське” питання полягає в наступному: чи бачимо ми в цих процесах необхідні передумови для побудови ефективного управління такою складною системою як соціально-економічна система країни?

Фактом є те, що у представницькій системі побудови влади та управління формується реальний розрив у взаємозв'язках між суспільними групами (виборцями), з одного боку, і “виборними представниками”, з іншої. Такий розрив важко уявити в управлінні організацією, – там власники постійно контролюють діяльність запрошених менеджерів. Популярна свого часу теорія “революції менеджерів” наполягала лише на динамічному збільшенні управлінських свобод у менеджерів великих корпоративних структур, але мова абсолютно не йшла про втрату власниками контролю над діяльністю менеджерів.

Отже, “представники” отримують широкий коридор свободи у своїх діях, у тому числі таких, які можуть бути дуже далекими від реальних потреб виборців. “Простим” виборцям украй складно впливати на правильність поведінки “представників”, на виконання ними політичної угоди. Така складова менеджменту як контроль практична не діє. Відсутність впливу призводить до зменшення або навіть до усунення відповідальності “представника” за правильність відбиття у своїх політичних діях (рішеннях) колективного вибору, суспільних переваг. Одночасно з цим, “сильні виборці”, які організовані в певні групи, знаходять можливості для забезпечення своїх економічних інтересів через лобістську діяльність.

Реальної альтернативи “представницькій економічній політиці” та відповідній управлінській діяльності практично немає. Тому залишається **формуванню таких умов**, за яких ця політика та діяльність будуть найбільш повно відображати суспільну думку, суспільні інтереси, а можливості “представників” використовувати владу у своїх особистих інтересах будуть найменшими. Серед таким **умов** повинні бути наступні:

- *політичні партії мають бути повністю позбавлені можливості формуватися та функціонувати по типу бізнес-проектів.* Партії повинні мати реальний внутрішній організаційно-управлінський демократичний устрій. Топ-представники партій мають бути не власниками “контрольних пакетів акцій партій” або їх маріонетками, а реально демократично вибраними людьми. Вони мають спочатку бути здатними витримувати реальну внутрішньопартійну конкуренцію. Партійні лідери повинні залежати від своїх “партійців”, а не навпаки;

- *кількість партій – учасників політичної конкуренції є важливим чинником ефективності формування та діяльності представницької*

влади. Чим більше політичних партій бере участь у виборчому процесі, тим складнішим стає процес формування необхідних передумов для досягнення ефективності управління. “Розпорошена суспільна думка” є гіршим варіантом, ніж її концентрація в руслі діяльності кількох партій. Демократична система – це не механізм простого “вирощування” кількості альтернатив. Альтернативи потрібні не самі по собі, вони з точки зору управління потрібні для знаходження правильних, ефективних, перспективних рішень. Й тому “правильна” демократична система повинна мати й обмеження демократії, як це не парадоксально звучить. Суспільству потрібна *ефективна* демократична система. Обмеження “демократичного розмаху” є певною розумною платою заради ефективності та прогресу. “Демократичні принципи” повинні мати точну настройку на здатність розвивати суспільство, насамперед у соціально-економічному плані;

- *суб’єкти пропозиції політико-управлінських послуг* (окремі політики, політичні партії) повинні в достатньо конкретизованому, системно-аргументованому вигляді представляти виборцям проекти щодо спрямованості, змісту та характеру своїх представницьких послуг. Люди, які вважають себе здатними працювати “суспільними топ-менеджерами”, мають, зокрема, довести це своїми здібностями правильно аналізувати ситуацію та розробляти аргументовані пропозиції. Протягом терміну функціонування “представників” у виборних органах та на виборних посадах на їх сторінках в соціальних мережах має постійно знаходитися “передвиборна платформа” - та, програма дій, з якою вони йшли на вибори. Це може бути, з одного боку, інструментом контролю, з іншого, - інструментом впливу на якість аналітичної роботи, на якість проектів, що оприлюднюються під час виборних кампаній;

- *суб’єкти попиту на політико-управлінські послуги* – виборці – мають бути достатньо освіченими людьми, здатними правильно усвідомлювати, по-перше, необхідні вимоги до політиків та, по-друге, методи конкурентної політичної боротьби. Дуже важливо, щоб у виборців формувалося правильне критичне мислення щодо якості тієї інформація, яка представлена в інтернет-просторі. Держава повинна знайти ефективні механізми регулювання цього простору.

Освіченість, кваліфікація, відповідальне ставлення виборців має велике значення. Для порівняння: коли, наприклад, в акціонерному товаристві вибирають керівні органи, то ті, хто голосує (акціонери), мають достатнє в цілому розуміння того, яким вимогам мають відповідати претенденти. Тобто “виборча” управлінська аксіома є наступною: ті особи, які вибирають, мають бути достатньо підготовленими для даної ролі. Це одна з передумов ефективності управління та успішної діяльності підприємства чи країни.

Виборці повинні вміти переборювати спокусу голосування за харизми партійних лідерів, за популістські обіцянки, за надані “подарунки” тощо. Виборці повинні вимагати від суб’єктів попиту на їхні голоси чітких, конкретних ідей в економічних та інших областях, способів і строків їх можливої реалізації. Саме достатньо конкретизовані ідеї та можливі способи їх реалізації мають бути основними об’єктами уваги виборців, а не пусті обіцянки та ораторські здібності політичних лідерів;

- *засоби масової інформації* є тими домінуючими каналами, через які виборці отримують інформаційні повідомлення про діяльність та ідеї політиків та політичних партій. Крім цих каналів, існує ще “сарафанне радіо” та безпосередні зустрічі. В бізнес-менеджменті аналогами є маркетинговий комунікаційний вплив на споживачів та неформальні (неконтрольовані) комунікації між споживачами. Принципові моменти побудови комунікаційного впливу на політичному просторі та в бізнес-управлінні співпадають. Але існують й особливості. Наприклад, бізнес-структури не прагнуть просто заради того, щоб здійснювати постійний вплив на реальних та потенційних споживачів своїх товарів встановити контроль над діяльністю, скажімо, певного телеканалу. А політичні організації чи окремі політики, зокрема в Україні, досить часто прагнуть до цього.

Якими мають бути засоби масової інформації з точки зору забезпечення “правильної політичної гри”, та в кінцевому рахунку й “правильного управління”? *Мінімальні вимоги*: по-перше, суспільство має абсолютно точно знати, хто є їх дійсними власниками. Суспільству не потрібно показувати “умовних власників” - наприклад, якусь компанію, що зареєстрована на Кіпрі. Виборці мають знати наскільки тісно пов’язані реальні власники ЗМІ з політичними процесами. По-друге, засоби масової інформації, їх конкретні представники мають нести жорстку відповідальність за достовірність інформації, яку вони надають суспільству. В кінцевому рахунку, виборці шляхом голосування обирають людей – майбутніх “суспільних менеджерів”, які будуть визначальним чином впливати на життя країни. Для правильного вибору потрібна якісна інформація. По-третє, в суспільстві має бути створена спеціальна система протидії утворенню сайтів, блогів та інших інтернет-джерел, основним завданням яких є маніпулювання свідомістю людей, “вкидання” в інформаційних простір викривленої, неправдивої, брутально-пропагандистської інформації, створеної в інтересах певних осіб та їх груп.

Отже, управлінські рішення, насамперед на макрорівні, певним чином пов’язані з фактором “суспільна думка” (“суспільний вибір”). Для його включення в управлінські процеси необхідно перш за все *об’єктивно виявити* “суспільну думку”. Пряме виявлення має суттєві обмеження щодо механізму та частоти використання, але переваги в точності.

Представницьке виявлення можна вважати постійно діючим механізмом, але з великими проблемами точності, правдивості та в цілому щодо налаштування цього механізму. Цифрові технології створюють нові можливості для розвитку механізму прямого виявлення “суспільної думки”. Одночасно ці технології створюють й нові загрози – більш масштабне та інтенсивне маніпулювання “суспільною думкою”. Політики пропонують населенню представницькі (управлінські) послуги в обмін на їх обрання до владних інститутів. Послуги пропонуються на тривалий час, при цьому їх якість, відповідність “суспільній думці” важко піддаються контролю. Представницька управлінська система потребує дуже якісного, достатньо складного та довготривалого налаштування, наявності ряду важливих передумов. Слід також брати до уваги, що поряд з “суспільною думкою” важливого значення щодо якості управління набуває “особиста думка” представника, що має базуватися на відповідній кваліфікації, моралі та усвідомленні соціальної відповідальності. Управлінські рішення – це, як правило, завжди певне поєднання інтелекту та моралі.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Поведінка індивідуальних споживачів як об'єкт управлінських інтересів

Ринкові процеси – це насамперед взаємодія суб'єктів пропозиції товарів та суб'єктів попиту на них. Індивідуальні споживачі (домашні господарства) є надзвичайно важливою групою споживачів, дуже значимим сегментом ринку для більшості підприємств - суб'єктів пропозиції товарів на ринку.

Споживачі товарів генерують на ринку грошові потоки для суб'єктів їх пропозиції. Найчастіше у споживачів є вибір, й тому підприємства вступають в конкурентну боротьбу між собою за споживачів та відповідна за їх грошові ресурси. Управлінська ефективність в бізнесі, конкурентоспроможність компаній вирішальною мірою залежить від того, наскільки точно менеджери компаній здатні правильно вибрати цільові сегменти споживачів та виявити їх уподобання.

Ринкове умови передбачають саморегульований спосіб функціонування та постійного відтворення відносин між суб'єктами пропозиції та попиту. Вільні, самостійні рішення економічних суб'єктів щодо купівлі-продажу товарів виявляються іманентно властивими ринковим умовам регулювання, тієї сукупності свобод, яку надає ринкова економіка своїм агентам. Разом з тим, суспільство не може виступати нейтральним спостерігачем за тим, що відбувається в рамках ринкової взаємодії суб'єктів пропозиції та попиту. Якщо брати поведінку споживачів, то для суспільства та відповідно державних інститутів управління важливими є питання що купують індивідуальні споживачі, скільки купують, коли купують, у кого купують, на якій території купують, як роблять споживацький вибір (за якими критеріями) тощо.

В дослідницькому просторі спостерігається значна увага до питань ринкової поведінки індивідуальних споживачів, різних її аспектів. Механізм ринкової взаємодії, й зокрема поведінки суб'єктів попиту на товари, активно, системно досліджується починаючи, напевно, з часів Адама Сміта й дотепер. Так, зокрема, Нобелівську премію з економіки в 2017 р. отримав американський вчений Річард Талер, який суттєву увагу приділив психологічним та іншим факторам економічної поведінки людини.

Разом з тим, в сучасній літературі, на наш погляд, переважають “маркетингово-орієнтовані” дослідження поведінки споживачів (Ф. Котлер, М. Соломон, Дж. Траут, Е. Райс та інші автори). В таких

публікаціях акцентується на питаннях виявлення тих ключових чинників, які визначають поведінку домашніх господарств саме як покупців на ринку. В працях українських авторів, зокрема, цікаво досліджено тенденції зміни поведінки споживачів [57], основні аспекти поведінки та вибору споживачів (Л. Коваль [58]), типи особистості споживача та чинники його поведінки (О. Євтушевська [59]), роль факторів соціального статусу та підтримання ідентичності у поведінці споживачів (О. Кузьмук [60]) та інші питання. Справедливо зазначається, що “споживацька поведінка має соціальний характер” [61, с. 17]. Проте важливо чітко уявляти, що “соціалізація” поведінки відбувається не тільки в актах отримання (придбання) необхідних товарів (на чому, як правило, й фокусуються дослідники), а й через формування відповідних соціальних наслідків здійснення таких актів (на що звертається дослідниками набагато менше уваги). Прийняття наявності соціальних наслідків споживацької поведінки домашніх господарств означає, що ця поведінка перестає бути виключно їх “внутрішньою справою”.

Отже, поведінку споживачів доцільно розглядати не тільки в контексті інтересів самих домашніх господарств, їх взаємодії з бізнесом, але й в контексті суспільних інтересів. Більше того, потрібно досліджувати та визначати параметри необхідного впливу суспільства, державних інститутів на споживацьку поведінку домашніх господарств.

Поведінку споживача визначають певні фактори. Концепція “економічної людини” (її витoki досить часто пов’язують з А. Смітом) базується на “раціональності” поведінки домашніх господарств, на їх бажанні та прагненні отримати найбільшу економічну вигоду в процесі самоорганізації свого економічного життя. Проте, не зменшуючи значення такого поведінкового фактору як раціональність, треба все ж таки визнати помітну обмеженість даної концепції.

Споживача не можна розглядати як просто раціонально орієнтованого економічного суб’єкта. Споживач має насамперед розглядатися як людина – в широкому сенсі, в сукупності її характеристик. Економічна поведінка людини це не тільки економічна мотивація, не тільки прояви економічних детермінант та раціональності, а набагато складніша та багатобарвна система проявів різноманітних груп детермінант. Сучасним можна назвати таке бачення поведінки людини в економічному житті, яке спирається як на економічні, так і на неекономічні детермінанти, не розглядаючи останні як відверто другорядні.

Споживацьку поведінку домашніх господарств доцільно, на нашу думку, розглядати як об’єкт інтересів (рис. 2.1):

1. Суспільства в цілому (макрорівневий соціально-економічний зріз).
2. Інститутів суспільного управління (макрорівневий управлінсько-регулятивний зріз).

3. Управління підприємств (мікрорівневий зріз).

Макрорівневий соціально-економічний зріз. В цьому аспекті потрібно аналізувати дії індивідуальних споживачів в контексті суспільних інтересів та суспільної ідеології в широкому сенсі. Економічні інтереси, економічна ідеологія виступають важливими самі по собі, але одночасно вони є складовими чинниками в більш широкій системі суспільних інтересів, цінностей тощо. Принципи суспільної моралі безумовно поширюються також на економічну діяльність людей, в тому числі на їх споживацьку поведінку.

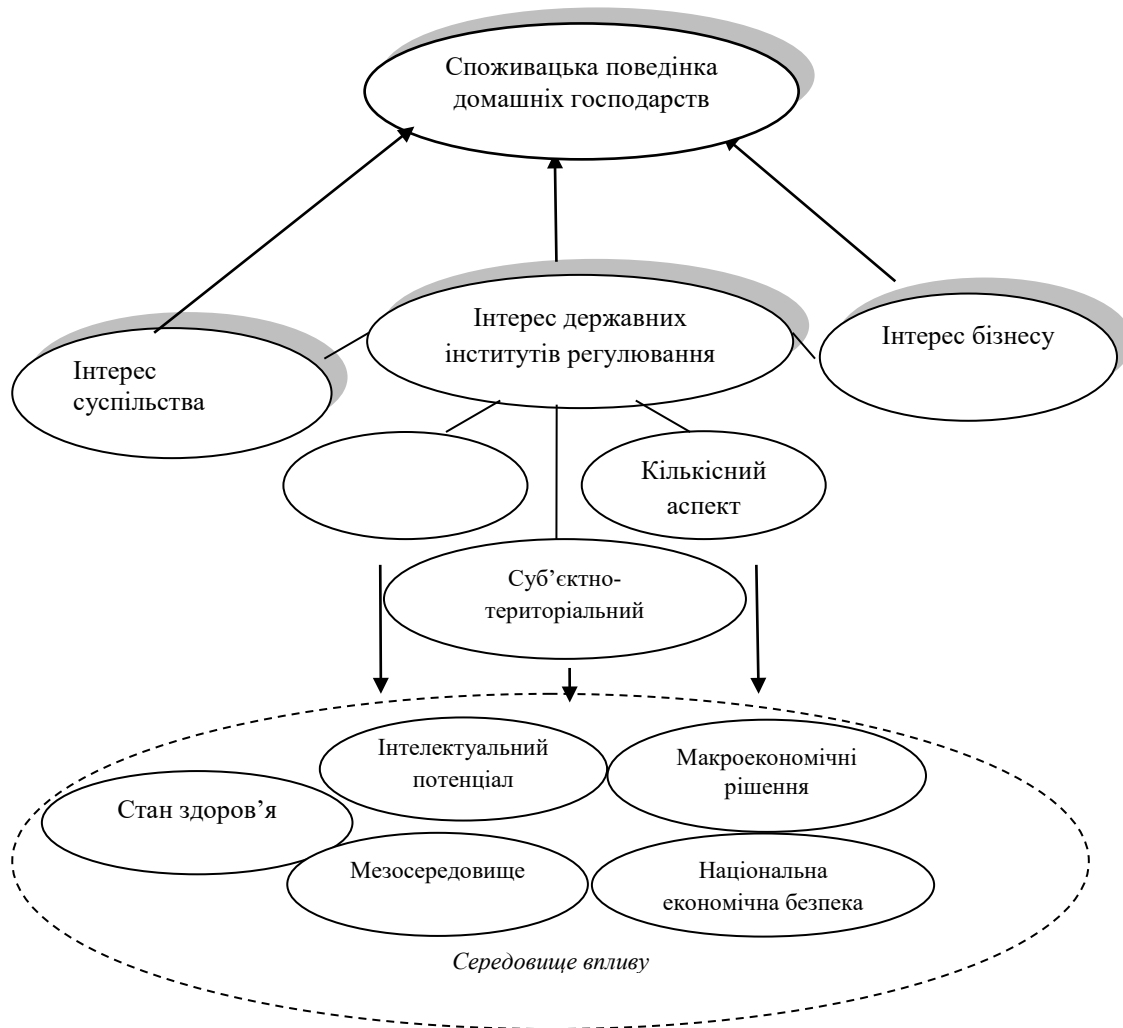


Рис. 2.1. Суб'єктна структура інтересів до поведінки індивідуальних споживачів

Макрорівневий управлінсько-регулятивний зріз. Тут важливо встановити ті аспекти (напрями) поведінки індивідуальних споживачів, які мають потрапляти до сфери інтересів держави, як інституту суспільного управління. На нашу думку, до напрямів такого інтересу треба віднести:

1. Об'єктний напрям. Державу має цікавити питання “що купують споживачі”. Предметна структура того, що купують та в подальшому використовують домашні господарства, може мати суспільне значення, на нашу думку, насамперед у такому:

По-перше, наскільки є корисним для здоров'я те, що купують споживачі. Стан здоров'я окремо взятої людини та нації в цілому – дуже важливий компонент життя, який впливає на:

- а) “суспільне щастя”;
- б) суспільну продуктивність праці;
- в) суспільні витрати (витрати платників податків) на медицину та охорону здоров'я.

Поняття “суспільне щастя” може розглядатися як певне узагальнення того, що відбувається в конкретній країні, наскільки комфортним є життя людей в ній. До його компонентів, безумовно, має входити й економічний чинник, але при цьому далеко не тільки він визначає рівень щастя людей. Авторитетні дослідження свідчать про те, що зростання ВВП не означає автоматичного зростання рівня щастя людей в даній країні [наприклад, 59]. Напевно, дійсно, мета людей – не багатство (щонайменше не стільки багатство), скільки відчуття життєвого задоволення, відчуття щастя. Без певного стану здоров'я цього важко досягти. Виходячи з цього питання якості споживання набуває як індивідуального, так і суспільного значення.

Наразі існують різні варіанти розрахунків показників рівня щастя. Так, за ініціативи ООН щодо пошуку рішень сталого розвитку з 2012 р. реалізується міжнародний проект дослідження та підготовки звітів щодо світового щастя (World Happiness Report, WHR), в рамках якого розробляється щорічний Рейтинг країн світу за рівнем щастя, який включає ряд компонентів-факторів [62]. В тому числі в цьому рейтингу є економічний компонент у вигляді ВВП на душу населення, його можна розглядати як фактор доходу. Але крім нього враховується очікувана тривалість життя, рівень соціальної підтримки та благодійності, свобода людей у прийнятті рішень, сприйняття корупції. За відповідною доповіддю 2021 р. (дев'ятий звіт) перше місце посіла Фінляндія з показником 7,842 (шкала оцінювання від 0 до 10), далі в першій п'ятірці – Данія, Швейцарія, Ісландія та Нідерланди. Україна – 110 місце (4,875) серед 149 країн, за доповіддю 2020 р. – 124 місце із показником 4,5607 (за доповіддю 2017 р. – 4,096, 138 місце; за доповіддю 2018 р. – 4,332, 133 місце) [62]. Традиційно в ТОП-10 домінують країни Північної Європи, практично вже постійним лідером рейтингу є Фінляндія.

У розрахунках Міжнародного індексу щастя (Happy Planet Index, HPI), що здійснюються за ініціативи Британського дослідницького центру New Economic Foundation, використовуються такі компоненти, як: очікувана

тривалість життя; суб'єктивна задоволеність життям; екологічна складова (екологічне навантаження) [63]. Зазначена організація просуває ідеї соціальної, економічної та екологічної справедливості, створення стійкого майбутнього. Тут також обґрунтовуються висновки про те, що в найбільш багатих країнах люди не стають автоматично й більш щасливими, а майбутні покоління отримують сталі умови функціонування. На нашу думку, є достатньо очевидним вплив фактору здоров'я на тривалість життя та на задоволеність життям, й таким чином на рівень щастя.

В жовтні 2021 р. вийшло п'яте видання НРІ (перше – в 2006 р.). Рейтинг очолює Коста-Ріка (62,1 балів), Україна посіла 103 місце (2016 р. – 70 місце) з показником 40,9 балів зі 152 країн, що були включені до дослідження. Показники України 2021 року за окремими складовими НРІ наступні: суб'єктивна задоволеність життям (добробут) – 4,70 балів з 10, група “погано” (2016 р. – 5,0), очікувана тривалість життя – 72,1 років, група “середньо” (2016 р. – 70,3 років), екологічна ситуація – 2,64 (група “середньо”). Саме негативна динаміка першого показника призвела до регресу України в рейтингу НРІ у зазначений період.

Другий аспект впливу стану здоров'я – суспільна результативність та продуктивність праці. Ця детермінантна лінія передбачає те, що стан здоров'я нації визначає поточну суспільну здатність виконувати насамперед:

- а) певний обсяг роботи;
- б) підтримувати певний рівень інтенсивності трудової діяльності.

Щодо першої позиції, то тут потрібно звернути увагу на питання кількості працездатного населення в допенсійному віці та кількості населення, що продовжує працювати після виходу на пенсію. Сумарно ці дві категорії населення створюють кількісний трудовий потенціал країни. Його фактичні показники залежать в тому числі від стану здоров'я нації. Зрозуміло, що крім фактору споживання на стан здоров'я впливають й інші чинники – рівень освіти, культури, образ життя, безпека праці, можливості системи охорони здоров'я тощо.

Можна передбачити, що значна частина недостатньо або зовсім неякісних товарів, насамперед продовольчих, купуються з причин низької платоспроможності домашніх господарств. Вирішити цю проблема держава може через підвищення рівня доходів найменш забезпечених верств населення або через відповідну стандартизацію тієї продукції, що пропонується на ринку. Що стосується першого шляху, то тут без збільшення витрат практично неможливо обійтися (збільшення пенсій, підвищення офіційного рівня мінімальної заробітної плати, проведення певних змін у системі оподаткування індивідуальних доходів). Другий шлях може бути не пов'язаним із додатковими витратами, тут більше потрібно організаційно-управлінських зусиль.

Третій аспект – витрати із суспільних фондів (бюджетні витрати) на медицину та охорону здоров'я. Здається цей аспект є найбільш очевидним щодо з'ясування напрямів інтересу суспільства та держави до споживацької поведінки домашніх господарств. Суспільство в особі держави буде завжди дбати про здоров'я своїх громадян. Але будь-яке цивілізоване суспільство не може бути не зацікавленим у вирішенні питання оптимізації цих достатньо великих витрат.

По-друге, питання корисності відповідних індивідуальних рішень щодо придбання певних товарів (та подальшого їх споживання) для формування та розвитку інтелектуального потенціалу людини, її світогляду, усвідомлення певних норм етики та моралі тощо. Соціалізована життєдіяльність потребує формування та виконання певних правил в індивідуальній поведінці. Суспільство забезпечує певну систему свобод для окремих людей, але одночасно воно й створює певні обмеження та намагається формувати правильні, суспільно-корисні стандарти індивідуальної поведінки людей, в тому числі у сфері споживання. Суспільство в цьому плані має покладатися насамперед на державу, а не на саморегулятивні можливості ринку.

2. Кількісний напрям. В цьому випадку йдеться про те, що державу має цікавити питання “скільки купують споживачі”. Даний аспект проблеми, *по-перше*, певною мірою переформується з “об’єктивним напрямом”. Обсяги купівлі та, відповідно, споживання домашніми господарствами певних товарів та послуг, безумовно, впливають на характеристики стану здоров'я, можливості інтелектуального та духовного розвитку людей тощо.

По-друге, дане питання є важливим в контексті тої чи іншої макроекономічної політики держави. Макроекономічні процеси не є стабільними. Залежно від стану економіки (динаміка ВВП, рівень інфляції, стан зайнятості тощо) державними управліннями приймаються рішення, що спрямовуються або на стимулювання, або на стримування економічної динаміки. Політика стимулювання спрямовується на збільшення сукупного попиту, вона має відображувати зацікавленість держави в зростанні обсягів придбання товарів та послуг домашніми господарствами. Політика стримування орієнтується на досягнення зворотного ефекту. Зрозуміло, що використання державою відповідних інструментів коригує умови функціонування суб’єктів ринкових відносин, стан бізнес-середовища.

По-третє, виникають певні прояви даної проблеми на мезорівні (галузевому, конкретно-ринковому рівні). Насамперед це аспект кількісної доцільності придбання товарів домашніми господарствами з точки зору стану збалансованості на певному галузевому ринку (ринковий дефіцит чи зайва пропозиція). Ринкових інструментів регулювання попиту та

пропозиції в певному галузевому секторі досить часто не вистачає для ефективного досягнення збалансованості.

По-четверте, питання національної економічної безпеки. В товарній структурі завжди можна виділити стратегічно важливі для економіки матеріальні ресурси (найбільш очевидні – газ, нафта). Вони є лімітованими природними запасами та доступністю до їх використання, еластичність їх пропозиції є в цілому невисокою. Проблема для економіки загострюється при відсутності у країні відповідних запасів таких ресурсів або за їх незначної кількості. Така ресурсна ситуація створює постійний тиск у питанні безпеки національної економіки. Чим більшою є частка імпортованих продуктів в загальному балансі стратегічних ресурсів країни, тим більшою є залежність, тим гострішим є питання забезпечення стабільності та національної безпеки. Тому питання споживання енергоресурсів та пов'язаних з ними комплементарних товарів, а також окремих інших товарів, не може не бути предметом уваги держави та об'єктом відповідного управлінського впливу.

3. Суб'єктно-територіальний напрям. Це питання *вибору споживачами суб'єктів* пропозиції товарів за ознакою їх резидентської чи нерезидентської належності. Соціальними наслідками рішень споживачів щодо вибору товарів, що пропонуються резидентами чи нерезидентами, є виникнення цілої групи питань: робочі місця в країні, податкові потоки, формування бюджетів, конкурентоспроможність та безпека національної економіки, стан платіжного балансу країни, курсова валютна динаміка тощо. Ці проблеми є дуже важливими об'єктами інтересу для держави, вони потребують відповідного регулювання, ефективних управлінських дій.

Мікрорівневий зріз. Щодо рівня суб'єктів господарювання, то маркетингово-конкурентна поведінка підприємств передбачає фокусування управлінської уваги саме на споживачах. Питання дій споживачів - “що купують”, “скільки купують”, “у кого купують” тощо – апріорі виявляються достатньо значимими для бізнесу. Це легко пояснюється тим, що тільки споживачі здатні формувати доходи підприємств.

Управління підприємствами, бізнес-управління передбачає проведення якісного аналізу середовища їх діяльності. При цьому важливими є як статичний, так і динамічний аспекти проведення аналізу. Пріоритетного управлінського значення набуває саме динамічно-стратегічний аспект.

В аналітичній управлінській роботі на мікрорівні при дослідженні середовища діяльності звертається увага на ряд важливих факторів, але акцент робиться насамперед на поведінці споживачів. Глибина аналітичних розробок залежить в тому числі від здатності аналітиків побачити сукупність детермінантів ринкової поведінки споживачів, пріоритетність детермінантів та динаміку відповідних процесів. В оцінку стану середовища діяльності компаній та прогнозування змін ринкової

ситуації безумовно треба вводити можливий вплив держави на поведінку споживачів. Щоб “поле дослідження” на бізнес-рівні було правильно визначено за масштабами, треба враховувати вплив управлінських рішень на суспільному рівні (на макрорівні) як на “економічні”, так і на “неекономічні” чинники поведінки споживачів-домашніх господарств.

Отже, рішення домашніх господарств щодо придбання товарів – як кількісного, так і структурного характеру – базуються на вільних діях даних ринкових суб’єктів. Споживацькі рішення є самостійними виборами домашніх господарств. Разом з тим, наявність соціуму, суспільних інститутів передбачає й формування певного бачення “правильності” поведінки індивідів, а також її регулювання. Правила суспільного життя поширюються й на економічну діяльність, зокрема на індивідуальну споживацьку поведінку. Й тому остання стає об’єктом інтересу суспільства, держави та бізнесу. Суспільний інтерес поширюється на об’єктні, кількісні та суб’єктно-територіальні аспекти індивідуальних споживацьких рішень. Його обумовлює вплив цих рішень на стан здоров’я, інтелектуальний та творчий потенціал нації, світогляд, “солідарність”, макроекономічний стан та національну безпеку тощо. Подальший розвиток наукових досліджень в цьому напрямі міг би передбачати оцінку можливостей та обґрунтування найбільш ефективних інструментів впливу держави на поведінку споживачів-домашніх господарств.

2.2. Особливості системи управління та прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації

На сьогодні намагання економіки не лише на національному, але й на світовому рівні адаптуватися, оперативно й ефективно реагувати на виклики швидко змінюваного ринкового середовища, активно застосовуючи новітні здобутки цифрового простору, відіграє все вагомішу й важливішу роль у суспільстві, змінюючи економічну поведінку споживачів та передбачаючи створення нових бізнес-моделей із стратегічним баченням використання цифрових технологій. Саме цю тенденцію сучасності прийнято називати цифровізацією.

Поняття “цифровізація”, як правило, ототожнюється з процесами “діджиталізації” та “цифрової трансформації” [64]. Під діджиталізацією, у свою чергу, прийнято розуміти глибинну трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами.

Іншими словами, за своєю суттю, цифровізація являє собою впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це своєрідний перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об’єднання фізичних

та обчислювальних компонентів), перехід діяльності з реального світу у віртуальний, онлайн простір [65].

Активна інтеграція цифрової філософії у практику сучасності можна пов'язати з тими очікуваннями, що диджиталізація вбачається одним із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5-10 років. При цьому споживачами цифрових технологій виступають фактично всі суб'єкти сучасного соціуму, як-то держава, бізнес, громадяни. Іншими словами, цифрова економіка пронизує всі сектори за різноманітними категоріями – від державного та приватного; реального, невиробничого та фінансового; до видобувного, обробного та сектора послуг.

Логічно, що крім прямого підвищення продуктивності, яке можуть отримувати компанії від цифрових технологій, існує також ланцюг непрямих переваг цифровізації, зокрема, економія часу, створення додаткового попиту на нові товари й послуги, зростання якості та цінності, тощо. Цифрова економіка, за перспективним задумом, має охоплювати бізнес-процеси у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, але й у базових галузях промисловості, наприклад, у сільському господарстві, будівництві тощо.

Звичайно, система управління організацій та процес прийняття управлінських рішень також не залишаються осторонь та підлягають відповідним змінам, зумовленим впровадженням цифрових технологій [66]. Величезний обсяг інформації, що виникає і циркулює у сучасних бізнес-процесах і супроводжує кожен із етапів прийняття та реалізації управлінського рішення, логічно вимагає застосування відповідних цифрових інструментів і технологій, здатних задовольняти управлінський процес.

Окрім того, в результаті запланованої трансформації в окресленому напрямі очікується перетворення майбутнього суспільства на цифрове, тобто таке, що інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей [65].

Інноваційна складова цифровізації. Очевидно, що динамічний та невизначений характер взаємодії різноманітних ринкових суб'єктів у сучасному економічному просторі вимагає від організацій постійної ефективної адаптації до мінливості умов середовища їх функціонування.

Причому, зважаючи на те, що однією з найважливіших світових тенденцій у XXI столітті стає якісна структурна трансформація глобальної економіки, пов'язана з глибокою інтеграцією цифрових і “хмарних” технологій у реальні економічні процеси, трансформаційні ефекти від впровадження сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій вже сьогодні поширюються на всі сфери соціально-економічної діяльності, обумовлюючи, у свою чергу, необхідність кардинального перегляду принципів стратегічного управління інноваційним розвитком організації [67, с. 147–149].

Безсумнівно, як один з основних дієвих шляхів у цьому напрямі, орієнтація підприємства на новітні розробки та інноваційний розвиток може дозволити, зокрема, отримати реальні додаткові переваги, значно підвищити ринкову конкурентоздатність та рівень виживаності, сформуванати нову довгострокову парадигму управління.

Проте, не зважаючи на широке коло досліджень присвячених проблематиці процесів інноваційного розвитку в умовах ринкової діяльності, все ще залишається чимало питань стосовно окремих нюансів розробки, втілення та ефективного використання інновацій підприємствами у конкретних економічних реаліях, зокрема, проблема формування дієвої системи управління інноваційним розвитком у нестабільних, швидко змінюваних та важко передбачуваних умовах.

По суті, інноваційний розвиток підприємства можна сприймати як процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, що відбувається у межах обраної місії та стратегічного напрямку діяльності [68, с. 159 – 160]. Слід зазначити, що критерії ефективності механізму управління інноваційним розвитком підприємства доцільно виділяти в рамках кожного блоку управління. На нашу думку, критерієм ефективності організаційного блоку управління слід вважати показник ділової активності підприємства, критерієм економічного блоку – показники платоспроможності, критерієм виробничого блоку – показники конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Процес управління інноваційним розвитком організації необхідно розглядати, насамперед, з позицій конкретного суб'єкта господарювання, що у тих чи інших умовах взаємодіє з зовнішнім середовищем, наприклад, через зв'язки з постачальниками сировини та матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами, які можуть чинити значний вплив на напрями та вибір відповідного інструментарію діяльності організації. Тому стратегічне управління інноваційним розвитком організації, незалежно від напрямку діяльності, необхідно розглядати у нерозривному процесі адаптації до зовнішніх факторів та цілеспрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить, у свою чергу, від його внутрішнього інноваційного потенціалу.

Джерелом цих змін можуть служити, здебільшого, інновації, які створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності й розвитку. Але період організаційних змін вимагає серйозних інвестиційних вкладень, у свою чергу обмежує можливості поточного економічного зростання підприємства незалежно від джерел фінансування відповідних програм інноваційного розвитку.

Тому, зважаючи на вищевикладену інформацію, так чи інакше, виникає необхідність побудови механізму управління інноваційним розвитком, не лише на рівні окремої організації, але й на рівні всієї держави. При цьому, у процесі розробки концепції механізму управління інноваційним розвитком істотне значення матиме визначення відповідних принципів управління цим

процесом, які, в нашому розумінні, являють собою основні керівні ідеї, що відображають вимоги об'єктивних закономірностей управління тими чи іншими напрямками інноваційного розвитку.

Сучасні вітчизняні бізнес-реалії та перспективи інновацій у стратегічному управлінні. Очевидно, що сьогодні майже всі українські підприємства, зважаючи на поточні події та економічну ситуацію, знаходяться у тому чи іншому проблемно-кризовому становищі. Відповідно, такий стан справ викликає нагальну потребу у використанні адекватних заходів стратегічного антикризового управління, що передбачатиме створення необхідних стратегій покращення економіко-ділового клімату, виходу з кризи і подальшого зростання [69, с. 117–120].

Як відомо, стратегічне управління як складний комплексний процес, передусім, направлене на розробку довгострокових цілей організації та визначення загальних напрямків її діяльності.

При цьому, стратегічне управління сучасною організацією, яка намагається здобути реальні конкурентні переваги та розвиватися паралельно з виникаючими вимогами економічного простору, дуже часто здійснюється за допомогою певної стратегії, пов'язаної з інноваційною діяльністю [70, с. 205–207]. Відповідна інноваційна стратегія, як правило, спрямована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошук довгострокових масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Так чи інакше, подібне стратегічне управління має передбачати, передусім, визначення місця й ролі інновацій у реалізації загальної стратегії організації, яку розробляють для досягнення відповідних перспективних цілей. Зрозуміло, що за такої позиції, інноваційні підходи та інноваційні методи стають ключовими елементами у системі стратегічного управління, а сама ефективна стратегія стає вкрай важливою для більшості організацій.

При цьому розвиток вітчизняної економіки, особливо у сучасних скрутних та загрозливих воєнних та повоєнних умовах, напряму залежить від матеріально-фінансової допомоги іноземних партнерів. Але подібна ситуація прямої залежності від сторонніх ресурсів, звичайно, не може продовжуватися постійно, оскільки з часом лише зростатиме ризик звикання на чужу допомогу, підводячи економічну ситуацію впритул до “точки неповернення”.

Водночас слід ураховувати, що застарілі підходи навряд чи зможуть надати значного поштовху для стрімких позитивних зрушень, тож вітчизняні підприємства потребують нових ідей та методів щодо раціональної організації діяльності на основі ефективного стратегічного управління. Для досягнення цієї мети, зрозуміло, знадобиться застосовувати відповідні інноваційні підходи, орієнтовані на постійне впровадження необхідних нововведень у всіх функціональних сферах діяльності підприємств, що передбачає, в першу чергу, підвищення

результативності поточної виробничо-промислової діяльності та нарощування інноваційного потенціалу для майбутнього зростання.

У зв'язку з вищесказаним, першочергову увагу в розрізі використання інноваційних підходів, методів та нововведень слід направити на такі моменти як, наприклад:

- розробка та виведення на ринок новітніх продуктів або послуг, що “випереджають” очікування споживачів та “дають струсу” для ринку;

- поліпшення вагомих якостей або функцій вже існуючих на ринку товарів та послуг, які суттєво й “по-новому” покращують рівень сприйняття продукції та ступінь задоволення наявних потреб споживачів;

- проектування, створення, підтримання та постійний розвиток гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на виклики та зміни зовнішнього бізнес-середовища, адаптуватися до поточних умов ринкової діяльності;

- постійне вдосконалення роботи з кадровим потенціалом, пошук та втілення сучасних шляхів оптимізації управління людськими ресурсами; тощо.

Іншими словами, для забезпечення стабільної ефективної діяльності вітчизняних організацій у сучасній надскладній ситуації в нашій країні та за умов наявних глобальних негативних тенденцій по всьому світі, у площині застосування інноваційних підходів до стратегічного управління господарюючим суб'єктам край важливо:

- слідувати власній інноваційній стратегії розвитку, яка є адекватним продовженням загального стратегічного менеджменту організації та враховує специфіку її діяльності;

- уважно вивчати ринкові реалії, стежити за тенденціями та бути відкритими до нових умов, вимог та потреб споживачів щодо якості, функціональних характеристик, цін, особливостей товарів та послуг;

- налагодити власну систему управління та діяльності на всіх рівнях, аби бути достатньо гнучкими до можливих викликів ринку та посилення конкуренції;

- постійно бути напоготові найкращим чином реагувати на різного роду незаплановані обставини та можливі зміни у зовнішньому бізнес-середовищі.

Відповідно, підвищення ефективності діяльності вітчизняної економіки та вітчизняних організацій у сучасних жорстких умовах має базуватися на всебічному вдосконаленні процесу управління інноваційним розвитком, у першу чергу, з тяжінням до використання оптимальних інноваційних підходів у стратегічному менеджменті [69, с. 117 – 120]. Зокрема, у сучасному стані економіки України необхідно буде стрімко сформувати механізм управління інноваційним розвитком організацій на основі науково-обґрунтованих підходів, що сприятиме покращенню стану промисловості й економіки взагалі, наприклад, у контексті ефективного використання всіх наявних ресурсів та майбутнього реального підвищення

конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Саме тоді, у результаті наступних позитивних зрушень, інноваційне управління може, зокрема, створити умови як для виживання, так і для зростання господарюючих суб'єктів, для формування наукоємних галузей, що призведуть до докорінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності організацій, тощо.

Вектор розвитку стратегічного управління за умов цифровізації. У той же час, слід пам'ятати, що стратегічне управління інноваційним розвитком, направлене на своєчасну адаптацію до вимог й умов повноцінної цифровізації сучасних ринкових умов, передбачає величезну кількість різноманітних управлінських процесів, у тому числі, пов'язаних з вибором, розробкою, реалізацією та контролем відповідної інноваційної стратегії. Таким чином, щоб ефективно здійснювати загальне інноваційне управління, розробляти та втілювати інноваційні стратегії, впроваджувати необхідні інноваційні підходи, варто розуміти, що керівництво організації повинне бути достатньо підготовленим, кваліфікованим, досвідченим, готовим ризикувати та прагнути до відповідних змін.

Отже, на нашу думку, в якості основних важливих трансформаційних ефектів, що можна буде очікувати у ході та в результаті інтеграції інформаційних процесів в стратегічне управління економічною діяльністю підприємства сьогодні, можна виділити такі, як [67]:

- зростання ролі інформаційного ресурсу в створенні вартості товарів;
- автоматизацію виробничих і управлінських процесів за допомогою складних інновацій, заснованих на симбіозі штучного інтелекту, адитивних технологій та інтернету речей;
- інтенсифікацію ринкової взаємодії з господарюючими суб'єктами на основі інформаційно-телекомунікаційних технологій;
- трансформацію інформаційних продуктів і послуг в автономну глобальну ринкову галузь.

Таким чином, виходячи з вищенаведеної інформації, всеохоплююча цифровізація ринкових процесів зі стратегічної точки зору може мати значну економіко-управлінську ефективність та результативність, за умови раціонального слідування необхідним трансформаційним вимогам (рис. 2.2).

У цілому, як продемонструвала практика, прискорення темпів розвитку і впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій в реальні економічні процеси дозволило сформувати віртуальний економічний простір, що володіє багатьма суттєвими перевагами, в порівнянні з традиційною ринковою моделлю. Як приклад, зараз промислові суб'єкти господарювання, які здійснюють економічну діяльність за допомогою віртуальних ринків, отримують можливість експоненціального розширення зони географічного охоплення споживачів, а також часткового нівелювання закону спадної граничної продуктивності в частині скорочення основних видів трансакційних та інших супутніх витрат.

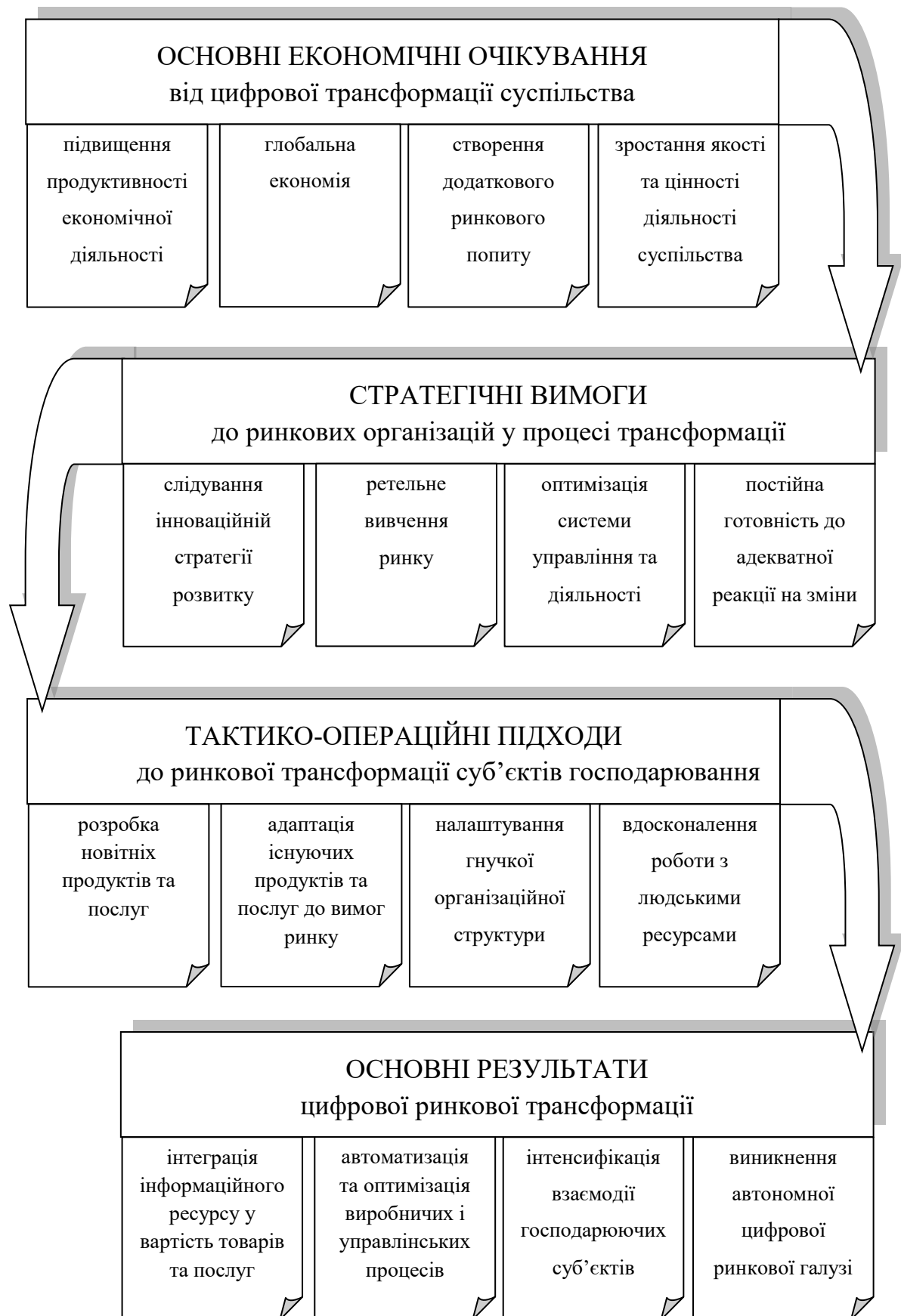


Рис. 2.2. Ключові складові цифрової ринкової трансформації

Крім того, першість у генеруванні нових ідей частково зміщується від “ключової компетентності” підприємств, що реалізують інноваційну діяльність, до “когнітивного простору споживача” і “ресурсного простору співпрацюючих сторін”, які стає можливо формалізувати за допомогою інтенсифікації взаємодії суб’єктів у віртуальному економічному просторі.

Можна стверджувати, що у даний час тенденція стрімкої цифровізації глобального економічного простору опосередковує якісні трансформації характеру взаємодії суб’єктів інноваційної діяльності, змінюючи спрямованість і кількість інформаційних потоків, які направляються один одному суб’єктами інноваційної діяльності за допомогою використання комунікаційних технологій.

Така тенденція актуалізує необхідність коригування принципів управління інноваційною інфраструктурою, уточнення сутності та призначення її основних підсистем.

З позиції теорії управління при зміні вхідних і вихідних сигналів керуючого об’єкта, в якості якого ми розглядаємо інформаційну підсистему інноваційної інфраструктури, необхідно ідентифікувати об’єкт управління стосовно до змін, що відбуваються в його структурі і властивостях.

При розгляді інноваційної інфраструктури в контексті феномена “цифровізації економіки” вважаємо за доречне ввести в науковий обіг таку дефініцію, як “інноваційно-комунікаційна система” як термін, що найбільш точно ідентифікує її інформаційний аспект з урахуванням тенденцій цифровізації соціально-економічних реалій, опосередкованих високим рівнем розвитку науково-технічного прогресу, важливістю якісної зміни структури і кількості інформаційних потоків між об’єктами інноваційної діяльності, а також потенційними можливостями використання організаційних і технічних аспектів управління інформацією, необхідною для генерування інновацій на рівні регіональних інноваційних систем.

У свою чергу, особливого аналізу вимагає інформаційна підсистема, функціональне призначення якої зміщується від пасивного інформаційного забезпечення суб’єктів інноваційної діяльності до формування проактивного інформаційно-комунікаційного простору, який відповідає можливостям і вимогам НТП, а також глобальній інноваційній системі [70, с. 205–207].

Таким чином, глибока інтеграція цифрових і “хмарних” технологій в реальний сектор економіки несе в собі великі можливості щодо трансформації результатів інноваційної діяльності організацій різних масштабів і форм власності на базі інтеграції ресурсного простору кожного з економічних суб’єктів і підвищення якості обробки і аналізу даних. Проте, даний процес актуалізує необхідність реалізації узгоджених і

послідовних дій усіх суб'єктів економічного простору як державного, так і приватного сектора.

При цьому більшу частину формалізованих завдань, спрямованих на нівелювання бар'єрів інноваційного розвитку інформаційно-комунікаційних систем, можливо реалізувати лише на рівні органів державної влади, так як рівень муніципальних органів управління, на наш погляд, поки не здатний забезпечити оптимальну реалізацію відповідних заходів на умовах комплексного стратегічного підходу у всіх суб'єктах управління.

Як напрямки подальших досліджень вважаємо за доцільне розглядати вивчення і формалізацію синергетичних ефектів інтегрованого управління підсистемами інноваційної інфраструктури, що виникають в результаті узгодженого та комплексного вирішення проблем організаційного, інформаційного, технічного та фінансового характеру, адже реалізація інтегрованого підходу в управлінні і розвитку інноваційної інфраструктурою, безсумнівно, є основою для якісної структурної трансформації глобальної інноваційної системи.

Прийняття рішень в умовах відповідального логістичного управління бізнес-процесами та електронною комерцією. Сучасні умови економічного розвитку, що характеризується значною мінливістю та широким використанням інноваційної складової, вимагають від учасників цього процесу досягнення відповідного конкурентоспроможного рівня, чому суттєво сприятиме активне застосування системи ефективного менеджменту. І це стосується фактично усіх напрямів діяльності організації.

Необхідно підкреслити, що в сучасну епоху діджиталізації процес прийняття управлінських рішень (як безперервний процес оцінки ситуації або проблеми, розгляду та аналізу альтернатив, вибору можливих рішень і виконання необхідних дій) може бути як надзвичайно коротким, коли уявне міркування відбувається миттєво, так і досить тривалим, коли, за певних обставин, може затягнутися на тижні або навіть місяці [66].

При цьому, по суті, весь процес прийняття управлінських рішень залежить від того, чи доступна потрібна інформація в потрібний час. Організації, які вважають за краще дотримуватися практики прийняття рішень традиційними інструментами даних і аналітики, можуть програти конкурентну боротьбу, оскільки від швидкості реакції та адаптації залежатимуть і кінцева продуктивність праці, і рівень витрат, і взаємовідносини з клієнтами. Готовність до застосування цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень сьогодні має більше значення для успішної та перспективної діяльності сучасних організацій, ніж будь-коли раніше.

У свою чергу, зважаючи на те, що задоволення вимог та очікувань клієнтів вбачається однією з основних стратегічних цілей сучасного менеджменту, на перший план висувається оптимізація управління ланцюгами поставок, що досягається безумовною імплементацією

ефективного логістичного підходу в загальну систему управління, що охоплює фактично всі стадії переміщення й зберігання сировини, виробничих запасів і готової продукції від місця походження до місця кінцевого споживання.

Основними компонентами управління ланцюгами поставок, зазвичай, виступають наступні [71, с. 80]:

– *план*. Являє собою стратегічну складову. Необхідна стратегія управління всіма ресурсами, які спрямовуються на задоволення попиту споживачів на товар або послугу. Важливим елементом планування є розробка набору показників для моніторингу ланцюга поставок, щоб він був ефективним та забезпечував високу якість і цінність для споживачів, при цьому вимагаючи прийняттого рівня витрат;

– *джерело*. Необхідно обрати постачальників, які доставлять ресурси, сировину, напівфабрикати та послуги, необхідні для створення кінцевого товару. Слід розробити підходи до ціноутворення, доставки, оплати, взаємодії з постачальниками та створити нормативи для моніторингу й оптимізації відносин. Також треба організувати процеси управління запасами товарів та послуг, які отримуються від постачальників, включаючи постачання вхідних ресурсів, їх перевірку, передачу на виробничі потужності та санкціонування платежів постачальника;

– *виробництво*. Необхідно скласти графік заходів, необхідних для виробництва, випробування, пакування та підготовки до доставки, виходячи з рівнів якості, обсягів виробництва та продуктивності праці робітників як найбільш адаптовану до вимірів та підконтрольну компанії частину ланцюга поставок;

– *доставка*. Необхідно координувати отримання замовлень від клієнтів, організацію мережі складських приміщень, вибір перевізників для доставки продукції споживачам та налаштування системи виставлення рахунків для отримання платежів.

– *повернення*. Як правило, являє собою проблемну частину ланцюга поставок. Необхідне створення мережі для отримання повернутих дефектних та надлишкових товарів від клієнтів та підтримки клієнтів, які мають проблеми з придбаною продукцією.

Подібна структура компонентів управління ланцюгами поставок сьогодні є типовою як для традиційного логістичного управління, так і для адаптованої до вимог цифрової економіки системи інтегрованого ланцюга поставок у площині електронної комерції із сукупністю притаманних їй характеристик, переваг та недоліків.

При цьому перевагами інтегрованого ланцюга поставок “Інтернет–електронна комерція” можна назвати такі особливості [71, с. 81–82]:

- швидкість;
- зниження витрат;
- гнучкість;
- скорочення ланцюга поставок.

Для аргументації по кожному з цих пунктів можна навести наступне.

Конкурентна перевага набуває тих фірм, які можуть швидко реагувати на мінливі ринкові умови. Оскільки Інтернет дозволяє майже миттєво передавати інформацію між різними ланками ланцюга поставок, він ідеально підходить, щоб допомогти фірмам “йти в ногу” зі своїм середовищем. Багато підприємств віддають пріоритет інформації у режимі реального часу щодо стану замовлень та виробництва від інших учасників ланцюга поставок.

Електронні закупівлі на основі Інтернету допомагають знизити витрати, зокрема, зменшуючи використання паперу та робочої сили, мінімізуючи помилки, забезпечуючи краще відстеження замовлень на поставку та доставку товарів, впорядкування процесів замовлення та скорочення часу циклу придбання.

Інтернет дозволяє застосовувати користувальницькі інтерфейси між компанією та клієнтами, допомагаючи економічно ефективно встановити масові налаштування. Наприклад, виробник може легко створити власний шаблон або веб-сайт для колеги-учасника ланцюга поставок за попередньо узгодженими цінами на різні товари, перелічені на сайті, здійснюючи повторне замовлення лише за допомогою незначних маніпуляцій миші. Далі інформація щодо цієї операції може бути надіслана через Інтернет до виробничого приміщення фірми-продавця, відділу закупівель та бухгалтерії фірми-покупця. Точність та оперативність інформації значно вища за традиційні паперові операції, скорочується час та витрати персоналу, а розповсюдження відповідних даних у реальному часі серед зацікавлених сторін покращує реагування. Ці переваги можуть принести користь усім суб’єктам, які беруть участь в угоді.

Приклад комп’ютерної компанії “Dell” став класичною ілюстрацією потужності Інтернету в ланцюгу поставок [71, с. 82]. Свого часу компанія “Dell” допомогла створити одну з перших мереж постачання з повною підтримкою Інтернету та зробила революцію в галузі персональних комп’ютерів, продаючи відповідні товари безпосередньо бізнесу та споживачам, а не через роздрібну торгівлю та посередників. У середині 1996 року компанія “Dell” дозволила споживачам налаштовувати та замовляти комп’ютери в Інтернеті. До 1998 р. компанія зафіксувала близько 1 млрд. доларів у “чистих” замовленнях в Інтернеті. Знижуючи витрати на збут та залучаючи клієнтів, які витрачають більше на транзакцію, компанія “Dell” підрахувала, що це дало на 30 % більший прибуток від продажів в Інтернеті порівняно з телефонними продажами.

Отже, повноцінну інтеграцію транспортно-логістичної системи у практичні реалії ефективного менеджменту за умов глобальної цифровізації слід розглядати як один з найважливіших чинників соціально-економічного зростання, що покликаний забезпечити виконання різноманітних завдань сталого розвитку суспільства [72, с. 197 – 199].

Проте слід враховувати, що, крім позитивного ефекту, існують також суттєві недоліки інтегрованого ланцюга поставок в управління електронною комерцією, зокрема [71, с. 82–83]: підвищена взаємозалежність; витрати на впровадження; не відстаючи від зміни очікувань.

Отже, зростання рівня комерціалізації, посилення ринкової конкуренції та зменшення норми прибутку змушують компанії збільшувати аутсорсинг та субпідряд для мінімізації витрат. Зосереджуючись на своїх основних компетенціях, фірма повинна мати можливість максимізувати власну економію від масштабу та свою конкурентоспроможність. Однак така стратегія вимагає більшої залежності та обміну інформацією між членами ланцюга поставок. У свою чергу, підвищена залежність від різних учасників ланцюга поставок може мати різноманітні негативні, навіть згубні наслідки, якщо відповідні учасники ланцюга поставок за певних причин не в змозі виконувати покладені на них функції.

Впровадження повністю інтегрованого ланцюга поставок на основі Інтернет-технологій є достатньо дорогим. Ці витрати включають вартість придбання обладнання, застосування ліцензованого програмного забезпечення, можливої структурної реорганізації компанії, перепідготовки та навчання співробітників, тощо. Отже, хоча Інтернет дає багато переваг, коли він повністю інтегрований у ланцюг поставок, для повного розгортання потрібні значні інвестиції.

Очікування зростають, оскільки використання Інтернету стало частиною повсякденного життя. Коли клієнти надсилають замовлення в електронному вигляді, вони розраховують отримати швидко підтвердження та доставку або відмову, якщо замовлення неможливо виконати. Все частіше цим та іншими способами споживачі диктують умови постачальникам. Впровадження Інтернет-ланцюгів поставок робить можливим перехід до виробничої стратегії, що замінює традиційну стратегію “шттовхання”, яка є стандартом у більшості галузей.

Окрім окреслених вище негативних моментів, існує ще одна актуальна проблема, пов'язана з тим, що сучасний тип економічного розвитку господарства, здебільшого, визначається як техногенний [72, с. 197–199]. Це означає, що його характерними ознаками можуть бути, зокрема, використання засобів виробництва, створених без урахування екологічних обмежень, дедалі більше виснаження та надмірне використання відновлюваних ресурсів, тощо.

Відповідно, у результаті дотримання економічно-господарської поведінки такого типу в діяльності людини слід логічно очікувати суттєве забруднення та погіршення стану навколишнього середовища. Зважаючи на такі можливі песимістичні перспективи, людству необхідно створити та дотримуватися екологічно обґрунтованого навантаження на біосферу, що не перевищує її відновної здатності. Одним із основних рішень у даному

напрямі для зменшення екологічного навантаження вбачається зміна техногенного підходу на стабільний тип прогресу.

Подібна концепція отримала широке визнання та підтримку в сучасній міжнародній практиці. Так, одним з основних орієнтирів для розробки спільної економічної та екологічної політики для більшості країн світу на сьогодні вважаються так звані “цілі сталого розвитку”, які включені до глобальної стратегічної програми під назвою “Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року” [73]. Згідно з цим вищезазначені цілі згруповано за трьома комплексними аспектами:

- екологічні (чиста вода та санітарія; боротьба зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження наземних екосистем);

- соціальні (ліквідація бідності; ліквідація голоду; міцне здоров’я та добробут; гендерна рівність; доступна та чиста енергія; стійкі міста та поселення; мир, справедливість та ефективні інституції);

- економічні (гідна праця та економічне зростання; індустріалізація, інновації та інфраструктура; зменшення нерівності; відповідальне споживання та виробництво).

Іншими словами, ідея зазначеної концепції сталого розвитку базується на досягненні розумного балансу між екологічними, економічними, соціальними, культурними та іншими складовими розвитку людства з урахуванням постійного прагнення до задоволення суспільних потреб.

Логічно, що одна з визначних ролей у забезпеченні сталого розвитку відводиться саме транспортно-логістичній системі. Це пояснюється дуальною природою транспорту [74, с. 260–261]. З одного боку, це один із ключових інструментів вирішення соціальних, економічних і технологічних проблем. Але з іншого боку, функціонування транспортно-логістичної системи занадто часто супроводжується негативним впливом на навколишнє середовище у тих чи інших напрямках.

При цьому, в ідеалі, сталий розвиток транспортно-логістичних систем має означати, що задоволення транспортних потреб не суперечить пріоритетам охорони навколишнього середовища та здоров’я, а також не призводить до незворотних природних змін і виснаження непоправних ресурсів [75]. У той же час, менеджмент логістичної системи та прийняття управлінських рішень у розрізі концепції сталого розвитку має:

- дозволяти суспільству задовольняти основні потреби в безпечному середовищі, зберігаючи при цьому здоров’я людини та екосистеми;

- бути доступним й ефективним, що передбачає вибір оптимальних видів транспорту та підтримує продуктивну економіку;

- сприяти зменшенню викидів, впливу відходів і шуму, зменшенню споживання невідновлюваних ресурсів, раціональному використанню відновлюваних ресурсів й ефективній утилізації та повторному використанню відходів, тощо.

Зокрема, управління “зеленим ланцюгом поставок” являє собою більш вузько сфокусований вимір стійкого управління ланцюгом поставок,

наголошуючи на екологічній складовій стійкості, тоді як соціальний аспект, зазвичай, опускається.

Отже, одним з основних завдань сучасної концепції ефективного менеджменту має стати управління логістичною системою, направлене на максимальне задоволення транспортно-логістичних потреб суспільства з мінімізацією витрат та нанесеної шкоди, що відповідає концепції сталого розвитку людства. Саме у такий спосіб, інтегруючи принципи, цілі та засоби менеджменту, маркетингу та логістики, можна буде досягти оптимального балансу між виробничо-економічним, екологічно-відповідальним і соціально-культурним розвитком людства у розрізі необхідного задоволення наявних й потенційних потреб суспільства.

Цифровий інструментарій та можливості інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси. Очевидно, що в основі удосконалення бізнес-процесів міститься прагнення до встановлення ефективних, швидких внутрішньо-оптимальних комунікацій між співробітниками підприємства за допомогою діджиталізації, які спрямовані на досягнення головної мети підприємства – пришвидшення операційних можливостей та підвищення прозорості бізнес-процесів в цілому, створення комфортних умов для споживача послуг [64]. У той же час, загальна доцільність цифрової трансформації бізнес-процесів у межах створення системи ефективних різноспрямованих комунікаційних потоків, а також мінливість зовнішнього середовища вимагають від сучасної організації налагодження системи відповідних прогностичних досліджень та формування адекватного інтерпретування інформаційних потоків для формування й прийняття оптимального управлінського рішення.

Як відомо, процедура розробки управлінського рішення, здебільшого, передбачає досить великий обсяг роботи менеджерів, автоматизація якої дає змогу не тільки значно скоротити обсяг працевитрат на підготовку рішення, але й отримати більш якісний “вихідний” матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення [55, с. 249].

У свою чергу, в сучасну епоху цифрових технологій управлінські рішення стають більш контекстними, безперервними і складними, дещо змінюючи зміст навіть традиційних підходів до розуміння стратегічних, тактичних та оперативних рішень [66]. Як демонструє практика, сьогодні для ефективного прийняття навіть стратегічних рішень потрібно все більше поточної інформації в режимі реального часу, яка використовується, зазвичай, для оперативних рішень у відповідь на зміну поточних вимог та ситуацій.

Усе це підтверджує крайню необхідність застосування системи інформаційно-технологічних програмних засобів для ефективного супроводження управлінської діяльності у різних напрямках.

Так, відповідні системи підтримки прийняття рішень вже давно набули широкого застосування в економіках різних країн, постійно збільшуючи свою присутність на практиці [55, с. 258 – 259]. Орієнтуючись

як на тактично-операційне, так і на стратегічне управління, такі допоміжні інформаційні системи застосовуються, зокрема, в маркетингу (для прогнозування й аналізу збуту, дослідження ринку і цін), для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, в управлінні кадрами, виробництвом тощо.

При цьому найбільша частка комп'ютерної підтримки різних функцій припадає на стратегічне планування, управління і розвиток підприємств, операційне управління й розподіл ресурсів.

Серед найвідоміших варіантів комерційної реалізації системи підтримки прийняття рішень можна назвати: Симплан (корпоративне планування); Експрес (рішення у сфері маркетингу і фінансів); CIS (планування нової продукції); PMS (управління цінними паперами); BIS (управління бюджетом); FOCUS (фінансове моделювання); ISDS (формування портфеля замовлень); Marketing Expert (розроблення стратегічного і тактичного планів маркетингу); RealPlan (інвестування в нерухоме майно); TAX ADVISOR (консультації з питань оподаткування), тощо.

Іншими словами, практика імплементації новітніх цифрових технологій вже сьогодні набула широкого розповсюдження у всьому світі. Як підтвердження цієї тенденції, зокрема, можна навести у приклад організацію "Forbidden Planet", що являє собою мережу роздрібних магазинів, які спеціалізуються на товарах для фільмів і телебачення, продають комікси, графічні новели, мангу, DVD, відеоігри, а також широкий вибір іграшок, одягу та інших колекційних товарів [76]. Під час нарад керівництва, компанія активно використовує платформу Qlik, яка дозволяє обробляти і оцінювати найбільш значущі набори даних протягом 15 хвилин, замість того, щоб проводити збори, перебираючи купи паперів або переміщуючись по таблицях Excel. Очевидно, що впровадження цифрової технології у процес прийняття управлінських рішень цієї організації дає управлінській команді більше часу та можливостей зосередитися на тому, що важливо тут і зараз, та діяти досить швидко, реагуючи на виклики вже практично у даний момент.

Іншим прикладом, є компанія "Enolytics", яка створила екосистему колективних даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані тактичні рішення в області виробництва вин [66]. Розширені знання, які надала екосистема, допомагають винній індустрії стати ближче до споживача, прислухаючись до його потреб та очікувань. Такий підхід демонструє, що тактичні рішення тепер вимагають більшого управління з боку організації та співробітництва з іншими учасниками ринку. Оскільки люди, як і раніше, є основними учасниками, що приймають остаточні рішення, їм необхідно це робити на основі розширеної описово-діагностичної аналітики, аби мати можливість пропонувати ряд зважених альтернатив. Очевидно, що цей підхід повинен створювати певну позитивну синергію

від взаємодії людей, дозволяючи обмінюватися знаннями, співпрацювати і застосовувати здоровий глузд при прийнятті рішень.

В епоху цифровізації все більше компаній впроваджують бізнес-додатки для прийняття оперативних рішень та повсякденних операцій. Так, більше сотні фармацевтичних компаній у світі обрали для аналізу даних додаток QlikView [77]. Автоматизація переміщенні даних у цьому напрямі, зокрема, позбавляє працівників від неприємних та одноманітних завдань, необхідних для прийняття оперативних рішень, дозволяючи не перемикатися між різними додатками і не переміщувати дані вручну, щоб брати участь в управлінському процесі.

Ще одним прикладом успішності такого підходу є робочий процес Blendr.io SaaS [78], який дозволяє англійській компанії “Aston Martin” автоматизувати введення даних і рішення про порядок інвентаризації між чотирма своїми хмарними блоками: CRM, ERP, системами бухгалтерського обліку та інвентаризації. Цей робочий процес Blendr.io вивільнив роботу з повторної консолідації даних і дозволив її працівникам зосередитися на прийнятті жорстких, нелінійних рішень.

Також, компанія впровадила систему Sales Cloud. До неї лише десяток працівників розглядали дані про клієнтів, в основному аналізуючи їх вік. Для адаптації до нової системи IT-відділ “Aston Martin” використовував інший інструмент від Salesforce – Trailhead. Зараз понад 150 співробітників і 500 працівників дилерських центрів “Aston Martin” використовують Sales Cloud для збору, відстеження та поширення інформації про можливості компанії та вподобання споживачів. Також аналізуються дані про клієнтів, які віддали перевагу іншим автовиробникам преміум-класу.

У цілому, аналізуючи сучасні тренди діджиталізації, вже сьогодні для українського бізнесу реально застосовувати такі технології для обробки даних та їх аналізу, як [79]: хмарні обчислення, промислові мережі, сховища даних, системи АСУ ТП, АСУП, SCADA / HMI и АСДУ, MES / APS / APC, ERP. Серед розумних продуктів та сервісів вже активно використовуються платформи IoT, Digital Twins, коботи, роботи, штучний інтелект, Wearable, Blockchain, VR/AR, 3D друк. Так, з 2022 року в діджитал-маркетингу впроваджено голосовий пошук, розробку сайтів з орієнтацією на мобільні пристрої, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, розумовий маркетинг, пошук із нульовим кліком, онлайн-заходи, контент користувача. Також в Україні вже активно функціонує ERP-система, різні канали email-розсилки, Google Analytics, інтернет канали, соціальні мережі.

Уся сукупність цих цифрових інструментів дозволяє досягти реального пришвидшення комунікацій всередині організації, покращення операційних можливостей та підвищення ефективності бізнес-процесів в цілому, а також створення комфортних умов для споживачів відповідних послуг.

Основні ризики на шляху створення цифрової системи управління. Однією з основних проблем у межах оптимізації системи управління в умовах цифрового суспільства вбачається визначення ключових факторів оптимізації, які безпосередньо визначають її спрямованість та характер. У той же час слід зауважити, що оптимізація системи управління у компанії не завжди має позитивний характер, оскільки вона узгоджується не лише з внутрішньо-організаційними чинниками, волею та бажаннями всередині фірми. Це напряду чи опосередковано пов'язано з тим, що оптимізація системи управління в умовах діджиталізації, яку вже певний час активно намагаються здійснювати великі компанії у різних країнах світу, завжди супроводжується певними ризиками, що можуть загрожувати, наприклад, подальшому розвитку та виробничій діяльності організацій [80].

При цьому, ризиками у процесі оптимізації функцій управління доцільно вважати можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути несприятливі умови всередині компанії, збитки та навіть звільнення значної частини колективу.

При правильній імплементації новітніх технологій та інновацій у процес управління, на нашу думку, необхідно враховувати, передусім, такі важливі складові, як:

- комплексний критичний аналіз ситуації;
- визначення потенційних ризиків та їх суб'єктивності;
- оцінка ймовірних втрат та збитків;
- формування і прийняття рішень щодо управління наявними та можливими ризиками;
- реалізація прийнятих управлінських рішень;
- контроль за виконанням прийнятих управлінських рішень.

Вважаємо за необхідне окремо виділити та звернути увагу саме на суб'єктивність можливих ризиків під час прийняття управлінських рішень як складового елементу системи менеджменту організації в умовах сучасних цифрових тенденцій. Так, суб'єктивність ризику, очевидно, зумовлюється тим фактом, що в управлінській системі діють різні люди (зокрема: інвестори, менеджери різних рівнів, управлінські команди, бізнесмени, звичайні працівники) з індивідуальним досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, поведінкою тощо. До того ж сучасні умови цифровізації та швидкого обміну інформацією часто змушують менеджерів діяти дуже оперативно, не витрачаючи на прийняття рішення значного часу, що лише посилює ймовірність настання тих чи інших ризиків.

Домінуючим суб'єктивним фактором, як правило, слід вважати активну роль окремих лідерів в управлінській сфері, які справляють безпосередній вплив на інших суб'єктів організаційного процесу, і відповідно до цього коригують їх діяльність. Іншими словами, нагальні

потреби, бажання та внутрішні переконання менеджера можуть завадити організації стабільно рухатися нелегким шляхом ефективної імплементації концепції цифрового розвитку в систему управління.

Виходячи з цього, саме суб'єктивний фактор є визначальним у процесі оптимізації функцій управління у світі активного розвитку технологій, оскільки визначається цілеспрямованим впливом окремих суб'єктів діяльності один на одного та організації в цілому.

Спираючись на суб'єктивність ризику, топ-керівники компаній під час удосконалення функцій управління шляхом введення технічних інновацій можуть зустрітися з такою актуальною проблемою, як несприйняття “незвичних” цілей управліннями нижчого рівня або неповне розуміння подальших змін, пов'язаних із втіленням новітніх технологій.

З метою вирішення даної проблеми, аби мінімізувати ефект потенційної стресової ситуації, керівництву організації, з нашої точки зору, слід звернути увагу на комплексне управління ризиками, яке здійснюється шляхом послідовного застосування звичних загальних функцій управління, які, в свою чергу, формуватимуть механізм управління ризиками.

Перший етап цього процесу має включати аналіз величини ризику, тобто слід здійснити його квантифікацію. Наприклад, якщо фактичний рівень ризику під час оптимізації функцій управління не перевищує межі допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією з метою недопущення зростання рівня ризикованості. Якщо ж рівень реального ризику буде перевищувати допустимі межі, то виникає необхідність подальшого пошуку оптимальних методів управління.

Зважаючи на таке припущення, другий етап значною мірою повинен визначатися конкретним видом ризику, а також особливостями та можливостями відповідної організації, загальним станом економіки, ступенем розвитку інфраструктурних елементів фінансової системи, законодавчим та нормативним середовищем, тощо.

Наступний етап, відповідно, має характеризуватися використанням різних засобів, методів та інструментарію для здійснення постійного контролю за рівнем існуючих та потенційних ризиків під час трансформації функцій управління. При цьому необхідною умовою повинна бути наявність та реальна дієвість “зворотного зв'язку” між застосованими заходами з мінімізації або уникнення ризику й фактичними результатами їхнього використання.

Таким чином, оптимізація функцій управління в умовах цифрового суспільства може супроводжуватися певними ризиками, які здатні призвести організацію до відповідних втрат та збитків. У той же час, ризики можна відвернути шляхом ефективного управління ними, а найбільший ефект може бути досягнутий за рахунок поєднання, комбінації різних методів управління

ризиками. Говорячи про заходи щодо мінімізації ризиків, необхідно також мати на увазі, що, суб'єкти діяльності повинні використовувати всі можливі внутрішні джерела зниження ризиків.

Враховуючи вищезазначену інформацію, можна стверджувати, що своєчасне та доцільне застосування усього доступного інструментарію управління ризиками під час оптимізації функцій управління дозволить визначити їх оптимальний рівень, який сприятиме розвитку компанії та забезпечить активне введення сучасних цифрових технологій у процеси системи управління в організації.

Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень у сучасних нестандартних мінливих умовах. Можна стверджувати, що ефективність прийнятих рішень на практиці, в основному, залежить від навичок та готовності керівника розв'язувати нетипові завдання та проблеми, які зустрічаються на його шляху.

Як відомо, сучасний світ інформаційно-цифрового суспільства наповнений великими новітніми можливостями, й у той же час, усілякими несподіванками, яскраво вираженими емоціями та різноманітними почуттями, як позитивними, так і негативними. Тому все більш актуальними сьогодні стають вміння швидко реагувати й адаптуватися до різних непередбачуваних умов, оперативно приймати оптимальні рішення та прогнозувати можливі події, що дає суттєву конкурентну перевагу у діловій сфері. У той же час, на жаль, однією з характерних проблем багатьох сучасних організацій, очевидно, виявилася неготовність до нестандартних ситуацій, що вимагають швидких, конкретних, але зважених дій, аби не втратити зароблені компанією ринкові позиції та забезпечити своє майбутнє.

Так чи інакше, прийняття ефективних управлінських рішень, які виникають у швидко мінливих умовах цифрового світу, можна безсумнівно ототожнювати зі своєрідним психологічним процесом зі значним емоційним навантаженням. І цей процес диктує відповідні вимоги для прояву, в першу чергу, імпульсивної складової реакції менеджера.

Безсумнівно, миттєві імпульсивні рішення можуть допомагати швидко реагувати на події і знаходити вихід із складних ситуацій. Проте, надмірні прояви швидкості реакції, прямоти та імпульсивності на практиці часто отримують зворотній бік – конфліктність. Очевидно, це може стати суттєвою проблемою, особливо коли це демонструється керівником.

Як правило, управлінські імпульсивні конфлікти з'являються за лічені секунди, без запланованого внутрішнього розрахунку та реальної можливості людини зупинитися, в результаті чого домінує суб'єктивність в оцінках і висновках [81]. Тому, аби не нашкодити організації та не зіпсувати стосунки у колективі, звісно, знадобиться шукати баланс між прийняттям імпульсивних і зважених управлінських рішень. Для цього, на

наш погляд, необхідно чітко зрозуміти, що саме лежить в основі природи імпульсивності, виділивши конкретні причини, на які й треба буде направити свою особливу увагу.

По суті, імпульсивність – це риса характеру, точніше прояв специфіки темпераменту, що виражається у діях без повного свідомого контролю, коли людина, реагуючи на ситуацію, знаходиться під впливом зовнішніх обставин або через особисті внутрішні переживання. Тобто у такі хвилини, можна сказати, що людина не думає, про що говорить, кому і для чого.

Якщо вірити широковідомим та давно сформованим відповідними спеціалістами психологічним спостереженням у напрямі дослідження темпераменту людини, більш яскраво така риса як імпульсивність притаманна саме так званим “холерикам”. Іншими словами, холерики частіше за інших піддаються емоціям, почуттям та відчуттям у прийнятті будь-яких рішень, включаючи управлінські, а не діють за ретельно зваженим, обґрунтованим розрахунком.

До того ж, той факт, наскільки сильно людина піддається імпульсивності, очевидно, може залежати, крім темпераменту, від багатьох додаткових чинників, зокрема: віку, статі, досвіду, свідомості, специфіки конкретної ситуації тощо.

На наш погляд, можна виділити три головні причини виникнення конфліктів через імпульсивність.

По-перше, несумісність темпераментів, точніше типових проявів темпераменту залежно від конкретної ситуації. Наприклад, якщо яскраво виражений холерик-керівник на емоціях прийняв рішення швидко діяти не за правилами, а підлеглий-флегматик не відреагував на його вказівку, оскільки дотримується, перш за все, законних доручень та власних принципів, то між ними з великою вірогідністю виникне конфлікт. Інший приклад, коли керівник – сангвінік, який завжди намагається швидко, зважено й обґрунтовано знаходити вихід із ситуації, тримаючи емоції всередині, а підлеглий – меланхолік, і кожний стресовий чинник у робочій атмосфері може спричинити у нього хвилю зайвих емоцій, викликаючи або сльози, або переляк, що дратуватиме спокійного шефа.

По-друге, вольова спрямованість на результат. Якщо керівник ставить акцент лише на ефективності та результатах діяльності організації, використовуючи авторитарний стиль управління, у більшості випадків він дозволяє собі приймати рішення самостійно, імпульсивно, сміливо, беручи на себе основну відповідальність. Коли ж керівник починає радитися з підлеглими, слідуючи демократичному характеру менеджменту, то рішень на емоціях майже не буде, оскільки все вирішуватиметься колективно, обґрунтовано, але досить довго. При цьому, слід розуміти, що нехтування швидкістю прийняття управлінських рішень може погано вплинути на результати діяльності.

По-третє, особисті людські риси характеру. Кожна людина – своєрідна, тобто має власні реакції, рівень емоційного інтелекту тощо. Але все це, на відміну від темпераменту, формується в залежності від набутого досвіду та випробуваних особистих переживань. Звичайно, якщо менеджер завжди керується лише емоціями, приймає імпульсивні рішення та на сто відсотків довіряє лише власній інтуїції, то його не можна вважати достатньо компетентним та ефективним, зважаючи на суттєві ризики настання негативних наслідків як для колективу, так і для підприємства.

Хоча, на нашу думку, прийняття імпульсивних рішень може й позитивно впливати на досягнення цілей організації, адже воно тісно пов'язане з інтуїцією, яка, в свою чергу, природньо формується на основі попереднього досвіду з додаванням власного передчуття. Тобто прийняття подібних рішень дозволяє при видимій зовнішній імпульсивності все-таки спиратися на підсвідомий досвід пройдених типових ситуацій.

Таким чином, виходячи з вищенаведених міркувань, можна зробити висновок, що прийняття імпульсивних управлінських рішень має високий ступінь ризику викликання робочих конфліктів. З іншого боку, імпульсивність у поведінці менеджера може і не спричинити конфлікти, якщо правильно підготуватися до подібних можливих ситуацій. Зокрема, ми вважаємо, що керівнику необхідно підбирати робочу команду відповідно до особливостей сумісності яскраво виражених рис темпераменту та особистих якостей кожного члена групи. При цьому, акцент управлінця повинен бути направлений у приблизно рівній мірі як на цілі організації, так і на стосунки у колективі. Також радимо керівнику навчитися, залежно від ситуації, балансувати між консерватизмом та імпульсивністю, незважаючи на його особисті переконання та риси характеру.

Отже, імпульсивність можна ефективно використовувати на практиці, минаючи конфлікти, якщо організувати управлінську діяльність у рекомендованому вище напрямі. Але слід зважати на те, що все це вимагатиме від керівника чималих зусиль щодо роботи над собою і над будівництвом здорового клімату в колективі.

Прийняття непопулярних управлінських рішень у стресових та кризових умовах. Коли від менеджера вимагається розробити й прийняти відповідне рішення в умовах існування суттєвої загрози компанії або певним аспектам чи результатам її діяльності, досить часто необхідно бути готовим до різких, неочікуваних з боку співробітників шляхів та заходів.

Непопулярні управлінські рішення, по своїй суті, є радикальними і часто мають негативний окрас, перш за все, у соціальному сенсі, але можуть бути неймовірно дієвими та, потенційно, можуть врятувати підприємство або, як мінімум, зроблять його діяльність більш ефективною [82].

Непопулярні управлінські рішення можуть існувати у будь-якій організації. При чому, причини для їх прийняття різні: кризове становище підприємства, некомпетентний або “складний” працівник тощо. У

сучасному світі саме такі рішення, маючи під собою чималий рівень конфліктності, стають проблемою як для керівництва, так і для підлеглих. У будь-якому випадку керівнику слід знати, як правильно використовувати подібні рішення, адже все одно прийде час для їх прийняття.

Але менеджеру можна спробувати заздалегідь сформулювати алгоритм дій щодо намагання досягти найменших негативних наслідків та навіть певної соціальної ефективності від прийняття непопулярних управлінських рішень. Спробуємо продемонструвати його дієвість на прикладі можливої ситуації вимушеного скорочення персоналу через кардинальну імплементацію інформаційно-цифрових технологій у діяльність організації, коли фізична праця має бути замінена цифровим аналогом.

Слід нагадати, що існує декілька законодавчо закріплених варіантів звільнення працівника, які чітко окреслені Кодексом законів про працю України (стаття 36 КЗпП) [83]. При цьому випадки, коли працівник хоче звільнитися за власним бажанням чи за угодою сторін, очевидно, можна вважати більш-менш “безконфліктними”, тобто відносно прийнятними, здебільшого, як зі сторони робітника, так і з боку організації. Інша справа, коли звільнення диктується з ініціативи роботодавця. Саме така ситуація напряду пов’язана з необхідністю прийняття непопулярних управлінських рішень, які можуть викликати суттєві конфліктні наслідки. І мова не лише про соціально-емоційні ефекти, але й про реальні матеріальні втрати для підприємства.

Зокрема, як демонструють численні приклади, подібна ініціатива може призвести до судового процесу, в результаті якого працівника буде поновлено на роботі, йому буде виплачена заробітна плата за час “вимушеного прогулу”, а на підприємство будуть накладені штрафні санкції та судові витрати за порушення трудового законодавства [84]. Тобто звільнення за вимогою роботодавця без зваженої підготовки та відповідного правового оформлення може бути доволі-таки болісним для організації, яка хоче позбутися небажаного працівника.

Звичайно, існують різні “корисні поради”, як звільнити людину “з позиції сили”, але не порушуючи законодавство чи укладений контракт. І зводиться справа, в основному, до морального умовного примусу робітника зважитися піти за “власним бажанням” [85]. Іншими словами, менеджер все робить так, щоб сам працівник у результаті “самостійно” і свідомо сформував непохитний намір звільнитися. Серед типових прийомів “морально-емоційної обробки” робітника наводяться, зокрема, нижчеподані елементи впливу.

Так, керівник з будь-якого приводу і у будь-якій формі може постійно критикувати, повідомляти працівнику, що він погано працює чи не виконує покладені на нього обов’язки. Окрім того, він може навіть за незначними приводами формально тиснути на підлеглого, оголошуючи йому попередження, офіційні догани. Найбільш “оригінальні” роботодавці

можуть регулярно влаштовувати різні комісійні перевірки “професійної придатності” працівника тощо. Саме таким чином здійснюється суттєве моральне пригнічення робітника.

Інший варіант – матеріальний тиск на співробітника. Зокрема, менеджер може зробити працівника відповідальним за коштовні предмети, з якими він безпосередньо не працює, і за збереженістю яких не може ефективно слідкувати, тобто ризикує матеріальними втратами у разі різних інцидентів, включаючи спеціально організовані “підстави”. Дуже популярним заходом є зменшення ставки заробітної плати працівника при одночасному збільшенні обсягу роботи.

Усі вищезазначені методи несуть більш-менш явну, грубо кажучи, “ворожість” до працівника. Небагато хто зможе витримати подібне ставлення і вимоги, тому закономірний результат у вигляді звільнення найманого робітника “за власним бажанням”, як правило, не змушує себе довго чекати. Проте, такі заходи навряд чи можуть бути рекомендовані для діяльності дійсно ефективного менеджера, який повинен враховувати не лише інтереси керованого ним підприємства, але й бути соціально орієнтованим на власний персонал.

Очевидно, що прийняття непопулярних управлінських рішень у такому розрізі не може бути ефективним, якщо не ліквідувати або не зменшити вплив негативних аспектів на керівника, працівника і, відповідно, на роботу організації [82].

З цією метою ми можемо рекомендувати дослухатися відповідних практичних порад для підвищення ефективності непопулярного рішення, на прикладі ситуації щодо необхідності зменшення зарплати підлеглим.

За таких умов, менеджеру, по-перше, слід надати підлеглим максимально розгорнуту інформацію про реальні причини зниження зарплати. Для цього треба використовувати всі канали комунікації, такі як: пошта, корпоративний сайт, наради, виступ перед колективом тощо [86]. Паралельно з цим необхідно підтримувати моральний дух колективу, наприклад, регулярно зазначати, що складнощі тимчасові та їх можна подолати.

Скорочення зарплати доцільно зробити пропорційним, тобто зменшення краще проводити за принципом: чим більше зарплата, тим більше відсоток її зменшення. Також рекомендується проводити компенсацію підлеглим їхніх грошових втрат через скорочення зарплати. Наприклад, можна дозволити співробітникам у певні дні тижня офіційно закінчувати роботу на деякий час раніше, особливо, коли вони проявляють лояльність до організації.

Менеджеру необхідно інформувати працівників про стан справ в організації після скорочення зарплат, виділяючи саме ті показники, які свідчать, що після зниження зарплат ситуація на підприємстві в цілому поліпшується. Окрім того, можна публічно оголошувати подяки

конкретним підрозділам і співробітникам, які зробили помітний внесок у боротьбу із кризовою ситуацією.

Якщо ж настане ситуація, коли не уникнути звільнень – вони повинні бути гуманними. За необхідністю та можливістю, слід організувати надання підлеглим психологічної допомоги, медичної страховки, допомоги з пошуку нової роботи, певних подарунків, тощо.

Подібний алгоритм дій рекомендуємо розробити та ретельно продумати менеджеру щодо кожного окремого напрямку непопулярних управлінських рішень, і зробити це до того, як почати втілювати їх у життя.

Отже, спираючись на вищезазначену інформацію, зробимо висновок, що будь-якому менеджеру, рано чи пізно, доведеться приймати непопулярні управлінські рішення. Але при цьому слід пам'ятати, що прийняття подібних рішень може спричинити реальний позитивний ефект тільки тоді, коли нейтралізуються, пом'якшуються або мінімізуються різного роду негативні аспекти. У результаті, подолання високого рівня конфліктності забезпечить організацію та її роботу від небажаних наслідків і розладів у колективі, зберігаючи нормальні стосунки та необхідні робочі кадри.

Вплив цифровізації на управління та прийняття рішень у сфері освіти. Поточні глобальні тенденції до цифровізації суспільного життя вимагають від усіх учасників, задіяних у цьому процесі, відповідних корегувань і змін у способі мислення, прийнятті рішень, поведінці та реалізації своєчасних дій. Причому, подібні нагальні вимоги, по факту, висуваються для всіх сфер людської діяльності.

За таких умов все більшої актуальності набирає питання підготовки майбутніх фахівців різних галузей, максимально адаптованих до постійно зростаючої мобільності, мінливості та варіативності сучасного цифрового світу. У зв'язку з цим, на плечі установ освіти покладається відповідальна місія “не відставати від сучасності” [87]. А це, в свою чергу, вимагає від усіх рівнів освітнього процесу розробки та втілення реально адекватних заходів, які всебічно включатимуть у себе різноманітні засоби та інструменти, напряму пов'язані з активною цифровізацією та доступністю інформації, а також значного розширення й трансформації раніше сформованих підходів.

Сьогодні навчання за принципом “знати все”, фактично, змінюється на принцип “знати, як навчатися протягом життя та стати самореалізованим та конкурентоздатним” [88].

У свою чергу, ефективність освітньо-інформативних послуг напряму буде залежати від якісного складу викладачів та готовності до своєчасної реакції вищого навчального закладу на постійно виникаючі й потенційні зміни щодо тенденцій та запитів ринку [89]. Тому слід розуміти, що традиційна загальноприйнята практика багатьох навчальних закладів зводиться до прийняття рішень зібрати у своєму складі кваліфікованих фахівців, що мають

відповідні документи, а також виділення чималих коштів на “зовнішній вигляд”. Це, за логічним задумом, можна буде вважати візитівкою освітньої установи в очах потенційних клієнтів-абітурієнтів. Проте демонстрація лише візуальної, зовнішньої привабливості та намагання рекламувати вищий навчальний заклад шляхом типового інформування про якісний склад навряд чи зможе надати реальну конкурентну перевагу в сучасному мінливому середовищі. Таким чином, розв’язання проблеми криється в певній унікальності та варіативності послуг, які реально може запропонувати та чи інша освітня установа.

При цьому слід пам’ятати, що вищі навчальні заклади діють сьогодні у межах суттєвої фінансово-економічної та управлінської автономії, що змушує вирішувати серйозні питання щодо фінансування власної діяльності [90]. Зокрема, за таких умов кожен керівник інституту освіти повинен спиратися та розраховувати, передусім, на реальні можливості своєї організації, самостійно шукаючи найліпші для себе варіанти досягнення переваг. Крім того, необхідно враховувати, що в прагненні заробити на свою подальшу діяльність та розвиток вищі навчальні заклади мають дотримуватися базових принципів реальної результативності та ефективності власних дій.

Виходячи з цього, прогресивному вищому навчальному закладу, особливо не з числа провідних “гігантів” вищої освіти, необхідно розробляти та пропонувати власний гнучкий і своєчасний інформаційний продукт, який буде дійсно цікавим для споживачів та який можна було б адаптувати, удосконалити чи замінити у разі потреби, виходячи з наявних можливостей [89].

У результаті це обов’язково дозволить досягти бажаних конкурентоздатних позицій та закріпитися у відповідній ніші, вигравши на фоні інших вищих навчальних закладів. У свою чергу, якісні та конкурентні пропозиції вищого навчального закладу матимуть достатньо високий попит серед абітурієнтів, студентів та інших зацікавлених осіб на загальному ринку навчально-освітніх послуг, що буде пов’язано, звичайно, з регулярними та стабільними грошово-фінансовими надходженнями.

Показово, що згідно з результатами дослідження Navitas Ventures, університети, студенти та інноваційні компанії у сфері освіти погоджуються в одному – у найближчі 10–15 років традиційна форма передавання знань у вищій освіті зазнає істотних змін [88]. Уже сьогодні в розвинутих країнах є успішні кейси як використання цифрових інструментів у традиційному навчальному процесі, так і появи повністю нових цифрових моделей навчання.

Дійсно, відвідавши інтернет-сайти різноманітних освітніх установ, можна легко переконатися, що в іноземній практиці активно і широко застосовується сучасний адаптивно-цифровий підхід до досягнення

реальної ефективності та результативності процесу підготовки конкурентоздатних фахівців [87]. Так, у багатьох розвинених країнах світу вищі навчальні заклади на власному прикладі довели, що підготовка високо професійних фахівців може відбуватися не лише шляхом тривалого відриву від основної роботи відповідних працівників-студентів, але й за допомогою використання можливостей дистанційної освіти. У такий спосіб вищі навчальні заклади намагаються запропонувати найбільший рівень мобільності та ефективності на шляху досягнення поставленої мети освітньої підготовки, оптимально поєднуючи теоретичне навчання та практичні навички, оперативно втілюючи отримані знання на практиці при здійсненні власної професійної діяльності.

Для прикладу, подібної системи підготовки вже тривалий час дотримується австралійський Університет Канберри (University of Canberra), який включено Всесвітньою Митною Організацією (ВМО) до переліку обраних вищих навчальних закладів для створення на його базі одного з небагатьох спеціалізованих центрів з підготовки та перепідготовки фахівців митної справи [91, с. 87 – 95]. У відповідності до цієї місії та завдань, покладених на цей навчальний заклад, у структурі Університету Канберри функціонує так званий Центр митних та акцизних досліджень (Centre for Customs and Excise Studies). Даний Центр у складі Університету Канберри заслужено вважається міжнародним осередком передового досвіду в області інноваційного навчання, освіти, підвищення кваліфікації, технічної допомоги і створення потенціалу у напрямі митного, акцизного і податкового менеджменту, прикордонної діяльності та суміжних областей.

Звичайно, найважливіша специфіка широкого застосування дистанційного навчання полягає в тому, що студенти, на відміну від традиційної заочної чи очно-заочної форми підготовки, мають знаходитися у “постійному контакті” з викладачами завдяки суворим вимогам щодо фактичного щоденного виконання поточних робіт, обов’язковій участі у відповідних форумах, бесідах та колоквиумах, а також підготовки суттєвих модульних робіт, тощо [87]. Усе це вимагає не лише самостійної роботи, але й періодичного звітування своїм наставникам та одногрупникам, активного спілкування й обміну найбільш актуальною інформацією і знаннями.

Окрім того, імплементація сучасних досягнень цифровізації у навчальних процес має значно більше ефективних прикладів. Зокрема, використання цифрових інструментів при взаємодії зі студентами може передбачати створення онлайн-платформ для швидкого та зручного доступу до оцифрованих матеріалів, “живого” спілкування із викладачами, дистанційної взаємодії учасників проєктних груп, віддаленого доступу до обладнання лабораторій та дослідницьких центрів, моделювання ситуації, вирішення адміністративних питань, тестування тощо [88]. Також широкої

популярності вже сьогодні набувають цифрові помічники, або чат-боти, які в режимі реального часу відповідають на запитання про процес навчання, фінансову допомогу, життя в гуртожитку, проведення дозвілля, поїздки містом та про багато іншого.

Завданням усіх подібних заходів є максимальна адаптація й спрощення життя студентів, особливо в перші семестри, які є вирішальними для продовження ними навчання.

У свою чергу, глибша цифровізація здатна вносити суттєві зміни в навчальний процес та оптимізувати адміністративні видатки. Наприклад, володіючи великим обсягом даних, отриманих через онлайн-платформи із застосуванням штучного інтелекту заклади вищої освіти можуть завчасно виявляти поведінкові відхилення та запобігати зниженню успішності студента, приймаючи відповідні корегувань управлінські рішення.

Більше того, штучний інтелект може дозволити персоніфікувати навчальний процес. Він здатний, як вважається, адаптувати один курс під різні спеціальності, допомогти вирівняти різницю у сприйнятті та процесах засвоєння інформації серед студентів, аналізуючи темп проходження матеріалів та пропонуючи індивідуальний план основного й додаткового навчання або перепідготовки.

При цьому зрозуміло, що керівнику закладу вищої освіти, приймаючи відповідні управлінські рішення, які будуть сприяти розвитку даного напряму цифровізації діяльності, необхідно всіляко забезпечувати оптимальний підхід до організації дистанційної підготовки фахівців, глибоко й детально продуманий та вдосконалений, у відповідності до практичних, теоретичних і технічних вимог часу. Це дозволить освітньому закладу випускати висококваліфікованих спеціалістів, готових до реалій сучасного цифрового суспільства, обізнаних у різних галузях не лише для діяльності всередині окремої держави, але й для практичної роботи на міжнародному рівні.

Отже, конкурентна ефективна освіта, що відповідає існуючим новітнім умовам, є не лише передумовою отримання вищим навчальним закладом суттєвих конкурентних переваг на ринку освітянських послуг, але й одним з головних елементів у системі підготовки фахівців для будь-якої сфери сучасного цифрового світу, що характеризується значною швидкістю прийняття рішень та мінливістю середовища. Саме тому це є особливо важливим фактором майбутнього загального розвитку суспільства, звертаючи увагу на всеохоплюючі тенденції до глобальної цифровізації, що ставлять перед кожною окремою країною та її освітніми установами серйозні вимоги щодо надання майбутнім поколінням реальних навичок для адаптації у національних та міжнародному просторах діяльності.

2.3. Управління інноваційним розвитком цифрової економіки в умовах глобалізації

Відмова від парадигми розвитку суспільства споживання на користь сталого розвитку є актуальною науковою та практичною проблемою. В результаті поглиблення відкритості суспільства та суб'єктів господарювання посилюється конкуренція в межах світового господарства. Зовнішні глобалізаційні виклики вимагають швидкої реакції. Важливою стає проблематика управління інноваційним розвитком у цифровій економіці. Перехід до інноваційної моделі розвитку економіки на основі цифровізації означає необхідність оцінки можливостей і викликів, прийняття ефективних рішень щодо подальшого розвитку.

Наукова революція, яка розгорталася протягом останніх десятиліть, принесла великі зміни в суспільстві. Вона відкрила новий етап у розвитку людства. У процесі цієї революції з'явилися і почали реалізовуватися дві програми:

- фізична науково-дослідна програма унітарних калібрувальних теорій, яка здійснюється в галузі фізики високих енергій та космології;
- загальнонаукова дослідницька синергетична програма, яка стосується нового розуміння звичного макросвіту і не має дисциплінарних кордонів, а її предметна область виходить за межі природних процесів в область людиновимірних самоорганізованих екологічних, технологічних, соціальних систем [92].

Сучасна глобальна ситуація доводить, що неоекономічна, неоліберальна наука немає дієвих і соціально-ефективних інструментів для вирішення багатьох сучасних проблем. Потрібні чітка політична, економічна і соціальна програми розвитку. Проте яким чином зараз мають організовуватися національна і світова економіки для виходу на траєкторію збереження і виживання людства є спірним і неоднозначним. У цьому аспекті стає все-більш очевидною стає обмеженість індивідуально-діалектичної матеріальної методології, що привела економічну науку і систему управління до проблемного стану.

Глобалізація і цифровізація суспільства стали основним вектором розвитку сучасного світу. Потреби державної безпеки і сталого розвитку виходять за межі державних кордонів, міжнародних об'єднань і організацій. Вони мобілізують сучасний світ в одну коопераційну систему. У цій системі змінюється роль національних держав. На такому підґрунті виникає питання про необхідність суттєвих змін в системі управління інноваційним розвитком національної економіки. Це питання стає пріоритетним для економічної, соціальної і управлінської наук.

Світогосподарські зв'язки кардинально змінилися, і сьогодні головним завданням стає збереження самої людини, на що й мають бути

спрямовані всі управлінські рішення та дії, як національних урядів, так і наднаціональних інститутів. Сучасна економічна і управлінська науки є підсистемами суспільства і повинні орієнтуватися на духовно-моральні цінності та мотиви, тому що саме вони задають формат ефективного та суспільно-корисного господарювання. Процес розвитку національної економіки має бути наповнений усвідомленням справжніх цінностей для людей. Усвідомлення і винесення духовно-моральних цінностей, як основного орієнтиру розвитку економіки, впливатиме на науку управління і підвищуватиме її якість. На жаль, сучасна економічна наука і розвиток національного господарства значною мірою орієнтуються на матеріально-грошову основу [93].

В Україні поглиблюється цифрова трансформація економіки на основі впровадження інновацій, оптимізації та переведення інструментів державного регулювання бізнесу в електронну форму, а також інтеграції української інноваційної екосистеми в європейську мережу [94]. Разом з тим, забезпечити збереження цінностей та традицій в межах інноваційної стратегії розвитку стає важко. За умов цифровізації мислення людей суттєво змінює свій характер. Головною цінністю в цифровій економіці залишається споживач, він є головним в процесі економічної діяльності, без нього немає сенсу в ній самій. Споживач вибирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. Цей контакт відбуватиметься за допомогою Інтернету. Як зазначають фахівці, в умовах цифрової економіки підприємці орієнтуються на певну групу цінностей (рис. 2.3).

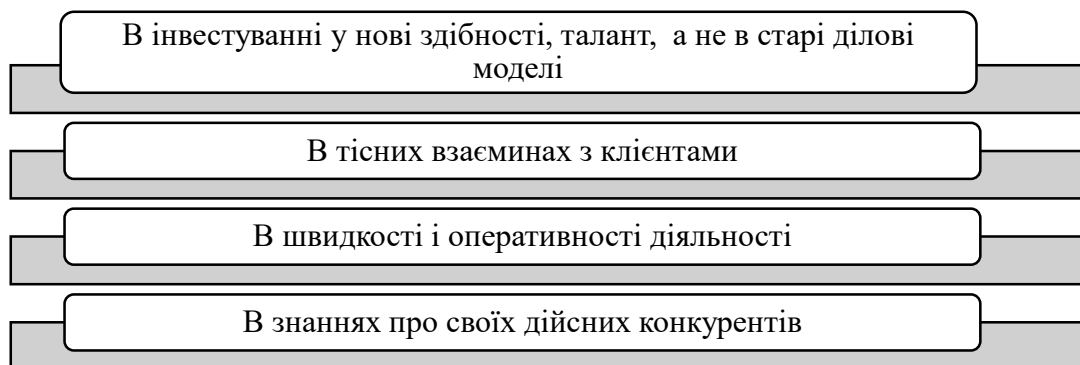


Рис. 2.3. Цінності діяльності підприємств в умовах цифрової економіки

Складено за [95].

Безперечно, такі цінності є вагомими для роботи будь-якого підприємства в умовах цифрової економіки. Але вони виявляють лише одну сторону діяльності підприємства – комерційну. Зазначені цінності не враховують основну місію бізнесу – соціальну, тобто компанія і її товари, послуги повинні бути корисними для споживача. Цифрова економіка має

ґрунтуватися на соціально-економічній необхідності, як для споживача, так і для держави. Створення і організація будь-кого підприємства повинна, в першу чергу, відповісти на питання – яка ж від нього користь для соціуму і держави в цілому. Саме для цього в основу стратегії розвитку інноваційних підприємств повинні бути покладені справжні цінності суспільства, ті, яких потребує, як український споживач, так і держава.

Управління інноваційним розвитком сучасного господарства в умовах цифровізації повинно бути ефективним, а не руйнівним. Орієнтація – на захист і розвиток людини. Ціннісно-орієнтований формат наукових економічних досліджень та управління економікою має стати основним. Цифрова економіка створює багато негативного впливу на розвиток людини, тому трансформації мають відбуватися у певному ціннісно-культурному полі.

Сучасне українське суспільство орієнтоване на споживання товарів та послуг. Така ціннісна орієнтація розвитку суспільства змінює пріоритети і морально-психологічний клімат в суспільстві. За відсутності матеріального достатку створюється високий рівень потреби до споживання. Соціально-економічний устрій та структура виробництва все більше підпорядковуються споживанню товарів і послуг.

Спрямованість на володіння матеріальними благами все більше захоплює свідомість більшості населення України, усуває нематеріальне, духовне й креативне з мислення людей продуктивного віку. Сучасна епоха постмодерну, стала апогеєм визнання “матеріального” найвищою цінністю з максимальним бажанням людей індивідуалізуватися і відсторонитися від суспільства. Люди стали скептичними, недовірливими щодо соціальних феноменів. Вчені доходять висновку, що на сьогодні економіка керує людиною, а не навпаки [96].

Держави вибирають для себе шлях цифровізації розвитку як єдину можливість відповідати умовам навколишнього світу, що нестримно змінюється. Внаслідок розгортання цифровізації набирають все більших обертів розвиток науки і техніки, збільшення товарів та послуг, збільшення ролі і масштабів розвитку глобальних корпорацій, що провокує появу суспільства споживання. З’являється концепція в якій споживання відіграє визначну роль та ототожнює саме існування суспільства.

Поняття “суспільство споживання” з’явилося в результаті розробки двох концепцій. По-перше, мова йде про концепцію, яка склалася у ХІХ ст., і містить у собі переконання та установки щодо ролі споживання у суспільстві, його перетворення в одну з найважливіших сфер людського життя. По-друге, це концепція, в якій розглянуто форму організації суспільних відносин, з надмірним бажанням людей до збагачення матеріальними та нематеріальними благами, задоволення власних потреб на основі безперервного виготовлення товарів та послуг [96].

Цифрова економіка характеризується як інноваційна і динамічна, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, дозволяючи підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих підприємств, економіки загалом та рівень життя населення. Цифрова економіка виступає основою Четвертої промислової революції та третьої хвилі глобалізації [97]. Цифровізація виводить на новий рівень також і сферу виробництва, примушуючи підприємства ставити цифрову трансформацію основним завданням стратегії розвитку. Цифрова трансформація підприємства – це впровадження сучасних технологій в його бізнес-процеси. Цей підхід має на увазі не лише установку сучасного устаткування або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій.

Цифрова економіка, пропонуючи нові цифрові продукти і сервіси, першочергово вимагає створення важливих факторів: активів, устаткування, основних бізнес-процесів, каналів взаємодії, знань, а також інших суттєвих факторів для ведення бізнесу. Тому миттєво цифровий перехід можливий лише на основі суттєвих іноземних інвестицій та їх супроводження. Це є, з одного боку, позитивним, бо створює можливість розвивати економіку на основі прямих інвестицій, а з іншого боку, є небезпечним, тому що замало прикладів, де українські підприємці змогли б купити іноземні підприємства або інвестувати в них. Отже, розвиток підприємства на основі цифрової трансформації потребує вирішення певних фундаментальних завдань (рис. 2.4):

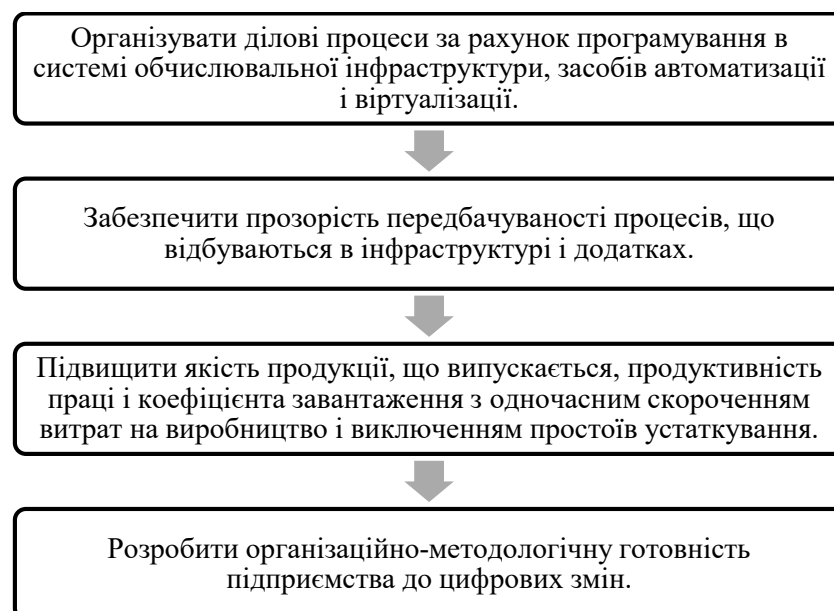


Рис. 2.4. Завдання для розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації

Складено за [97].

Цифрова епоха вже настала, і бізнес змінюється швидше, ніж коли-небудь. За таких умов підтримка конкурентоспроможності підприємств вимагає постійної модернізації, адаптації і розвитку, із застосуванням принципів цифрової трансформації, причому ефективність даних процесів забезпечується адекватною системою стратегічного управління, компоненти якої повинні включати систему стратегічного аналізу і оцінки впливу факторів цифровізації, формування цифрових альтернатив розвитку продуктів і послуг, виявлення і постановку стратегічних цілей цифрової трансформації підприємства і визначення інструментів з урахуванням ключових напрямів цифровізації [98].

Цифрова економіка, цифровий сегмент – значна частина сучасної світової економіки. Компанії Apple, Google, Facebook, Amazon, Microsoft, а також чотири китайських цифрових гіганти контролюють приблизно 90 % її доходів. Отже, світові компанії з найбільшою капіталізацією уже давно працюють в цифровій економіці, що привело до значного зростання ефективності їхньої роботи [35].

Згідно з даними які наводить ЮНКТАД, оціночна вартість продажів електронної комерції, яка включає продажі від бізнесу до бізнесу (B2B) та продажів від бізнесу до споживача (B2C), дорівнювала вже більше 30 % світового ВВП. Світовий рівень глобальної електронної комерції у відносинах B2B складав більше 80 %, інше – B2C. За обсягами електронної комерції в сегменті B2C лідирують США, Китай та Великобританія. Світовий ринок електронної комерції змінився до 3,5 трлн. дол. США в 2022 р. [111]. В табл. 2.1 представлені компанії – світові лідери електронної комерції.

Сучасні міжнародні економічні відносини формуються під впливом революційного технологічного прориву у сфері інформаційно-цифрових та комунікаційних технологій, які здійснюють трансформуючий вплив на усі сектори національного господарства. Інформаційні технології стрімко розвиваються в усьому світі і виступають для економік країн не лише джерелом прибутків, а й інструментом для зростання економіки в умовах глибоких змін, які викликані розвитком різних галузей на основі інформаційних технологій.

Таблиця 2.1

Найбільші компанії з електронної комерції у світі

Назва компанії	Загальний обсяг обігу, млрд. дол. США	Тип електронної комерції
Alibaba	866	B2B, C2C
Amazon	239	B2C, C2C
JD.com	215	C2C, B2C
eBay	93	C2C, C2B

Shopify	33	C2C
Rakuten	31	B2C
Walmart	19	B2C, C2C

Складено за [99].

Певні соціологічні дослідження надали можливість відобразити стан цифровізації в Україні в довоєнний період (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Розвиток ІКТ в Україні (2016–2019 рр.)

Джерело: [100]

Кількість користувачів Інтернет в Україні щороку збільшується. Зростає частка користувачів Інтернету в загальній кількості населення. За чотири доковідні роки вона зросла більше ніж вдвічі. Кількість мобільних користувачів значно перевищує населення країни. Це можна пояснити тим, що більша частина населення користується декількома мобільними пристроями, які мають доступ до мережі Інтернет.

Інтернет проведений для 72 % жителів, але регулярно ним користуються 69 %, тобто більшість населення України використовує Інтернет постійно. За даним параметром зафіксоване значне зростання: в 2004 році – 12 %, а в 2021 році вже 72 % (рис. 2.6).

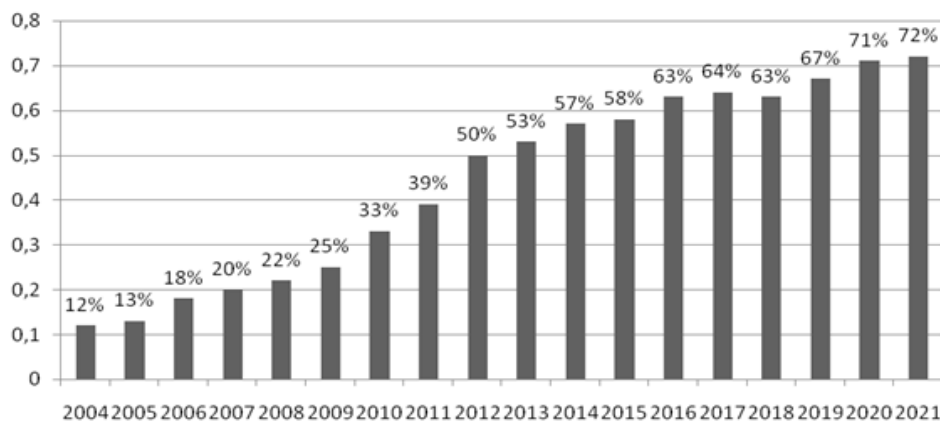


Рис. 2.6. Динаміка поширення Інтернет серед населення України (2004–2021 рр.)

Джерело: [101].

Серед українців 80 % запевняють, що Інтернет – це прекрасний органайзер життя, 83 % українців запевняють, що Інтернет – це чудовий засіб зв'язку з друзями і родичами, 33 % українців наголошують, що він є інструментом з управління фінансами, 11 % українців наголошують, що це прекрасний організатор відпустки чи поїздки [101]. За даними компанії Google, 91 % українців регулярно відвідують соціальні мережі зі своїх пристроїв [102].

Інтернет-торгівля демонструвала в довоєнний період в Україні доволі динамічне зростання: з 1,2 млрд дол. США в 2017 р. до 3,5 млрд дол. США в 2021 р. В 2022 р. зазначений річний показник скоротився в 12 разів до 296 млн дол. США. Світовий показник 2022 р. дорівнював 3,5 трлн дол. США [111].

З урахуванням у тому числі військового стану розвитку телекомунікаційних мереж в Україні перешкоджають ряд проблем, а саме: нерівномірність у забезпеченні споживачів телекомунікаційними послугами; неналагоджені питання організаційного та технологічного плану щодо забезпечення роботи телекомунікаційних мереж на окупованих територіях, це пояснюється порушенням роботи телефонних мереж загального користування, а також втручанням і створенням перешкод в роботі операторів та провайдерів телекомунікацій; розгортання активності незаконних провайдерів та операторів на окупованих територіях з використанням радіочастотного та номерного ресурсів телефонних мереж загального користування; порушення статей Закону України “Про доступ до об’єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж” власниками об’єктів інфраструктури, що створюють обмеження різного характеру щодо доступу до елементів інфраструктури.

Обмежують розвиток телекомунікаційних мереж також доходи населення. В Україні склад споживчого кошика регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 780 та повинен переглядатися кожні п’ять років зі зміною цін, економічної ситуації та вподобань споживачів [104]. Фактична структура споживання населення України далека від раціональної: у споживчому кошику продукти харчування становлять майже 58 %, послуги – 31 %, непродовольчі товари – 10 % [105, 106].

Українська асоціація у сфері інформаційних технологій надає інформацію про функціонування на українському ринку значної кількості компаній, з яких більша частина проявляють активність на ринку праці в Україні (табл. 2.3). Інші дані вказують на наявні в Україні 750 компаній у сфері ІТ [100].

Найбільші ІТ-компанії України

Назва компанії	Міста, в яких знаходяться офіси компанії	Спеціалісти в Україні, осіб
EPAM	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Вінниця	4800
SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Чернівці, Івано-Франківськ	4605
Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3865
GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	3005
Ciklum	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця	2493

Джерело: [98].

Проникнення на глобальні ринки відкриває нові засоби для нарощування частки продукції у сфері ІТ від українських компаній. Крім того, розвиток нових технологій викликає зацікавленість і стимулює своїми новими можливостями бажання ІТ-компаній зосередити свою увагу на необхідності розкривати їх потенціал.

За даними Державної служби статистики України, у довоєнному та довоєнному 2019 році українські компанії здійснили експорт ІТ-послуг на загальну суму 2,43 млрд. доларів, що склало 16 % від експорту всіх послуг. 79,2 % експорту ІТ-послуг склали комп'ютерні послуги, 16,3 % – інформаційні послуги, 4,5 % – експорт телекомунікаційних послуг. У 2020 році експорт ІТ-послуг перевищив 5 млрд дол. США.

Україна взяла участь у засіданні міністрів цифровізації країн G7 Digital and Tech Ministers Meeting 2023, на якому розглядалися насамперед принципи управління новими технологіями. Інші пріоритетні напрями: цифровізація суспільства, забезпечення стійкої цифрової інфраструктури, транскордонне передавання даних, використання штучного інтелекту й виклики у сфері кібербезпеки. В Урядовому повідомленні, підписаному лідерами G7 у Хіросімі 20 травня 2023 р., у частині цифровізації визнано, “що цифрові інновації, прискорені новими технологіями та інноваційними моделями управління, здатні розблокувати інклюзивне економічне зростання та сталий розвиток суспільства на засадах прозорості, відкритості, справедливості, неупередженості, конфіденційності та інклюзивності” [107]. Європейська інноваційна рада надасть 20 млн євро за програмою Seeds of Bravery для розвитку інновацій в Україні. Грантовий фонд для українських стартапів та інноваційних компаній становитиме 12 млн євро. Окрім грантового

фінансування передбачено залучити додаткові інвестиції українським стартапам для впровадження інноваційних рішень, що спрямовані на відбудову України та реалізацію проектів комерціалізації наукових досліджень. Програма *Seeds of Bravery* дає змогу залучати грантове фінансування компаніям сумою до 60 тис. євро. Вона доповнює поточні ініціативи European Research Area for Ukraine (ERA4Ukraine), Horizon4Ukraine та ERC для України, а також спеціальну схему стипендій розміром 25 млн. євро в рамках заходів Marie Skłodowska Curie Actions (MSCA) для дослідників-біженців з України. На основі аналітичних матеріалів Офісу ефективного регулювання (BRDO) триває робота Міжвідомчої робочої групи з питань прискореного перегляду інструментів державного регулювання господарської діяльності. Розглянуто 12 ініціатив з оптимізації та переведення інструментів державного регулювання бізнесу в електронну форму за такими напрямками, як: агросфера, будівництво, медицина, транспорт, відновлення тощо [108; 109].

Цифрова економіка є новим витком спіралі цивілізаційного розвитку, новим технологічним устроєм суспільства. Вона відкриває багато нових можливостей, які потребують адекватних рішень, дій і заходів, оскільки невчасна чи невідповідна реакція перетворить можливості на загрози. Система публічного управління стикається з необхідністю розробки стратегії цифровізації економіки. Враховуючи при цьому необхідність захисту особистості, суспільства та держави в цілому [110].

Цифровізація економіки України є продовженням міжнародної тенденції поширення цифрових технологій. Державна інноваційна стратегія розвитку сконцентрована на інноваційному спрямуванні розвитку України, на усвідомленні позитивної ролі інновацій у вирішенні складних соціально-економічних проблем, на забезпеченні стабільності розвитку економіки і надання нового кроку для її зростання. Однією з вирішальних складових інноваційного розвитку є формування сучасної системи управління інноваційною діяльністю і інноваційними процесами, які виступають основними факторами прискорення соціально-економічного розвитку держави. Соціально-економічний розвиток держави визначає її місце в світовому господарстві охопленим процесами глобалізації. Значення спеціалізації і кооперації має стратегічний характер, який вирішує місце країн не тільки у системі світового господарства, але й у процесах глобалізації. Відбувається поділ світу на окремі виробничі і споживчі ринки місце за якими намагаються закріпити на довгі часи. Розвиток країни визначає її переважне значення на цих ринках збуту.

Необхідність отримання від наукової діяльності інноваційного результату призвела до змішування понять наукового та інноваційного процесу, оцінки результатів досліджень (нових знань), новоутворень (новацій) і нововведень (інновацій). Принципова різниця в підходах:

– у науковій системі провідну роль має виконувати наукова установа, яка створює наукові знання та підтверджує їх науково-технічними розробками незалежно від політичної і економічної кон'юнктури, вивчаючи поточний стан у відповідній галузі, наука має працювати на перспективу;

– в інноваційній системі провідну роль має виконувати суб'єкт підприємництва, який перетворює наукові розробки в інноваційні продукти, здійснює їх капіталізацію за рахунок залучених інвестицій і комерціалізацію на ринку з метою отримання прибутку [111].

Підтримка національної стратегії розвитку інновацій передбачена в планах розвитку багатьох країн світу тому, що інноваційна політика сформована як ключовий елемент промислової політики. Є важливою частиною стратегії країн, їх здатності формувати, отримувати, адаптувати та використовувати нові знання для досягнення конкурентних переваг, що накопичуються з часом у світовому господарстві. Україна у створенні і впровадженні інноваційної політики стикається із такими проблемами як порушення координації державного управління, проблемами в діяльності урядових інститутів, а також, безумовно, колосальними обмеженнями воєнного стану.

За визначенням Європейської комісії, інновації – це застосування знань для трансформації ідеї в новий або модернізований продукт, послугу чи процедуру виготовлення. Вважається, що саме інновації можуть вирішальним чином вплинути на вирішення багатьох проблем, з якими стикаються економіки та людство в цілому останнім часом.

На рис. 2.7 показані визначення інновацій представниками різних теорій.

Вважається, що Й. Шумпетер запровадив поняття “інновація” в економічну науку. Вчений вважав відкриття, винахід нового пристрою або технології початковою подією, а впровадження цього пристрою або технології – завершальною подією. Він вперше розробив класифікацію інновацій. Його поділ інновацій на п'ять типів, став основою для подальших розробок багатьох вчених: виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями; впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції; освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, чи існував цей ринок раніше; залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів; впровадження нових організаційних форм.



Рис. 2.7. Сутність інновації як економічної категорії у межах етапів теорії інноваційного розвитку

Поступово вчені та практики розширяли класифікацію інновацій. В 1990 р, на основі досліджень проектів з проблем інноваційної діяльності Організації економічного співробітництва і розвитку, було доведено, що існують суттєві розбіжності в меті, методах, визначеннях основних понять інноваційної діяльності. Тому, в 1992 р. було прийнято “Керівництво

Осло” – як посібник для збирання даних про технологічні інновації, на основі яких було виділено чотири типи інновацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Типи інновацій

Типи інновацій	Характеристики
Продуктові	Впровадження товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними у частині властивостей або способів використання
Процесні	Впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту
Маркетингові	Впровадження нового способу маркетингу, що включає значні зміни в дизайні або упакуванні продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні ціни продажу
Організаційні	Впровадження нового організаційного методу в діловій практиці бізнесу, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків

Джерело: [99]

У сучасній економічній літературі поширені два підходи щодо визначення поняття “інновація” – статичний та динамічний (рис. 2.8).

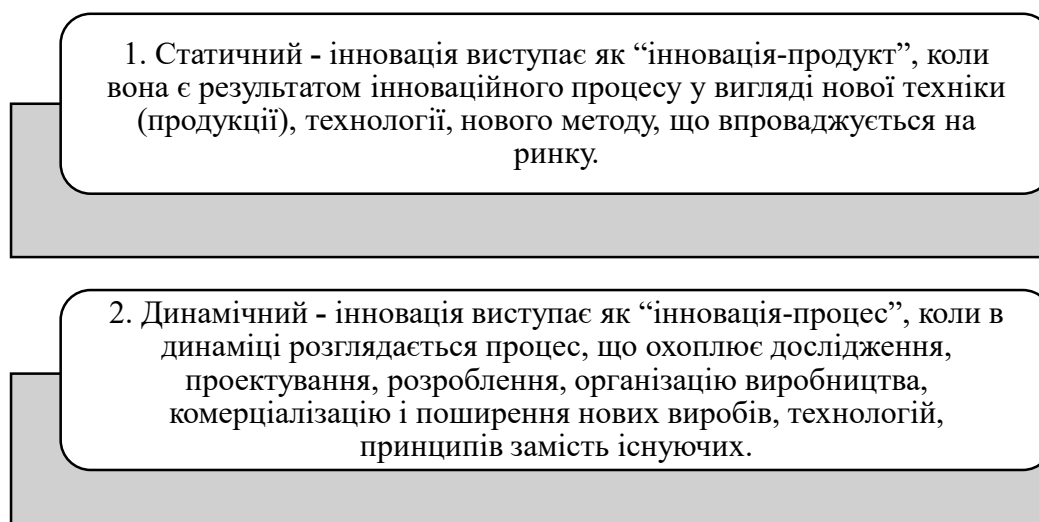


Рис. 2.8. Сучасні підходи щодо визначення поняття “інновація”
Джерело: [112].

Тлумачення інновацій за допомогою ланцюгової моделі, в якій різні напрями, засновані на інформації та знаннях, ефективно об’єднують три

основні сфери в процесі технологічних інновацій, що потребує взаємодії між технологічними можливостями та потребами ринку.

Прагнення до розвитку інновацій – це прагнення до отримання, в першу чергу, конкурентних переваг.

Інноваційний процес в загальному розумінні – це сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі і сприяють подальшому якісному розвитку суспільства, забезпечують вищий рівень життя суспільства; це послідовна система заходів, внаслідок яких інновація дозріває від ідеї до конкретної продукції, технології, структури чи послуги і розповсюджується в господарській практиці і суспільній діяльності.

Функції держави в управлінні інноваційними процесами не передбачають масштабного прямого державного втручання в організацію інноваційної діяльності та повного фінансування процесів створення і поширення інновацій. Централізованим має бути вироблення науково-технічної політики, прогнозування, планування та стимулювання програм досліджень і розробок, забезпечення збереження навколишнього середовища, підготовка наукових кадрів, оснащення організацій, що займаються фундаментальними та пріоритетними науково-прикладними дослідженнями, сучасною унікальною апаратурою та устаткуванням. У такий спосіб створюється певний науковий доробок, формуються наукові школи у пріоритетних для держави напрямках тощо.

Загалом державна підтримка інноваційних процесів полягає у створенні цивілізованих правил і механізмів взаємовигідної співпраці всіх суб'єктів інноваційної сфери, ініціюванні і заохоченні розбудови інфраструктури підтримки інноваційних процесів (фінансово-кредитні установи, консалтингові та інжинірингові фірми, сертифікаційні центри, патентні бюро, вільний доступ до інформаційно-пошукової мережі тощо).

Концептуальне вирішення цих питань забезпечується шляхом формування державної інноваційної політики.

Державна інноваційна політика – сукупність форм та методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

Головна мета державної інноваційної політики полягає у створенні соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції та національної безпеки країни.

Основними принципами державної інноваційної політики можуть бути:

- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захист вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Інноваційна політика є частиною економічної політики й спрямована на забезпечення ефективності інноваційної діяльності. Стратегія й механізми реалізації державної інноваційної політики, як правило, визначаються її законодавчими та урядовими структурами.

Глобалізація сьогодні торкається майже всіх сфер людської діяльності, кількість і характер викликаних нею факторів і взаємозв'язків впливають на процеси життєдіяльності всього людства. Процеси глобалізації вимагають від розвитку світового господарства високого рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Україна прагне досягти високого рівня розвитку серед інших держав у процесах світового господарства. Боротьба за досягнення гідного місця в системі глобальних економічних та інших координат потребує багато зусиль. Економіка України вимагає перезапуску її соціально-економічної системи. Вектори розвитку і відбудови економіки України потребують значних інновацій. Без використання інновацій перезапуск і розвиток держави неможливий, за таких умов економіка не спроможна піднятися на вищий рівень.

Провідні політичні лідери закликають до важливості інновацій для соціальної справедливості та кращої якості життя громадян. Глобальні керівники підкреслюють важливість постійних інновацій для нових продуктів (послуг) підприємств для клієнтів. Керівники некомерційних організацій прагнуть до інновацій, щоб кинути виклик соціальним вадам економічного розриву, цифрового розриву та розриву цілей. Мета інновацій набагато глибша, ніж просто створення більшої цінності для споживачів, кращих конкурентних переваг фірм і середовища для кращої

якості життя. Кінцевою метою інновацій має бути створення кращого майбутнього [113].

Механізм інноваційної трансформації економіки має враховувати вищу точку розвитку, тобто прийняти за основу досягнутий технологічний рівень виробництва і організаційно-економічних відносин. Він має стати фактором забезпечення безперервності інноваційний процесу, підвищення конкурентоспроможності економіки на всіх рівнях її функціонування. Основою безперервного інноваційного розвитку має стати створення відповідних інституційних умов для організації і функціонування високих технологій.

Досліджуючи інноваційний розвиток, необхідно враховувати той факт, що сьогодні світ розвивається в умовах багатоаспектної глобалізації. Вона виявляється у трьох основних сферах суспільства: економіці, політиці і культурі. В науковий обіг це поняття ввів Т. Левіт. У своїй праці “Глобалізація ринків, конвергенція світових ринків глобальними фірмами” він проаналізував процес, що почав розгортатися у 70-х роках ХХ ст., зосередив увагу на економічному аспекті глобалізації та визначив провідну роль транснаціональних корпорацій [114].

Через глобалізацію країни світу стають максимально взаємопов’язаними, а торговельні бар’єри між країнами суттєво зменшуються. Компанії не обмежуються виробництвом і продажем своїх товарів і послуг на внутрішніх ринках. Насправді, компанії заохочуються досліджувати глобальні ринки, щоб залишатися конкурентоспроможними, і вести бізнес будь-де у світі. Глобалізації сприяють кілька ключових факторів, тому компаніям необхідно розуміти ці ключові фактори (рис. 2.9).

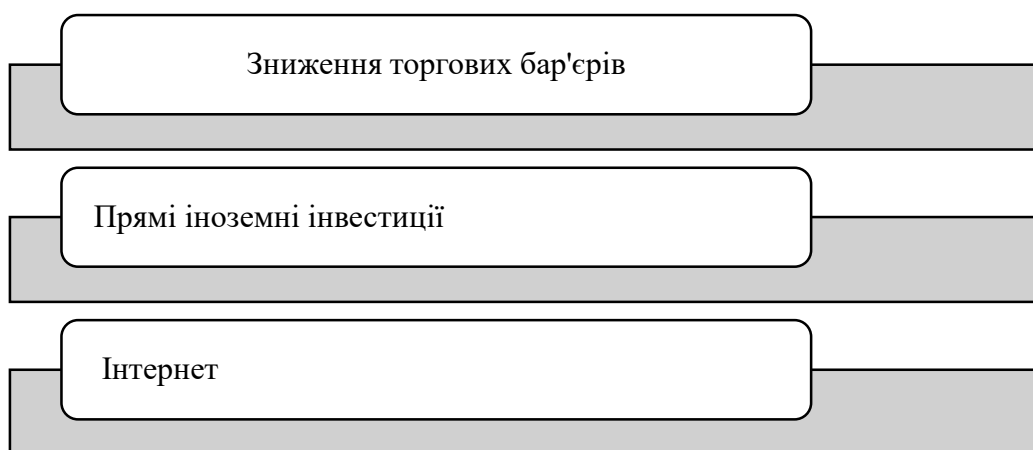


Рис. 2.9. Ключові фактори розвитку глобалізації
Джерело: [114].

Першим критичним фактором є зниження торговельних бар’єрів через торговельні угоди, державну політику, за допомогою якої країни погоджуються усунути транскордонні бар’єри для торгівлі та сприяти

глобальній інтеграції. Щоб зрозуміти важливість торгових угод, необхідно зазначити, що країни вже давно використовують тарифи для захисту своїх галузей економіки та компаній. Метою більшості торгових угод є зниження або скасування тарифів і інших бар'єрів для полегшення торгівлі.

Прямі іноземні інвестиції це інвестування в іншу країну через форму власності в компаніях цієї країни. В сучасному світі значна їх частина спрямовується в комунікації.

Завдяки широкому розповсюдженню Інтернету сьогодні будь-яка компанія у світі може стати глобальною – продавати свою продукцію будь-кому у світі.

Сучасні дослідники визначають глобалізацію як процес або сукупність процесів суспільного розвитку світового масштабу, коли кількість і характер викликаних ними впливів та взаємозв'язків набувають значення для життя всього людства. Наслідки глобалізації неоднозначні. В-першу чергу, насторожують негативні наслідки глобалізації, які призводять до конфліктів в основних сферах та міждержавних відносинах. Конфліктний характер, якого набуває глобалізація, останнім часом занепокоїв, як державних управлінців, так і менеджерів комерційних компаній багатьох країн світу.

На противагу негативним наслідкам глобалізації дослідники приводять позитивні наслідки, зокрема, розвиток науки та практичне застосування відкритих нею законів, інформатизацію суспільства, що має тенденцію продовження її життєвого циклу в міжнародній економіці. Спочатку їх розвиток здійснюється у розвинутих країнах, а потім розповсюджується по всьому світу залежно від стадії життєвого циклу товару за допомогою дії ринкових принципів самоорганізації та самоуправління. Таким чином, до позитивних наслідків глобалізації відносять прискорення науково-технічного прогресу, окрім цього здійснюється міжнародний поділ праці, що дає змогу швидко розповсюджувати нововведення у різних країнах світу.

Глобалізація виступає прискорювачем у розвитку ідей, свободи мислення, свободи вибору, що обумовлюється міжнародним рухом товарів, капіталу та робочої сили [114].

Дослідження проблеми безперервного інноваційного розвитку економіки України, структурних зрушень і соціально-економічних змін доводить його залежність від включеності країни в світову економіку. Серед найбільш вагомих показників інтеграції країни до міжнародного економічного простору є індекс глобалізації.

Індекс глобалізації (KOF Globalisation Index), розроблений в 2002 р. Швейцарським економічним інститутом, уможлиблює визначити рівень глобалізації країн світу в економічному, політичному та соціальному вимірі. Індекс щорічно визначається рейтинговими компаніями A. T. Kearney спільно

з журналом Foreign Policy та Швейцарським інститутом дослідження бізнес-циклів (KOF). Індекс позиціонується як комбінований показник, який дозволяє оцінити масштаб інтеграції певної країни у світовий простір та порівняти різні країни щодо його компонентів. Автори даного проекту визначають глобалізацію як процес, що руйнує національні кордони, інтегрує національні економіки, культури, технології та управління, а також формує складні відносини та взаємозв'язки, опосередковані через різноманітні потоки, що включають людей, капітали, ідеї тощо.

За методикою всі країни, що аналізуються в рамках Індексу, оцінюються за 24 показниками глобалізації, які об'єднані в три основні групи: економічні; соціальні; політичні. Україна в 2020 р. за Індексом рівня глобалізації посіла 44 місце, останнє місце займає Сомалі – 96-те. Перше належить Швейцарії [115].

Безперервність інноваційного процесу покладено в основу підприємницької функції, де відбувається постійний пошук можливостей для забезпечення прибутковості капіталу. Внаслідок цього відбувається перелив інвестиційних потоків від традиційних до нових галузей, формуючи процес розширеного виробництва, тим самим прискорюючи розвиток базисних виробництв і технологій, спричиняючи зростання конкуренції.

Для того, щоб забезпечити розвиток нового технологічного устрою потрібна основа. Основу може забезпечити розвиток інфраструктури (транспортної, енергетичної, ринкової, інформаційної) попереднього технологічного укладу. Така технологічна надбудова відіграє роль оптимізаційної, яка поступово формує попит на нові високотехнологічні товари. Управління структурною трансформацією національної економіки має виходити з урахування об'єктивних закономірностей процесу послідовного заміщення укладів. В дослідженнях виокремлюють шість технологічних укладів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Періодизація технологічних укладів

Технологічний устрій	Період	Основні види діяльності
1	2	3
I технологічний уклад	1770–1847 рр.	Текстильна промисловість, виплавка чавуну, обробка заліза, будівництво каналів, водяний двигун
II технологічний устрій	1830–1897 рр.	Паровий двигун, залізничний транспорт, машино-будування, пароплавобудування, вугільна, станко-інструментальна промисловість, чорна металургія
III технологічний уклад	1880–1943 рр.	Електротехнічне, важке машинобудування, виробництво і прокат сталі, лінії електропередач, неорганічна хімія

IV технологічний уклад	1930–1983 рр.	Автомобілебудування, тракторобудування, кольорова металургія, виробництво товарів тривалого користування, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво й переробка нафти і газу, приладобудування, радіоелектроніка
V технологічний уклад	1970–2018 рр.	Електронна промисловість, обчислювальна, оптико-волоконна техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, робототехніка, інформаційні послуги, біотехнології, аерокосмічна промисловість.
VI технологічний уклад	2015–2040 рр.	Наноелектроніка, мультимедійні інтерактивні, глобальні мережі, молекулярна й нанофотоніка, наноматеріали й наноструктуровані покриття, нанобіотехнології, наносистемна техніка, космічні технології, системи штучного інтелекту

Складено за [113]

У 2019 році в Україні приблизно 800 підприємств здійснювали інноваційну діяльність у промисловості. При цьому частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), у загальній кількості промислових підприємств становила 13,8 %. Частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення в загальних інноваціях зросла до 71,6 %. Разом з тим, зменшилися частки витрат на науково-дослідні розробки до 20,5 %. Частка витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт у ВВП становила 0,43 %. Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості у 2019 році становила 1,3 % [35].

Позитивним є те, що в Україні інноваційні підприємства присутні майже в усіх галузях промисловості, що утворюють найбільш динамічні й успішні групи компаній. За загальним рівнем витрат на інноваційну діяльність одними з провідних секторів є такі традиційні сектори, як металургія та енергетика.

В контексті джерел фінансування виділяються наступні тенденції: рівень іноземних інвестицій здійснюється в межах 20 % загальних витрат на інноваційну діяльність, рівень фінансування інноваційної діяльності з бюджету та національними інвесторами постійно зменшується; головним джерелом фінансування інноваційної діяльності залишаються власні кошти підприємств [116].

Готовність України до впровадження та використання сучасних провідних та революційних технологій представлено у Доповіді ЮНКТАД “Впіймати технологічну хвилю: інновації зі справедливістю” (“Catching

technological waves: Innovation with equity”) 2021 року. “Індекс готовності до провідних технологій” складається з п’яти складових: впровадження ІКТ, кадри (навички), дослідження та розробки, використання в промисловості та доступ до фінансів. За даною оцінкою Україна увійшла до групи країн з рівнем готовності до провідних технологій вище середнього (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтинги країн світу за Індексом готовності до провідних технологій (2020 р.)

Країна	Значення Індексу	Загальний рейтинг зі 158 країн	Рейтинг країни за складовими:				
			ІКТ	Кадри (навички)	iP	Промисловий розвиток	Фінанси
Країни з рівнем готовності до провідних технологій вище середнього							
Бразилія	0,65	41	73	53	17	42	60
Румунія	0,60	45	44	70	34	38	115
Сербія	0,59	47	38	52	55	46	86
Болгарія	0,57	51	53	48	65	41	73
Україна	0,56	53	66	40	47	58	97
Туреччина	0,55	55	75	63	27	78	49

Джерело: [117].

Достатньо високий рейтинг України можна відмітити за такими складовими: рівень освіченості (навичок) населення та дослідницької активності (кількість патентів та публікацій), частка високих технологій у промисловому виробництві. Низький рейтинг – у готовності до провідних технологій, за рівнем інфраструктури ІКТ та доступністю приватних компаній до кредитів.

Вчені вважають, що для інноваційного прориву Україні необхідно ідентифікувати можливий каталізатор і потенційні технології, які можуть бути виведені на внутрішній і зовнішні ринки, а також створити відповідні інституційні умови.

Великого значення набуває імідж і статус держави, що виставляє свій товар на світовий ринок. Національна економіка та національна культура розмиваються глобальними потоками товарів, людей, капіталу та інформації, що посилює роль інститутів глобального управління. Особливо гостро постає питання спроможності цих інститутів підтримувати всіх учасників світового господарства на принципах справедливості. Потрібно набути позитивного іміджу, що дасть змогу виступати рівноправним партнером на світовому ринку. Процеси інтеграції та глобалізації будуть ідентифікувати Україну як значимого суб’єкта у світогосподарських операціях.

Державна інноваційна політика є складовою державного регулювання економіки. Необхідність державного регулювання інноваційної діяльності зумовлена, в першу чергу, тим, що інноваційний процес характеризується тривалим науково-виробничим циклом. Такий цикл має високі витрати та високий ризик кінцевого результату, а держава має у своєму розпорядженні ресурси, якими може забезпечити розвиток стратегії інноваційного розвитку. Держава формує нормативно-правову базу та законодавче врегулювання інноваційної діяльності, тим самим може стимулювати і захищати інноваційну діяльність, окрім цього може інвестувати у некомерційні інноваційні проекти. Такі проекти є вкрай важливими, так як підвищують безпеку держави та її імідж у світовому господарстві. Держава зможе вирішити проблему нестачі фінансів для переходу від одного технологічного укладу до іншого. Так як новий устрій формується за рахунок здобутків попереднього, то держава має забезпечити капіталовкладення в освоєння нових технологій, заповнюючи прогалини від розвитку попередніх укладів та створюючи основу для переходу до інших.

Україна для відновлення економіки на новому рівні повинна використати модель безперервного інноваційного розвитку, що забезпечить функціонування ефективного та технологічного виробництва, переходу в розвитку від одного технологічного устрою до іншого. Обираючи таку концепцію участі у світовому господарстві, потрібно враховувати національні цінності і ресурси, щоб “не розчинитися” у процесах глобалізації і інтернаціоналізації. Враховувати принцип вигоди для своєї країни: забезпечуючи вигоду, не нашкодити ні сьогодні, ні в майбутньому.

Основою безперервного інноваційного розвитку має стати створення умов для управлінської організації і функціонування високих технологічних укладів, що стануть його фундаментом і забезпечуватимуть подальший розвиток економіки.

РОЗДІЛ 3

ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Акціонерний капітал та корпоративне управління: методика оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів

Підприємства акціонерного типу відіграють провідну роль в сучасному економічному житті. Зокрема, це проявляється в їх значній частці у валовому внутрішньому продукті економічно розвинених країн світу. Це свідчить про те, що в масштабах національних економічних систем акціонерні підприємства виконують важливу роль відтворення загального капіталу, її економічного потенціалу. Ця особлива роль виявляється в структурному, технологічному, географічному, інноваційному та інших аспектах функціонування та розвитку національної економіки.

Треба зазначити, що проблеми формування та розвитку акціонерного капіталу, корпоративного управління постійно перебувають у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, можна відзначити праці таких знаних авторів, як Дж. Бряклі, Дж. Гелбрейт, Р. Гільфердінг, В. Леонт'єв, Дж. Макконнелл, К. Маркс, А. Маршалл, М. Міллер, Ф. Модільяні, Дж.-С. Міль, Д. Рікардо, П. Самуельсон, Ж.-Б. Сей. Різні теоретичні та практичні аспекти акціонерного капіталу та акціонерного управління досліджуються в роботах вітчизняних науковців, зокрема можна назвати таких авторів, як Д. Баюра, В. Євтушевський, В. Кубліков, І. Лазня, Л. Мамічева, В. Міщенко, А. Педько, В. Рибалкін, А. Сірко, Н. Супрун, А. Шегда, З. Шершньова, А. Черпак, В. Якубенко та інших.

Водночас економічна еволюція вносить зміни в механізми створення та функціонування акціонерного капіталу, підприємств акціонерного типу. Формуються нові моменти в процесі відтворення таких підприємств, взаємовідносин різних груп акціонерів, побудови управління акціонерними підприємствами тощо. Свою роль в процесі змін відіграє й цифрова інформаційно-технічна революція. Тому існує постійна потреба в поглибленні наукових розробок щодо зазначених питань.

Зазначимо, що поняття “капітал” вже досить давно використовується в науковій літературі. Проте зберігається чимало підходів до його трактування.

Якщо зробити певний історичний екскурс, то, зокрема, можна зазначити, що меркантилісти ототожнювали капітал із загальноприйнятими “грошовими атрибутами багатства”, фізіократи – із засобами сільськогосподарського виробництва, А. Сміт – із частиною призначених для подальшого виробництва запасів, від яких очікують отримати дохід [118]. Д. Рікардо, характеризуючи природу капіталу, визначає останній як багатство країни, яке необхідне для приведення в дію

фактора праці. Він зазначав, що саме націленість на максимізацію прибутку веде до зміни характеру, форм та виду діяльності суб'єктів економічної діяльності. Ж.Б. Сей – із фактором виробництва, який сприяє створенню та розподілу національного доходу, К. Маркс – з вартістю, що приносить додаткову вартість [119], А. Маршал – із сукупністю речей, що формують передумови виробництва [120], Дж. М. Кейнс – з багатством, здатним приносити дохід [121]. І. Фішер визначав капітал як дисконтований дохід, будь-яке благо, яке приносить дохід власникові. Проте здається при всіх особливостях підходів та формулювань, суть капіталу визначається доволі близько: ресурс (фактор), призначений для створення продукту, здатного приносити дохід.

Історично поява акціонерних товариств була напевно відповіддю на бізнес-потреби щодо концентрації капіталу та розподілу підприємницьких ризиків. На початку світової акціонерної історії це була реакція на потребу в концентрації підприємницького капіталу для торгівлі з віддаленими територіями. В кінці XVII ст. акціонерні товариства набули масового поширення в Європі, а в XX ст. в економічно розвинених країнах вони стали домінуючою формою ведення бізнесу. Очевидно, що підприємців мало цікавила проблема забезпечення відтворення капіталу на макрорівні, вони шукали інше – способи розвитку власного бізнесу. Це природна поведінка бізнесу, але одночасно вона “працювала” на важливі економічні інтереси відповідних держав. По суті через розвиток торгівлі розширювалися доходи та формувалися ресурси для розширеного відтворення економіки відповідних країн.

Економічна та управлінська думки відповідним чином реагували на появу та розвиток акціонерного капіталу. Так, А. Сміт розглядав акціонерний капітал як частину майна людини, з якої вона прагне отримати дохід, та приклади створення та функціонування акціонерних компаній. Одночасно було позначено проблему “розходження” функції власності на капітал та функції управління ним. А. Сміт зробив припущення, що накопичення капіталу – це основний шлях до збільшення суспільного багатства, при цьому капітал відшукує ті сфери застосування, де багатство може збільшуватися швидше. Він зазначав, що пошук шляхів зростання прибутків призводить до об'єднання індивідуальних капіталів [118].

Дж. Ст. Мілль цікавився причинами виникнення великого (масштабного) виробництва. Він бачив, що потреби виробництва у капіталі були набагато більшими, ніж можливості навіть найбагатших підприємців. Тому лише об'єднавши капітали та інші виробничі фактори вони могли здійснити масштабний проект. З іншого боку, завдяки створенню акціонерних товариств відбувалася економія праці.

Здається, що визначення А. Смітом таких моментів як “основний шлях” та “швидкі сфери”, є доволі важливими в контексті бачення глибинних

факторів появи та розвитку акціонерного капіталу. Відповідні значимі оцінки ми бачимо також і в думках інших відомих економістів. Зокрема, К. Маркс в рамках своєї концептуальної загальної теорії вбачав в акціонерному капіталі безпосередні передумови для переходу капіталу у власність виробників. Останнє передбачає, що працівники отримують можливість стати власниками акцій підприємства, й таким чином поєднати працю і власність на капітал, поєднати інтереси робітників з інтересами “капіталістів”. Акціонерний капітал таким чином, на його думку, створює можливість для вирішення основного протиріччя процесу капіталістичного виробництва. При цьому він теж зазначав, що акціонерний капітал відіграв дуже важливу роль в економічному житті ряду країн та Європи в цілому [119].

К. Маркс зазначав, що використання кредиту активізує виробництво. Поява акціонерного капіталу є рухом в цьому ж напрямі, рухом для розширення ринку капіталу. Ринкова ціна акцій, як об’єктів укладання угод на ринку цінних паперів, не пов’язана з вартістю втіленого в них капіталу. Таким чином виникає фіктивний капітал – він не бере участь у виробництві, але відіграє активну роль в розподілі доходів.

А. Маршалл зазначав, що ризик, пов’язаний з діяльністю акціонерного товариства, лежить на акціонерах, при цьому вони можуть не брати участі в управлінні підприємством. Ризик розподіляється по-різному – більшим він є у власників найбільшої частки акцій, дрібні акціонери ризикують суттєво менше. Одночасно він вважав, що акціонерні товариства є гнучкою формою бізнесу з великими можливостями для розширення. Могутність акціонерних компаній часто створює умови для встановлення монополії на відповідних ринках.

В цілому фактом як минулого, так і сучасного життя є те, що акціонерні товариства стали реальним механізмом об’єднання капіталів, створення великих капіталів. Привабливим моментом є й те, що акціонери мають обмежений підприємницький ризик. Акціонерне товариство формує особливу систему внутрішніх повноважень, окремо взяті акціонери обмежені у можливостях представляти інтереси інших власників компанії. Компанії є достатньо стійкими бізнес-організаціями, певні їх різновиди створюють важелі контролю за процесами зміни власників.

Сучасне середовище функціонування акціонерного капіталу є динамічним, постійно створюються передумови для змін в умовах його накопичення, використання та управління. Проте ці зміни в будь-якому випадку не порушують “статус” акціонерного капіталу в умовах сучасної змішаної економіки акціонерний капітал – він є не просто однією з форм функціонування капіталу в цілому, він виступає домінуючою формою. Становлення та розвиток акціонерного капіталу було й залишається могутнім стимулом для прогресу виробничих сил, для розвитку систем бізнес-управління, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницьких організацій.

В цілому, систематизуючи наукові досягнення у дослідженні природи, соціально-економічної сутності та основних ознак акціонерного капіталу, акціонерного підприємництва та акціонерного управління можна дійти наступних висновків:

– по-перше, акціонерний капітал може розглядатися як певна форма прояву відносин власності, пов'язаних із залученням і використанням відповідних інвестиційних ресурсів. Відтворення – як просте, так і розширене – не може відбуватися без інвестиційної підтримки. Через статутний фонд та його розподіл формуються відносини привласнення, володіння та розпорядження, можливість відносно вільного руху частин акціонерного капіталу (акцій, як титулів корпоративних прав) на відповідному ринку.

Суспільство створило фондовий ринок для руху (купівлі-продажу) фондових інструментів – насамперед, акцій. Акції відокремилися певним чином від реального (фізичного) капіталу або, іншими словами, від реальних активів підприємств. Напевно, то був неминучий крок, таким він залишається й зараз. Але його поява позначила нові ризики в економіці. Ризики такого своєрідного облаштування економічного життя, його розподілу за певними елементами та процесами – на “життя представників” та “життя матеріалізованого капіталу”. Зазначимо, що в більшості випадків “інструменти-представники” вже навіть паперово не матеріалізуються. Останнє в умовах цифрового суспільства взагалі вже не є важливим, це, напевно, тільки відображення нових форм “роздільного життя”. Але при цьому не потрібно залишати поза увагою те, реальний процес відтворення відбувається лише за допомогою реальних, матеріалізованих цінностей;

– по-друге, акції не матеріалізуються в значення “реального” капіталу, вони є тільки титулами прав корпоративної власності. Купівля-продаж та інші операції з акціями можуть розглядатися тільки як рух прав власності на підприємницькі частки в статутному фонді. В такому контексті акції можна, напевно, дійсно називати “несправжнім” (“вторинним”, “титульним”, “фіктивним”) капіталом. Але, з іншого боку, треба брати до уваги, що здійснювати постійний рух “реального” капіталу в системі акціонерної підприємницької організації просто неможливо, якщо дотримуватися принципу забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Без інструментів підтримки життєздатності реального капіталу про його відтворення не може бути ніякої мови;

– по-третє, акціонерний капітал є інтегрованим результатом інвестиційних ініціатив та зусиль акціонерів (формування капіталу) – на етапах первинного розміщення акцій. В той же час вторинний рух акцій не передбачає створення інвестиційного процесу для власне самого акціонерного товариства-емітента. З позицій “суспільно-правильного”

погляду це може викликати невдоволення. Формально – справедливе невдоволення. “Фондові спекулянти” стабільно отримують відповідну порцію критики в засобах масової інформації. Рух грошей в межах вторинного фондового ринку безпосередньо не пов’язаний із процесом відтворення “реального” капіталу. Проте це є неминучою платою суспільства за те, що “спекулятивний”, “неінвестиційний” вторинний фондовий ринок підтримує існування “інвестиційного” первинного ринку. Підтримує за рахунок створення умов для ліквідності акцій. Остання обумовлює один із інтересів до придбання акцій в тому числі на первинному, тобто “інвестиційному” ринку;

– по-четверте, як свідчить практика, система управління акціонерним капіталом, акціонерним товариством може бути доволі складною. Питання акціонерного капіталу може бути розглянуто в контексті систем відносин між групами зацікавлених осіб (стейкхолдерів - акціонерів, менеджерів, працівників, споживачів, банків, державних інститутів тощо) щодо діяльності та її результатів акціонерного товариства. Ці відносини впливають на побудову та здійснення управління діяльністю акціонерного товариства. Вони впливають на систему управлінських рішень, на загальну ефективність діяльності акціонерного товариства та реалізацію відповідно інтересів вищезазначених суб’єктів. Відносини між “зацікавленими особами”, конкретно побудована система управління акціонерного товариства є певними важливими факторами здатності бізнесу здійснювати програми розширення акціонерного капіталу та відповідно й суспільного економічного капіталу в цілому.

Ключові переваги акціонерної форми бізнесу – наявність механізму здійснення концентрації капіталу (формування ресурсів для розширеного відтворення) та лімітованість підприємницького ризику – грають свою роль у її підприємницькій “популярності”. Національна економіка отримує потенційно масштабний механізм відтворення та накопичення капіталу в цілому.

До особливостей акціонерної форми господарювання та управління в контексті відтворення й розвитку національної економічної системи можна зарахувати:

1. Гнучкість, “оперативність” щодо залучення додаткових обсягів інвестицій, “ресурсів підтримки” суб’єктів бізнесу та національної економіки в цілому. Механізмом є збільшення статутних фондів підприємств через додаткові емісії акцій. Механізм доволі зрозумілий та відносно не складний з операційної точки зору. Але щоб він ефективно функціонував потрібні певні умови, зокрема:

- а) існування в країні достатньо розвиненого фондового ринку;
- б) інвестиційна привабливість підприємств;
- в) готовність існуючих акціонерів до прийняття ризиків зміни структури власників та владних повноважень, можливостей.

2. Лімітованість підприємницьких ризиків акціонерів – аксіома акціонерного бізнесу. Інвестори безумовно реагують, сприймають цей

фактор. Але інвесторам цього недостатньо. Інвестори оцінюють систему ризиків. Саме аналіз сукупності ризиків є характерним для підходу кваліфікованого інвестора. Інвестор не хоче думати тільки про те, що у нього буде “обмежений ризик” як у акціонера. Він думає про те, наскільки система відносин в акціонерному товаристві, побудова управління підприємством, загальне середовище діяльності підприємства нададуть йому можливості реалізувати свої права, наскільки коректною буде поведінка мажоритарних акціонерів тощо. Таким чином, аналізуючи “лімітованість” треба брати до уваги всю сукупність потенційних інвестиційних ризиків в акціонерному товаристві в цілому. Треба зазначити, що держава через нормативно-правову діяльність також певним чином впливає на інтереси різних суб’єктів до інвестування в акціонерні товариства.

3. Акціонерні товариства можуть розглядатися як підприємницькі організації з потенційно тривалішим періодом існування. “Триваліший” період напевно сам по собі не є підприємницькою цінністю. На наш погляд, ця перевага акціонерного підприємництва має розглядатися в сучасних умовах з великою обережністю. Україна в різні періоди часу пережила масштабні “переформатування”, “перезавантаження” акціонерних товариств. Досить часто – відверто некоректні. Результатами “переформатування” окремих акціонерних товариств в Україні стало їх фактичне перетворення на підприємства іншого типу, в інтересах певних впливових суб’єктів.

4. Акціонерна власність дозволяє певним чином розширити систему стимулювання праці. Насамперед мова йде про топ-менеджерів. Включення останніх в систему володіння акціями або їх отримання за виконання певних умов створює новий мотиваційний елемент для управлінців. Напевно нам доцільно говорити про обмежену групу управлінців, про найбільш талановитих, успішних менеджерів. Для таких людей дійсно в певний період розвитку їх кар’єри статусу найманого працівника, навіть з високим рівнем заробітної плати та серйозним соціальним пакетом, може не вистачити для того, щоб залишитися працювати на даному підприємстві.

5. Акціонерна власність значною мірою змінює систему управління підприємством. Деякі автори називають це процесом демократизації управління. На наш погляд, точніше буде говорити про перерозподіл повноважень між власниками та менеджерами підприємств. Власники змушені делегувати значні повноваження менеджменту. Певна втрата повноважень є своєрідною платою за масштаби підприємства, за зростання підприємницького капіталу. Система управління трансформується під впливом наявності великої кількості акціонерів, а також під впливом утворення доволі різноманітних конфігурацій співвідношення сил між різними акціонерами.

6. Функціонування акціонерних товариств є більш суспільно відкритим. Вирішальне значення в цьому має система державного регулювання процесів створення та функціонування акціонерних товариств. Це, зокрема, стосується показників звітності діяльності, контролю за рухом певних пакетів акцій, вимог щодо захисту прав міноритарних акціонерів тощо. Наявність таких умов певною мірою покращує умови інвестування – щонайменше з точки зору зменшення ризиків, пов'язаних з недостатнім інформуванням. Це шанс позитивних змін у відтворенні.

Отже, відтворення та зростання капіталу національної економіки є базисом для економічного існування та розвитку. Виникнення та розвиток акціонерного капіталу та відповідної форми підприємницької діяльності було і залишається “локальною” реакцією організацій на вирішення протиріччя між потребою в реалізації інвестиційно великих проектів і обмеженістю індивідуальних капіталів. Водночас ці “локальні” операції є сукупно дуже важливими для процесів забезпечення економічного відтворення.

Акціонерний капітал – категорія, яка відображає досить широкий спектр відносин у системі підприємницької організації акціонерного типу. В різних економічних системах, в різних історичних періодах система акціонерного підприємництва та управління помітно змінюється. В Україні в останні два десятиріччя аспект “динаміки” виявився можливо найбільш рельєфно. “Приватизаційні” акціонерні товариства та “постприватизаційні” акціонерні товариства – то різні економічні феномени. Важливо, щоб трансформація акціонерного сектора відбувалася в правильному напрямі, щоб вона сприяла ефективному забезпеченню розширеного суспільного відтворення.

Акціонерна форма організації бізнесу має декілька важливих привабливих особливостей: по-перше, тут використовується принцип обмеженої відповідальності учасників, що зменшує особисті ризики ведення бізнесу; по-друге, вона суттєво розширює інвестиційні можливості підприємства через використання механізму емісії акцій; по-третє, вона створює можливості для більш високого рівня ринкової капіталізації корпоративних прав учасників (акцій) за рахунок наявності їх постійного ринку – фондового ринку.

Україна має значно менший досвід використання акціонерної форми підприємництва. Старт цих процесам було покладено масовою приватизацією підприємств в 1990-х роках. Як і в інших країнах світу, ця форма досить швидко набула масовості, поширеності в українській економіці, й одночасно в досвіді України досить швидко відобразилися типові проблеми акціонерних товариств, які виникають в рамках, зокрема, взаємодії акціонерів. Й вже в той період на них звернули увагу науковці [122].

У цілому треба зазначити таке, незважаючи на наявність суттєвих переваг, така організаційно-правова форма має й певні проблемні компоненти, що пов'язані зі зростанням складності управління

підприємством, наявності потенційно широкого поля для появи протиріч, конфліктів у взаємодіях акціонерів, спробами некоректної бізнес-поведінки домінуючих акціонерів, бюрократизацією управління за рахунок ускладнення організаційної структури та набуття значної влади менеджерами компаній, зростанням трансакційних (агентських) витрат тощо. Вся сукупність зазначених проблем утворюється внаслідок різноаспектних суперечностей, що виникають між акціонерами, між акціонерами та менеджерами. Поглиблення наукового аналізу цих проблем, обґрунтування подальших шляхів їх вирішення концентрується на питаннях взаємовідносин різних груп акціонерів, формування та використання їх акціонерної влади. В кінцевому рахунку увага фокусується на структурі розподілу акцій, визначенні показників концентрації, розпорошеності та диференціації акціонерного капіталу та їх впливу на фактичний управлінський ресурс різних груп акціонерів.

Питання залучення, функціонування та управління акціонерним капіталом знайшли достатньо активне відображення в працях дослідників. Так, проблеми якості корпоративного управління аналізуються, зокрема, в працях [126]. Відбувається теоретичне обґрунтування концептуальних моделей корпоративного управління в Україні, зокрема, розбудови синергетичної моделі [128]).

Увага науковців поширилася на такі складові акціонерної проблематики, як створення моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві [129], вплив процесів цифровізації на трансформацію корпоративного управління [130], вплив глобалізації на корпоративне управління [131], використання штучного інтелекту при формування сучасного корпоративного управління [132]. Аналізуються питання структури корпоративного управління, взаємовідносин між мажоритарними та міноритарними акціонерами, дискримінації дрібних акціонерів [135]. Наявні проблеми корпоративного сектору та перспективи його подальшого розвитку досліджуються в працях [138].

Разом з тим, взаємозв'язок питань структури акціонерного капіталу та управління підприємством аналізується переважно на достатньо загальному рівні. На нашу думку, надання більш емпіричного характеру такого роду дослідженням потребує відповідного використання математичного апарату, математичного обґрунтування. Саме таким шляхом можна отримати більш об'єктивні критерії для з'ясування дійсного рівня гостроти подібних внутрішньоакціонерних протиріч, з'ясування відповідних можливостей власників акцій в управлінні акціонерними товариствами.

Кожне акціонерне товариство характеризується певним розподілом акцій (корпоративних прав) серед його учасників. Цей розподіл відіграє суттєву, можна сказати вирішальну, роль в прийнятті управлінських

рішень, в тому числі стратегічного характеру. Ці рішення впливають на поточний та перспективний стан справ в акціонерному товаристві, на ринкову вартість акцій, на реалізацію інтересів тих чи інших власників пакетів акцій.

Кожний власник акцій, за винятком ситуацій з неголосуючими акціями, отримує певне право на управління акціонерним товариством. Тобто по суті кожна акція – це номінальна одиниця того сукупного управлінського ресурсу, який формується у акціонерів товариства. Кількість акцій, яку має той чи інший учасник акціонерного товариства (пакет акцій), є одночасно не тільки формально певною часткою статутного фонду підприємства, а й часткою сукупного управлінського ресурсу акціонерів товариства. Останній можна визначити як суму управлінських повноважень загальних зборів акціонерів товариства. Пакети акцій, якими володіють учасники товариства, формують ту чи іншу можливість у їх власників реально використати певну суму зазначених повноважень. Власник пакету акцій є одночасно утримувачем відповідної частки сукупного управлінського ресурсу акціонерів. При цьому на перший погляд може здатися, що частка акцій (пакет акцій) є одночасно й відображенням володіння відповідною часткою сукупного управлінського ресурсу акціонерів товариства. Проте в реальних умовах все виглядає дещо по-іншому, набагато складніше.

Розподіл акцій, структуру акціонерного капіталу можна насамперед охарактеризувати через оцінку стану *концентрації акціонерного капіталу (номінальних акціонерних прав)* в товаристві. Для проведення такої оцінки ми пропонуємо в загальному вигляді скористатися методичним підходом, який покладено в основу розрахунку відомого індексу Герфіндаля-Гіршмана. Цей індекс був розроблений та запропонований для кількісної параметризації концентрації ринку. Спираючись на зазначений методичний підхід можна, на наш погляд, запропонувати наступну формулу для визначення стану концентрації акціонерного капіталу в товаристві (I_c):

$$I_c = \sum_{i=1}^N S_i^2; \quad (1)$$

де: N – кількість акціонерів; S_i – частка в статутному фонді i -го акціонера, що може бути обчислена за формулою:

$$S_i = \frac{BS_i}{C} 100 \%, \quad (2)$$

де BS_i – пакет акцій окремого акціонера; C – акціонерний капітал компанії (статутний фонд акціонерного товариства).

Значення індексу концентрації акціонерного капіталу (I_c) можуть коливатися від 1 до 10000 (рис. 3.1). Якщо $I_c < 100$, то акціонерні частки, акціонерні пакети є максимально розпорошеними, частка окремих учасників як правило складає не більше 1 %. Такий варіант виглядає відверто теоретичним. Якщо $I_c = 10000$, то має місце найвищий рівень концентрації капіталу – всі акції належать одному акціонеру; такий варіант не уявляє ніякого інтересу для дослідження, тому що тут зникає сама проблема. Набагато цікавішими є інші варіанти розподілу. Так, якщо значення індексу коливається в інтервалі $1200 < I_c < 7000$, то напевне акціонерний капітал по факту зосереджений у 2–10 партнерів – учасників акціонерного товариства. На рис. 3.1 зображені два варіанти розподілу управлінського ресурсу товариства (управлінського впливу) серед акціонерів. Так, лінія умовно ідеального розподілу управлінського ресурсу демонструє повну тотожність між часткою акцій учасника товариства та його індивідуальним управлінським ресурсом – потенціалом його управлінського впливу на діяльність підприємства. Зрозуміло, що такий варіант розподілу немає нічого спільного з фактичною практикою функціонування акціонерних товариств як в Україні, так і в світі. Очевидним є те, що фактично завжди управлінський ресурс розподіляється серед акціонерів нелінійно (крива фактичного розподілу на рис. 3.1), – тому й поділяються акціонери на мажоритарних та міноритарних, тому й створюються передумови для появи конфліктів їх інтересів, для маніпулювання, для зловживання у власних інтересах.

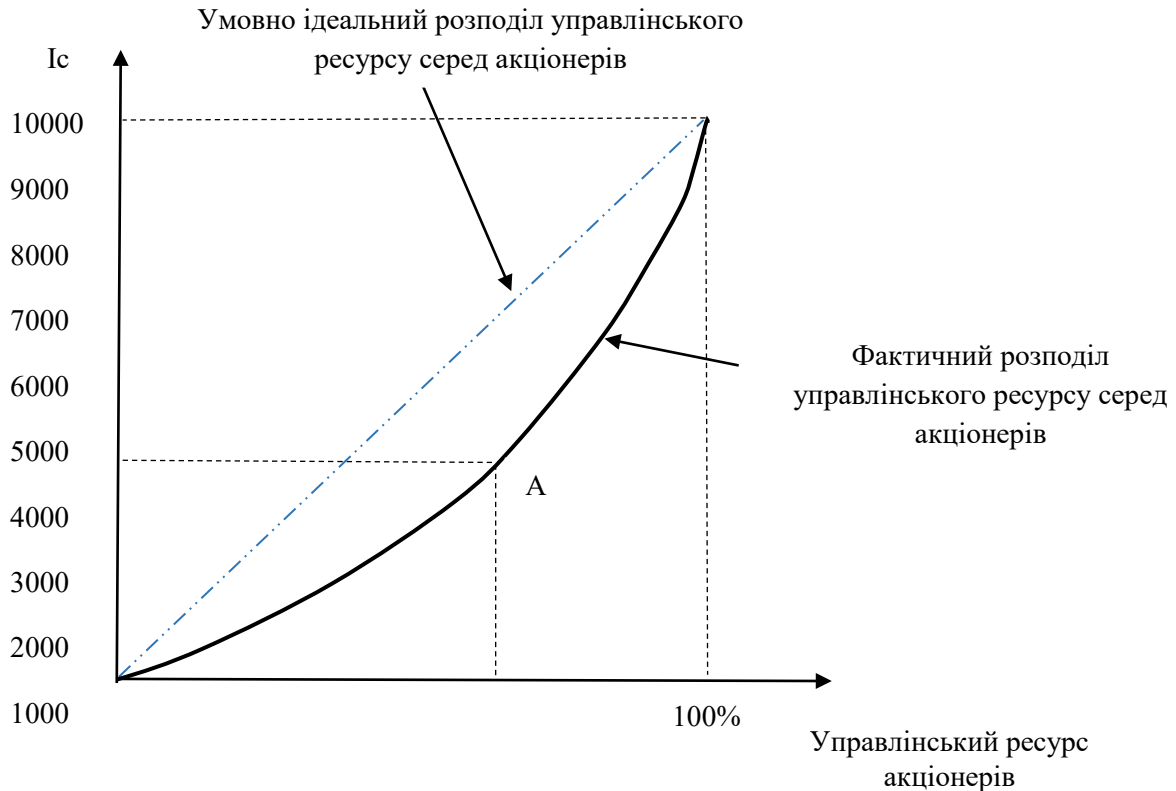


Рис. 3.1. Варіанти розподілу сукупного управлінського ресурсу акціонерів серед учасників товариства

Індекс I_c може мати й певні обмеження щодо точності відображення співвідношення сил акціонерів товариства. Зокрема, це може виявитися в ситуації, коли серед учасників – декілька досить великих акціонерів і множина дрібних. Тоді індекс буде показувати досить високу концентрацію капіталу, не відбиваючи присутності дрібних, міноритарних акціонерів.

На наш погляд, нелінійність розподілу сукупного управлінського ресурсу (RM , resource management) серед акціонерів можна відобразити шляхом визначення частки кожного окремого акціонера в показникові I_c :

$$RM_i = \frac{S_i^2}{I_c} 100 \% ; \quad (3)$$

Для прикладу проаналізуємо такий варіант розподілу пакетів акцій в акціонерному товаристві:

- $S_B = 5 \%$,
- $S_C = 15 \%$,
- $S_P = 20 \%$,
- $S_E = 60 \%$.

Значення $I_c = 25 + 225 + 400 + 3600 = 4125$ (точка А на рис. 3.1).

“Пакети” управлінських ресурсів у вищезазначених власників пакетів акцій будуть мати такі значення:

- $RM_B = 25/4125 * 100 \% = 0,6 \%$;
- $RM_C = 225/4125 * 100 \% = 5,5 \%$;
- $RM_P = 400/4125 * 100 \% = 9,7 \%$;
- $RM_E = 3600/4125 * 100 \% = 87,3 \%$.

За цими розрахунками ми бачимо досить цікаві порівняльні результати номінальних можливостей власників пакетів акцій та їх індивідуальних управлінських ресурсів. Спостерігаємо помітну різницю між номінальною (“пакетною”) та фактичною управлінською силою: так, наприклад, сила реального потенційного управлінського впливу міноритарних акціонерів стає значно меншою, ніж номінальні розміри їх пакетів акцій. Й навпаки: фактична сила мажоритарних акціонерів суттєво перевищує номінальну силу їх пакетів. Тобто наявність в акціонерному товаристві потужних мажоритарних акціонерів по суті нівелює формальні значення пакетів акцій міноритарних акціонерів.

Отже, проведений аналіз та розрахунки показують, що в цілому показники управлінських ресурсів акціонерів помітно відрізняються від показників розмірів їх пакетів акцій. Така ситуація обумовлює доцільність розрахунків й такого показника, як *доступний ступінь реалізації управлінської функції* окремим акціонером (EIM , *extent of implementation of management functions*) – відносне відхилення управлінського ресурсу власника певного пакету акцій від номінальної частки цього пакету, а саме:

$$EIM_i = \frac{RM_i}{S_i}; \quad (4)$$

Для нашого прикладу доступний ступінь реалізації управлінської функції для власників відповідних пакетів акцій виглядатиме наступним чином:

- $EIM_B = 0,6/5 = 0,12$;
- $EIM_C = 5,5/15 = 0,37$;
- $EIM_P = 9,7/20 = 0,485$;
- $EIM_E = 87,3/60 = 1,46$.

Таким чином, власники пакетів акцій В (5 %), С (15 %) та Р (20 %) суттєво втрачають в доступності до реалізації управлінської функції, вони здатні здійснювати свій управлінський вплив дуже обмежено, тобто ЕІМ значно менше за одиницю (одиниця – це тотожність “пакетної” та доступної управлінської сили), а власник пакету акцій Е (60 %) навпаки майже в 1,5 раза збільшує свою номінальну пакетну силу ($EIM_E=1,46$). Останнє, зокрема, має об’єктивне підтвердження на практиці, оскільки пакет акцій в 60 % надає можливість практично одноосібно приймати всі майнові рішення, до того ж згідно українському законодавству саме така частка участі акціонерів в зборах забезпечує необхідний кворум для проведення загальних зборів акціонерів. Тобто власник 60 % акцій товариства є фактично реально абсолютно домінуючою особою. Очевидно, що всі рішення загальних зборів акціонерів товариства будуть орієнтованими насамперед на інтереси одного акціонера. За великим рахунком домінуючий акціонер по суті привласнює 100 % від загального обсягу права управлінського контролю та 60 % прав на одержання грошового доходу у вигляді дивідендів. Всі інші утримувачі 40 % акцій товариства потенційно спроможні блокувати лише ті рішення, що потребують кваліфікованої більшості голосів в 75 %. Такий розподіл акцій реально формує передумови для дискримінації міноритарних акціонерів та появи конфлікту їх інтересів з інтересами домінуючого акціонера.

З одного боку, справедливо зазначається, що акціонерні товариства є більш прозорою формою бізнесу, насамперед за рахунок більшої публічної звітності [139]. Проте, з іншого боку, мажоритарні акціонери нерідко використовують “непрозорі” форми відносин з міноритаріями. Хоча формально ці акціонери входять до однієї команди, по факту їх інтереси можуть суттєво розходитися. Як правило, міноритарні інвестори градієнт своєї економічної зацікавленості зосереджують на можливостях максимально швидкого, стабільного отримання дивідендів та отримання потенційної ринкової маржі через зростання курсової вартості акцій товариства, в той час як великі інвестори, мажоритарні акціонери акцентують свій інтерес на праві контролю за акціонерним товариством, на довгострокових інтересах, на можливості як можна більше впливати на управлінські рішення, як стратегічного, так і тактичного характеру.

Поява протиріч між мажоритарними та міноритарними акціонерами виступає однією з причин утворення внутрішніх трансакційних витрат – витрат прийняття колективних управлінських рішень, які орієнтовані в інтересах одних акціонерів та нехтують інтересами інших. Такий різновид трансакційних витрат може виражатися у зменшенні дивідендних виплат, зниженні ринкової вартості акцій, суттєвого ринкового знецінення пакетів акцій міноритарних акціонерів. Остання обставина може створювати сприятливі умови для мажоритарних акціонерів щодо викупу акцій у міноритаріїв.

Ще одним компонентом характеристики структури розподілу акцій, структури акціонерного капіталу є поняття *розпорошеності акціонерного капіталу*. На нашу думку, його можна представити як ступінь (глибину) поділу статутного акціонерного капіталу на окремі частки (пакети акцій). Так, якщо, наприклад, в товаристві лише декілька акціонерів, то відповідно розпорошеність дуже низька, якщо їх множина (десятки або взагалі сотні, тисячі), – розпорошеність висока. Пропонуємо обчислювати ступінь розпорошеності (*Dis, extent of dispersion*) акціонерного капіталу за формулою:

$$Dis = \frac{\sum_{i=1}^N S_i}{N} = \frac{100}{N}. \quad (5)$$

Зазначений показник є коефіцієнтом і його максимальна величина складає 100 одиниць – у випадку, якщо акціонер лише один, а у разі множини акціонерів даний критерій прагне до нуля. Для нашого прикладу: $Dis = 100/4 = 25$.

На нашу думку, доцільно запровадити й таке поняття як *диференціація акціонерного капіталу*, яке має відображати те, в якій мірі пакети акцій в межах одного акціонерного товариства відрізняються за обсягом й відповідно управлінським ресурсом один від одного.

Припустімо, що акціонерний капітал складається з однієї тисячі пакетів акцій по 0,1 % кожний (дуже висока розпорошеність), але диференціація акціонерного капіталу при цьому буде нульовою, тобто взагалі відсутня, оскільки частки у всіх акціонерів однакові. Й навпаки: наприклад, серед акціонерів є доміант, який має 30 % акцій, розміри інших пакетів коливаються в інтервалі від 1 % до 5 %. За таких умов розпорошеність акціонерного капіталу у рази менша, але диференціація – навпаки в рази більша, оскільки за таких умов є зрозумілим, що 30 % в даному випадку це фактично контрольний пакет. Ступінь диференціації (*ED, extent of differences*) акціонерного капіталу пропонуємо визначати за формулою:

$$ED = \sum_{i=1}^N |ED_i| = \sum_{i=1}^N (|S_i - RM_i|). \quad (6)$$

Якщо коефіцієнт EIM_i характеризує доступний ступінь реалізації управлінської функції, то ступінь диференціації по окремому пакету акцій визначається шляхом з'ясування, на скільки більше або менше управлінський ресурс щодо частки пакету акцій, тобто характеризує абсолютне відхилення. Різницю $|S_i - RM_i|$ необхідно обчислювати за модулем, оскільки, як видно з попередніх розрахунків, їх величини можуть відрізнятися як в більшу, так і в меншу сторону. Власне така відмінність і характеризує ступінь диференціації по кожному окремому пакету акцій, а критерій FD – ступінь диференціації акціонерного капіталу в цілому. Можна зробити висновок: чим більше показник управлінського ресурсу відрізняється від частки пакету акцій учасника, тим більшою є ступінь диференціації акціонерного капіталу. Для нашого прикладу: $ED = (|5 - 0,6|) + (|15 - 5,5|) + (|20 - 9,7|) + (|60 - 87,3|) = 4,4 + 9,5 + 10,3 + 27,3 = 51,5$.

Виключенням є лише умовно ідеальний (лінійний) розподіл управлінського ресурсу серед акціонерів, який теоретично може бути лише в одному випадку - якщо весь статутний акціонерний капітал товариства поділено на певну кількість абсолютно однакових пакетів акцій. Наприклад, якщо акціонерний капітал поділено на 20 пакетів по $S_i = 5\%$ акцій кожний, то в такому випадку розрахунки покажуть, що окремому пакету акцій відповідає управлінський ресурс теж в $RM_i = 5\%$, тобто має місце лінійний розподіл управлінського ресурсу серед акціонерів, який відповідає бісектрисі на рис. 31. За таких умов ступінь диференціації акціонерного капіталу взагалі відсутня, оскільки відхилення RM_i від S_i завжди дорівнюватиме $S_i - RM_i = 0$. Таким чином, абсолютна управлінська рівність між акціонерами може мати місце лише за умов наявності абсолютно однакових пакетів акцій у всіх учасників товариства, що на практиці здається малоімовірним.

Об'єднаємо всі вище запропоновані показники в єдину порівняльну таблицю 3.1.

В табл. 1 показники 1–4 обчислені стосовно кожного окремого пакету акцій, а специфіка показників 5-8 передбачає їх розрахунок лише по акціонерному капіталу товариства в цілому. З таблиці 1 випливає, що наявна диференціація акціонерного капіталу (показник 4) зумовлює нелінійний розподіл управлінського ресурсу (показник 2). Так, при частці пакету акцій в $S_B = 5\%$ доступний управлінський ресурс його власника дорівнює лише $RM_B = 0,6\%$, в той же час доступний управлінський ресурс власника пакету акцій E ($S_E = 60\%$) зростає до показника в $RM_T = 87,3\%$.

Звідси й доступна ступінь реалізації управлінської функції для власника пакету В дорівнює лише $EIM_B = 0,12$, в той же час як для власника пакета акцій Е показник $EIM_E = 1,46$.

Таблиця 3.1

Основні показники оцінки параметрів розподілу акцій та управлінського ресурсу в акціонерному товаристві

Показник	Формула	Пакети акцій			
		В	С	Р	Е
1. Частка і-го пакету акцій, %	$S_i = \frac{BS_i}{C} 100\%$	5	15	20	60
2. Управлінський ресурс власника і-го пакету акцій, %	$RM_i = \frac{S_i^2}{I_c} 100\%$	0,6	5,5	9,7	87,3
3. Доступний ступінь реалізації управлінської функції власником і-го пакета акцій, коефіцієнт	$EIM_i = \frac{RM_i}{S_i}$	0,12	0,37	0,49	1,46
4. Ступінь диференціації і-го пакета акцій	$ED_i = S_i - RM_i $	4,4	9,5	10,3	27,3
5. Ступінь диференціації акціонерного капіталу	$ED = \sum_{i=1}^N ED_i $	51,5			
6. Кількість пакетів акцій (акціонерів)	N	4			
7. Розпорошеність акціонерного капіталу, коефіцієнт	$Dis = \frac{\sum_{i=1}^N S_i}{N} = \frac{100}{N}$	25			
8. Індекс концентрації акціонерного капіталу	$I_H = \sum_{i=1}^N S_i^2$	4125			

У цілому, по акціонерному товариству ступінь диференціації акціонерного капіталу досить висока, $ED=51,5$ (за відсутності диференціації $ED=0$); власне даний критерій і зумовлює нерівномірний розподіл потенціалу управлінської функції (управлінського ресурсу) серед усіх наявних акціонерів. Водночас, розпорошеність акціонерного капіталу достатньо низька, $Dis=25$ ($Dis_{max}=100\%$, а мінімальне значення прагне до $Dis_{min}=0\%$), але даний критерій, як було з'ясовано раніше, не впливає на ступінь реалізації управлінської функції учасника товариства. І нарешті індекс концентрації акціонерного капіталу складає 4125, що демонструє

високий ступінь зосередження управлінських важелів впливу в руках лише декількох акціонерів і відповідно свідчить про належність до інсайдерської системи корпоративного управління.

Запропонована методика обчислення показників структуризації акціонерного капіталу (структури розподілу пакетів акцій) дозволяє кількісно визначити такі показники, як ступінь концентрації, розпорошеності (дисперсії) та диференціації акціонерного капіталу, доступний ступінь реалізації управлінської функції. Індекс концентрації акціонерного капіталу (I_c) відображає ступінь зосередження акціонерного капіталу серед учасників корпоративного товариства, що надає можливість достатньо точно визначити належність того чи іншого акціонерного товариства до інсайдерського або аутсайдерського типу (моделі) корпоративного управління, отримати достатні уявлення щодо ступеня розпорошеності акціонерного капіталу. Водночас дана методика надає можливість обчислення відносного показника того управлінського ресурсу (RM_i), який формується у того чи іншого власника пакету акцій товариства, що в свою чергу надає можливість встановити можливий потенціал (доступний ступінь) реалізації управлінської функції відособлено для певних акціонерів. Емпіричні дослідження довели, що відхилення показників управлінського ресурсу акціонерів від показників відносних розмірів їх пакетів акцій відбувається внаслідок диференціації акціонерного капіталу (ED). Зазначена залежність має пропорційний характер – чим вище диференціація капіталу, тим більшою мірою управлінський ресурс акціонера (RM_i) відхиляється від частки його пакету акцій (S_i) і навпаки. Встановлено, що розпорошеність акціонерного капіталу (Dis) сама по собі не впливає на реалізацію управлінської функції, тобто є індиферентною (нечутливою) до параметрів встановлення управлінського контролю в компанії. Дана методика може слугувати об'єктивним підґрунтям для виміру трансакційних витрат, що утворюються в середині компанії внаслідок виникнення протиріч між мажоритарними та міноритарними акціонерами, а також прогнозування обсягів таких витрат та здійснення їх вартісної оцінки.

3.2. Трансформація підходів до розвитку персоналу в умовах цифрової економіки

Цифрова економіка є рушійною силою прискорення глобального економічного розвитку, підвищення продуктивності виробництва, створення нових ринків і галузей, що відкриває нові можливості для інклюзивного та сталого росту суспільства. Розвиток цифрової економіки неминуче призводить до значної трансформації ринку праці. Без сумніву, персонал є ключовим фактором діяльності будь-якої компанії. Якщо на

початкових етапах розвитку виробничих відносин цінувалися фізіологічні та фізичні властивості персоналу, то в умовах цифрової економіки на перший план виходять розумові та ментальні його характеристики. Слід зауважити, що економіка України все ще залишається системою індустріально-промислового типу, однак цифровізація активно охоплює все більше й більше її сфер. В першу чергу це стосується сфери продажів, банківських послуг, ІТ-сектора, публічного адміністрування тощо. Особливістю таких трансформацій є висока динаміка змін: буквально за десятиліття інформаційні технології кардинально змінилися, давши велику кількість можливостей для розвитку стандартних секторів економіки та сприяючи появі нових. По суті, цифровізація є безальтернативним шляхом розвитку сучасної економіки. Тому перед компаніями постає завдання адаптації до нових умов функціонування та відповідно створення робочих місць нового типу з максимальним використанням інтелектуального й творчого потенціалу свого персоналу.

Події останніх років, а саме кризові явища, зумовлені пандемією COVID-19 та повномасштабна війна на території України, стали свідченням дієвості цифрової моделі економіки та її перевагами над традиційною. Значна частина персоналу була переведена на дистанційну форму роботи, управлінські процеси було спрощено та оптимізовано. Міграційні процеси не стали фатальними для економіки України у 2022 році, оскільки існувала можливість працювати дистанційно.

Перехід до віддаленої роботи вимагав застосування у виробничих процесах великої кількості нових технологічних та управлінських рішень: використання нових ІТ-продуктів та платформ, засобів комунікацій, засобів електронної постановки завдань та контролю за їх виконанням. Це все стало додатковим навантаженням на персонал компаній та необхідною умовою його функціонування. Саме тому питання розвитку персоналу та відповідності його компетентностей сучасним умовам є вкрай важливим та актуальним.

Людина є ключовим елементом сучасної організації та єдиним джерелом створення додаткової вартості та нових цінностей у суспільстві. Перехід на цифрові технології виробництва та управління процесами виробництва тільки підвищує роль людини в організації. Тепер персонал компанії не повинен концентрувати свою увагу на виконанні якихось простих виробничих чи управлінських задач, які виконуються різними програмами чи навіть штучним інтелектом, а повинні займатися більш творчими питаннями: залучення нових клієнтів, освоєння нових ринків, дослідження поведінки споживачів, розробкою маркетингових компаній тощо. Всі ці сфери поступово переходять у цифровий світ. Очевидно, що у сучасних умовах наявності стандартних виробничих навичок у сфері управління стає вже замало.

Сучасний персонал повинен не тільки володіти управлінськими компетенціями, але й бути активним учасником цифрової економіки, знати принципи її побудови та використовувати існуючі в цій сфері технології. Сучасна цифрова економіка вийшла за рамки окремих країн чи світу. Сьогодні активно створюється віртуальний всесвіт з віртуальними компаніями на основі використання крипто-валют та block-chain технологій, або так звана криптономіка. Перехідний період від традиційної економіки, заснованої на інноваціях та глобалізації усіх процесів, до повної цифрової економіки, на наш погляд, буде зовсім нетривалим. Саме тому успіх переходу більшості компаній в цифровий світ буде більшою мірою залежати від наявності у персоналу відповідних знань та навичок цифрової взаємодії. Перед персоналом компаній будуть поставати завдання не традиційного адміністрування управлінських процесів в організації, а нестандартного вирішення поставлених завдань. Тому конкурентними перевагами персоналу у цифровій економіці поряд з освітою та високим рівнем професіоналізму, стають талант та інтелектуальні здібності.

Цифрову економіку можна представити як безмежну сукупність поєднання традиційних та нетрадиційних форм економічної діяльності, які між собою будуть пов'язані різними видами відносин, на основі яких будуть зароджуватися та розвиватися нові її форми та види, що уже будуть побудовані на цифрових технологіях створення та обміну даних. Тривалий час цифрову економіку сприймали досить спрощено, зводячи її сутність до виробництва та обміну створених продуктів через мережу Інтернет та різні комунікаційні канали. На разі, цифрова економіка стрімко розвивається та базується на створенні власних цінностей та продуктів у інформаційному та віртуальному просторах. Тобто створюються специфічні види продукції та цінностей, які не можуть існувати поза межами цифрового світу.

Одним із напрямків розвитку цифрової економіки є токенизація. Під токеном прийнято розуміти право власності на певний актив, сформований через комбінацію символів створену за допомогою смарт-контракту та розміщену на відповідному блок-чейні. По суті токенизувати можливо все, що оточує людину. Токен дає змогу її власнику володіти як активом в цілому, так і його частиною, отримуючи вигоди від володінням таким токеном. Власник токenu може передавати іншим учасникам економіки свої токени тощо. Таким чином формується окремий вид цифрової економіки – токеноміка, що передбачає переведення усіх благ та ресурсів (фізичних та віртуальних) у токени з подальшим розпорядженням не самими ресурсами, а саме токенами. Таким чином, традиційна економіка, що будується на праві власності, буде трансформуватися у економіку, що базується на праві користування та на обміні не самих цінностей, а прав на їх користування.

Отже, Україні слід зробити певний “цифровий стрибок” для реалізації та запровадження зазначених трансформацій в усіх сферах життя, не зважаючи на війну та складну економічну ситуацію. На наш погляд, революційний перехід до повноцінної цифрової економіки може якраз і стати шляхом виходу із кризи та розвитку країни. Така амбітна мета може бути досягнута за певних умов, зокрема:

- активний розвиток цифрової інфраструктури як базової платформи для запровадження цифрової економіки;
- цифровізація реального сектору економіки через створення цифрових виробництв разом зі створенням цифрових робочих місць;
- цифровізація системи освіти та підготовки кадрів для цифрової економіки;
- трансформація життєвого простору для запровадження цифрової економіки;
- розвиток цифрової грамотності суспільства.

Частина з цих умов уже активно впроваджується в нашому суспільстві, зокрема цифровізація надання банківських послуг, державних послуг, розрахунків, цифрове телебачення, високотехнологічна передача даних 4-го та 5-го поколінь, розвинуті хмарні технології зберігання даних, цифрові документи тощо. Однак ще невирішеними залишаються багато питань, серед яких: досить низький рівень кібербезпеки у цифровій економіці, формування довіри у суспільстві до цифрових технологій та переходу у повноформатну цифрову економіку, дисбаланс у цифровізації окремих сфер традиційної економіки та суспільного життя, впровадження цифрових валют та ін.

Як бачимо, що результативність реалізації зазначених заходів більшою мірою залежить від рівня довіри у суспільстві до цифрових технологій та можливості отримання звичайними споживачами певних вигод від переходу та функціонування такої цифрової економіки. Як ми знаємо, опір змінам є природно закладеним у людини. Тому головним на сьогодні завданням, що постає перед державою в особі державних органів влади та органів місцевого самоврядування, перед комерційним сектором економіки та громадським суспільством, є формування у людей розуміння та сприйняття цифрових технологій та їх поступове впровадження у суспільному житті та економіці.

Держава, розуміючи важливість упровадження цифрової економіки, зі свого боку розробила Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердила план заходів щодо її реалізації. Основними напрямками цифрового розвитку було визначено: 1. Подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур. 2. Розвиток цифрових компетенцій. Упровадження концепції цифрових робочих місць. 3. Цифровізація реального сектора

економіки. 4. Реалізація проектів цифрових трансформацій. 5. Громадська безпека. 6. Освіта. 7. Сфера охорони здоров'я. 8. Туризм. 9. Електронна демократія. 10. Екологія та охорона навколишнього середовища. 11. Безготівкові розрахунки. 12. Гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами. 13. Державне управління [140].

Реалізація положень концепції передбачала також гармонізацію з цифровими ініціативами Європейського Союзу та створення єдиного цифрового простору (Digital Single Market). Результатом також повинно було стати: долучення України до Програми ЄС Interoperability Solutions for European Public Administrations 2, проектів e-CODEX, e-Invoicing, а також ініціативи Single Digital Gateway; імплементацію в Україні норм регламенту ЄС eIDAS, зокрема запровадження транскордонної електронної ідентифікації, автентифікації та долучення до проектів ЄС; формування відкритих державних даних в Україні, що забезпечить підвищення відкритості, прозорості та ефективності роботи державних органів.

У 2019 році в державі було створено відповідний центральний орган виконавчої влади – Міністерство цифрової трансформації України, яке є відповідальним за формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтеперабельності, розвитку інфраструктури широкопозугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії [141]. Слід констатувати, що з боку держави здійснювалися окремі заходи щодо активізації процесів цифровізації, однак вони були не зовсім системними та ефективними. Статус концепції як розпорядчого документу Кабінету Міністрів України не вимагав обов'язковості її виконання, а її положення не знайшли подальшого свого розвитку в інших державних документах. Також не було продовжено дію даної концепції на 2021 та подальші роки. Таким чином на сьогодні в державі немає чітко визначених документів (концепції, програми чи стратегії) формування цифрової економіки. А весь спектр завдань тепер покладено на Міністерство цифрової трансформації (далі – Мінцифри). Суттєвою перепорою у розвитку цифрових технологій стала військова агресія на території України, через що увесь спектр державної уваги та існуючих ресурсів перемістився на питання оборони.

Мінцифри розробило індекс цифрової трансформації, на основі якого здійснює оцінку рівня цифровізації сервісів на території адміністративних одиниць. До складу індексу цифрової трансформації входить 8 субіндексів,

31 індикатор та 76 показників. Шкала такого індексу – від 0 до 1, де 0 – відсутність цифровізації регіону, а 1 – повна цифровізація. Таким чином, ми можемо зробити висновок про комплексність такого підходу, однак він не є вичерпним та охоплює в основному показники цифрової трансформації в розрізі надання адміністративних послуг державними органами влади та органами місцевого самоврядування. Безперечно, що держава та органи місцевого самоврядування є важливими суб'єктами економічних відносин, але головним же суб'єктом залишаються суб'єкти підприємницької діяльності та споживачі, долученість яких до цифрової трансформації є не менш важливою.

Аналізуючи визначені Мінцифри показники індексу цифрової трансформації регіонів, ми можемо розподілити такі регіони на чотири групи: з високим рівнем цифровізації (від 0,8 до 1), із середнім рівнем (від 0,6 до 0,799), із низьким рівнем (від 0,4 до 0,599) і критично низьким (від 0 до 0,399). Базуючись на такому методологічному підході, ми отримуємо наступну картину цифрової трансформації України в розрізі регіонів (рис. 3.2).

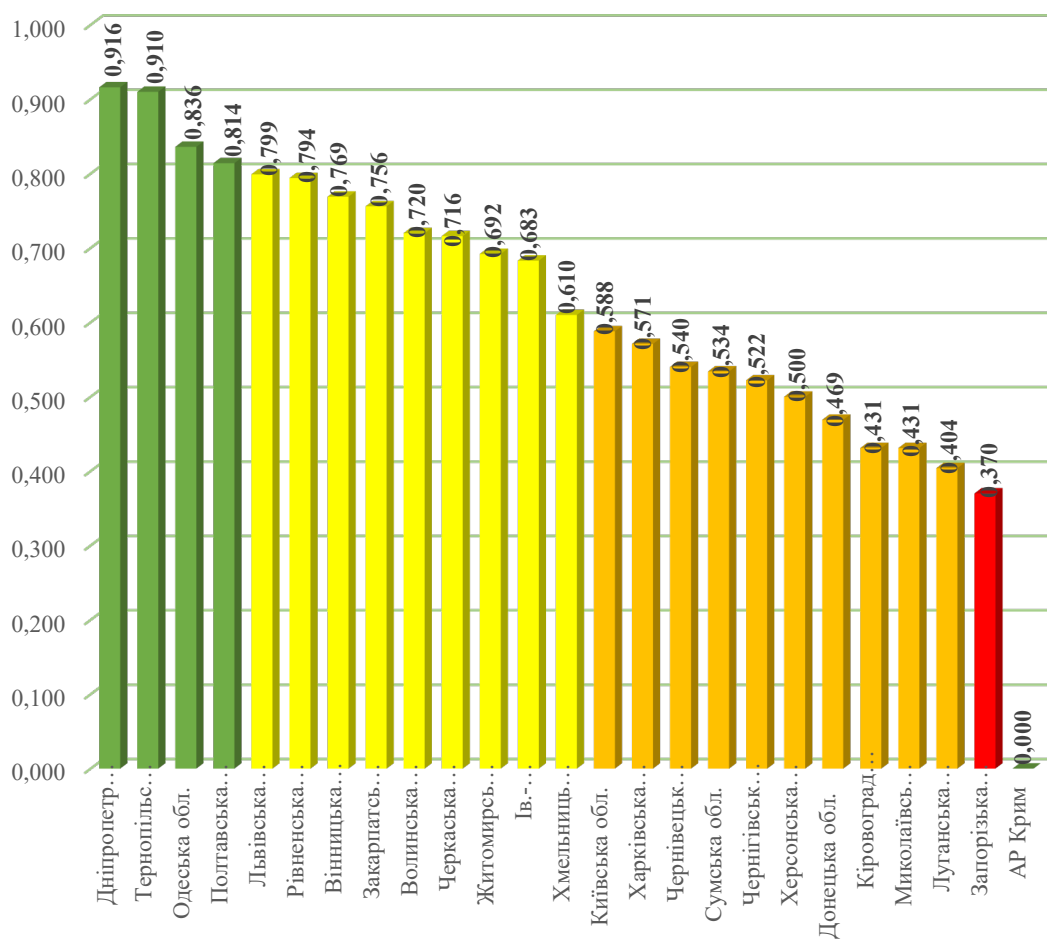


Рис. 3.2. Рівень цифровізації регіонів України у 2022 році
Складено за [142].

Таким чином, в Україні спостерігається суттєве викривлення у розвитку та впровадженні цифрових технологій серед регіонів, що є певним свідченням низької ефективності проведеної державної політики в цій сфері. Тільки чотири області (Дніпропетровська, Тернопільська, Одеська та Полтавська) мають високий рівень індексу цифрової трансформації, у 9 областях (Львівська, Рівненська, Вінницька, Закарпатська, Волинська, Черкаська, Житомирська, Івано-Франківська та Хмельницька) рівень цифровізації має середнє значення. У 10 областей (Київська, Харківська, Чернівецька, Сумська, Чернігівська, Херсонська, Донецька, Кіровоградська, Миколаївська та Луганська) рівень цифровізації є доволі низьким.

Якщо звернутися до досвіду впровадження цифрових технологій в реальну економіку, то у більшості країн такий розвиток здійснювався на основі офіційно затверджених документів, як правило, у формі стратегій. Так, для прикладу, Сполучені Штати Америки процес цифровізації розпочали ще у 1991 році в рамках реалізації Інформаційної супермагістралі (Information Superhighway), що в подальшому трансформувалась у Національний план широкопasmового доступу (National Broadband Plan, 2010), Порядок денний цифрової економіки США (Digital Economy Agenda, 2015). Європейський союз розпочав у 2005 році впровадження Цифрового розриву в Європі (The digital divide in Europe), розраховану на 5 років, а на сьогодні діє в межах Цифрового порядку денного Стратегії Європи 2020 (Digital Agenda for Europe) [143, с. 209 – 210].

Досить складною, на наш погляд, є ситуація у Кіровоградській та Миколаївській областях, де рівень цифрової трансформації є нижчим за регіони, які знаходяться в окупації та де ведуться активні бойові дії. Критично незадовільним є рівень розвитку цифрових трансформацій у Запорізькій області. Загальна ж ситуація також є доволі складною, особливо на фоні продовження військових дій. Тому, на наш погляд, необхідно буде скорегувати державну політику в цій сфері з метою першочергового вирівнювання середнього показника індексу цифрової трансформації. Тільки на основі загальнодержавного рівня даного показника не нижче 0,750 можна буде ефективно впроваджувати подальші трансформації вітчизняної економіки на її шляху до цифровізації.

Європейська комісія в рамках впровадження своєї цифрової стратегії розробила Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), на основі якого порівнюється рівень цифровізації кожної країни-члена, відстежується прогрес, досягнутий у країнах-членах ЄС у сфері цифрових технологій. Як зазначається у оприлюдненому звіті за 2022 рік, під час пандемії Covid країни-члени просунулися у своїх зусиллях із цифровізації, але все ще намагаються усунути прогалини в цифрових навичках, цифровій трансформації і розгортанні передових мереж 5G. Фонд

відновлення та стійкості, який виділяє близько 127 мільярдів євро на реформи та інвестиції в цифрову сферу, пропонує безпрецедентну можливість прискорити цифрову трансформацію, яку ЄС та його держави-члени не можуть дозволити собі упустити [144]. Безперечно, що такі інвестиції у розвиток цифровізації економіки України є дещо нереалістичними, разом з тим в нашій державі в окремих сферах впровадження цифрових сервісів та використання цифрових технологій випереджає більшість європейських країн. Особливо це стало відчутно у перший рік війни, коли велика кількість біженців з України опинилися в європейських країнах та мали змогу порівняти реальний рівень цифровізації у задоволенні базових суспільних потреб.

У 2022 році Європейський Союз прийняв два базових закони: Закон про цифрові послуги (The Digital Services Act and – DSA) і Закон про цифровий ринок (The Digital Markets Act – DMA), які утворюють єдиний набір правил, що застосовуються в усьому ЄС. Вони мають дві основні цілі: 1) створити безпечніший цифровий простір, у якому захищені основні права всіх користувачів цифрових послуг; 2) створити рівні умови для сприяння інноваціям, зростанню та конкурентоспроможності як на єдиному європейському ринку, так і в усьому світі. 25 квітня 2023 року Єврокомісія прийняла перші рішення щодо призначення відповідно до Закону про цифрові послуги (DSA), визначивши 17 дуже великих онлайн-платформ (VLOP) і 2 дуже великі онлайн-пошукові системи (VLOSE), які охоплюють щонайменше 45 мільйонів активних користувачів щомісяця. В результаті такого призначення зазначені компанії протягом чотирьох місяців будуть змушені виконати повний набір нових зобов'язань згідно з DSA, які спрямовані на розширення можливостей і захист користувачів онлайн, включно з неповнолітніми, вимагаючи від призначених служб оцінювати й пом'якшувати їхні системні ризики та надавати надійні інструменти модерації вмісту. Таким чином, у Європі формується певна цифрова культура та захист користувачів цифрових послуг. В Україні поки таких інституційних основ для формування та споживання цифрових послуг, на жаль, не існує.

Успішність цифровізації економіки напряму залежить від рівня цифрової грамотності населення та їх залучення в цифровий простір. Мінцифри використало для дослідження рівня цифрової грамотності населення методику, що передбачає визначення чотирьох сфер цифрових компетенцій:

1. Інформаційні навички (Information skills), що розкриваються у здатності визначати, знаходити, витягувати, зберігати, впорядковувати та аналізувати цифрову інформацію, судячи з її актуальності та призначення (наприклад: читання онлайн новинних сайтів, журналів, газет; пошук інформації, не пов'язаної з роботою; пошук інформації про товари та

послуги; пошук роботи чи відправка свого резюме; пошук інформації по роботі; отримання інформації з веб-сайтів чи додатків; завантаження/друк офіційних бланків; подання заповнених форм в Інтернеті; копіювання та/або переміщення файлів/папок).

2. Комунікаційні навички (Communication skills), що надають змогу спілкуватися в цифровому середовищі, обмінюватися ресурсами за допомогою онлайн-інструментів, зв'язуватися з іншими та співпрацювати за допомогою цифрових інструментів, взаємодіяти та брати участь у спільнотах та мережах (наприклад: відправка/отримання електронних листів; здійснення дзвінків/відеодзвінків через Інтернет, зокрема, через Skype, Messenger, WhatsApp, Facetime, Viber та ін.; використання миттєвих повідомлень, тобто обмін повідомленнями; участь у соціальних мережах (створення профілю користувача, розміщення постів у Facebook, Twitter, Instagram тощо); розміщення постів/повідомлень на соціальні та/або політичні теми, ведення блогів; участь в онлайн консультаціях або голосуванні з певних соціальних чи політичних питань).

3. Навички вирішення життєвих проблем (Problem solving skills), що дають змогу визначити цифрові потреби та ресурси, приймати обґрунтовані рішення щодо того, які є найбільш підходящими цифрові інструменти відповідно до мети або як потрібно вирішувати концептуальні проблеми за допомогою цифрових засобів, творчо використовувати технології, вирішувати технічні проблеми, оновлювати власні та чужі компетенції (наприклад: прослуховування музики онлайн; перегляд відео онлайн; купівля/продаж товарів чи послуг через Інтернет; використання Інтернет-банкінгу; проходження онлайн курсів; використання навчального матеріалу в Інтернеті; спілкування з викладачами або студентами, що використовують навчальні веб-сайти/портали; передача файлів між комп'ютерами/ноутбуками чи іншими пристроями; встановлення програмного забезпечення або програм; зміна налаштувань, пов'язаних з безпекою, на будь-якому програмному забезпеченні).

4. Навички створення цифрового контенту (Software skills for content manipulation), що дають можливості для створення та редагування нового вмісту (від обробки тексту до зображень та відео); інтегрувати та переробляти попередні знання та зміст; створювати творчі вирази, засоби масової інформації та програмування; мати справу та застосовувати права та ліцензії на інтелектуальну власність (наприклад: використання програмного забезпечення для роботи з текстами; створення презентацій або документів, що інтегрують текст, малюнки, таблиці або діаграми; використання програмного забезпечення роботи з даними; використання розширених функцій для організації та аналізу даних, таких як сортування, фільтрування, використання формул, створення діаграм Використання

програмного забезпечення для редагування фотографій, відео чи аудіофайлів; написання коду мовою програмування) [145].

Зазначена методика також передбачає сегментацію населення за рівнем цифрової грамотності на наступні групи:

– No skills – ті, в кого відсутні цифрові навички у всіх чотирьох сферах (інформаційні, комунікаційні, вирішення життєвих проблем, створення контенту) та / або не користувались послугами Інтернет за останні 3 місяці

– Low skills – відсутні цифрові навички принаймні в одній з чотирьох сфер компетенцій;

– Basic skills – рівень володіння цифровими навичками в усіх чотирьох сферах на рівні не нижче “середнього”

– Above basic skills – рівень володіння цифровими навичками в усіх чотирьох сферах на рівні не нижче “вище середнього”.

Результати рівня розвитку цифрової грамотності населення в розрізі регіонів країни представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень цифрової грамотності населення України у 2019 та 2021 рр., %

Показник розвитку цифрової грамотності	Загальний показник**		Інформаційні навички***		Комунікаційні навички***		Навички вирішення проблем***		Навички створення цифрового контенту***	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Західні регіони (Тернопільська обл., Львівська обл., Рівненська обл., Закарпатська обл., Івано-Франківська обл., Чернівецька обл., Волинська обл.)										
Above basic skills	32,6	28,4	73,6	77,0	75,7	79,4	57,2	50,3	29,3	36,2
Basic skills	19,6	24,2	7,1	8,7	5,0	5,7	21,4	28,9	18,3	15,7
Low skills	36,6	43,6								
No skills	11,2	3,7	19,3	14,3	19,3	14,9	21,4	20,8	52,4	48,1
Центральні регіони (Вінницька обл., Полтавська обл., Черкаська обл., Хмельницька обл., Кіровоградська обл.)										
Above basic skills	29,3	30,5	71,2	69,5	69,1	74,5	54,7	52,5	31,4	42,6
Basic skills	18,6	24,7	4,2	3,6	5,1	4,9	17,8	22,8	17,8	21,1
Low skills	30,9	32,3								
No skills	21,2	12,6	25,8	20,6	25,8	20,6	27,5	24,7	50,8	36,6

Закінчення табл. 3.2

Північні регіони (Житомирська обл., Київська обл., Сумська обл., Чернігівська обл.)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Above basic skills	28,3	33,9	70,9	85,2	70,9	81,3	57,0	60,8	20,9	37,6
Basic skills	23,8	18,9	3,7	3,2	2,4	5,8	24,3	26,6	25,2	16,1
Low skills	33,4	38,2								
No skills	14,4	8,9	17,4	12,9	17,6	12,6	18,7	12,7	47,6	46,3
Південні регіони (Одеська обл., Херсонська обл., Миколаївська обл.)										
Above basic skills	23,2	27,7	81,5	76,1	84,8	78,4	48,3	54,9	25,6	31,9
Basic skills	12,8	22,5	6,2	4,7	2,8	4,7	36,0	25,8	10,4	22,1
Low skills	55,0	36,2								
No skills	9,0	13,6	12,3	19,2	12,3	16,9	15,6	19,2	64,0	46,0
Східні регіони (Дніпропетровська обл., Харківська обл., Донецька обл., Луганська обл., Запорізька обл.)										
Above basic skills	23,5	33,9	70,4	81,5	70,4	79,9	56,7	59,4	27,6	36,1
Basic skills	23,7	18,9	10,9	3,9	9,9	4,7	9,9	4,7	21,1	17,4
Low skills	37,4	35,9								
No skills	15,3	11,4	18,7	14,6	19,7	15,4	19,7	15,4	51,3	46,5
АР Крим										
Above basic skills	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Basic skills	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Low skills	-	-								
No skills	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Складено за [145].

** Розраховано за методологією оцінки цифрових навичок, яка застосовується Європейською комісією

*** Результати отримані в ході проведення загальнонаціонального опитування

Результати таблиці засвідчують позитивну динаміку у розвитку цифрової грамотності українських громадян. Так, якщо у 2019 році показник базового рівня володіння цифровими технологіями був приблизно у половини населення, то у 2021 році ця частка збільшилася на 5,2 %. Доля українців, які не мають жодних цифрових навичок ("No skills") скоротилась на 4 % або ж на 1,09 млн людей.

Яка специфіка цифрових навичок? Більш розвинутими з 2019 року залишаються комунікаційні та інформаційні навички. 79,2 % Комунікаційні навички – рівень вище базових навичок, 78,9 %

Інформаційні навички – рівень вище базових навичок. В той же час, “просідаючими” залишаються: 55,8% Навички вирішення життєвих проблем, 36,8 % Навички створення цифрового контенту.

Разом з тим, спостерігається асиметричність у рівні цифрової грамотності за регіонами України та у розрізі зазначених нами цифрових компетенцій, що є ще одним підтвердженням на необхідно розробки та впровадження відповідної політики на загальнодержавному рівні.

Нами було здійснено спробу порівняльного аналізу рівня цифрової грамотності населення України та країн Європейського Союзу, яку представлено на рис. 3.3.

Спостерігається ситуація, за якої рівень цифрової грамотності населення відповідає загальноєвропейським тенденціям, а порівняно з окремими країнами – значно їх випереджає. Національною особливістю є те, що в Україні спостерігається чіткий розподіл між високим та низьким рівнями оволодіння цифровими технологіями, в той час як у більшості європейських країн – цей розрив є дещо розмитим. Порівняно з усіма країнами ЄС рівень “Low skills” та “No skills” є доволі великим, що потребує подальшого його зменшення.

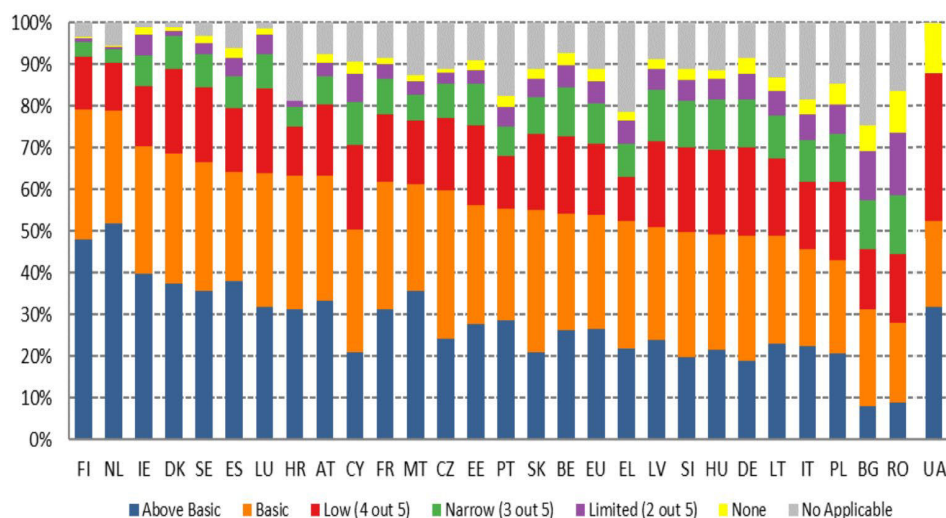


Рис. 3.3. Порівняльний аналіз рівня цифрової грамотності населення в країнах ЄС та Україні в 2021 р.

Складено за [144; 145].

За результатами проведеного у 2021 році загальнонаціонального опитування населення, з’ясувалося, що рівень частки осіб в Україні, які мають доступ до Інтернет, сягнув 92 %, що є доволі високим показником, навіть за мірками провідних європейських країн. Разом з тим рівень залученості населення до цифрових сервісів залишається доволі низьким, особливо в сільській місцевості. 52 % українців зазначають, що вони вперше за часів пандемії COVID-19 спробували онлайн інструменти. Серед

них: покупка товарів онлайн, відслідковування новин в Інтернеті та дистанційна робота.

У рамках нашого дослідження показовою є вікова структура населення та її рівень цифрової грамотності. Безумовно, що молоде покоління є більш адаптованим до цифрових технологій, однак вони не є повноцінно економічно-активним учасником ринку. На рис. 3.4 представлено вікову сегментацію за рівнем володіння цифровими компетенціями. Дана сегментація нам чітко демонструє, той факт, що на сьогодні велика частина (більше 50 %) працюючого населення має низький рівень цифрових компетенцій. При цьому частка населення із базовим рівнем компетенцій майже в усіх працездатних вікових групах залишається майже незмінним – на рівні 21 %. Така ситуація свідчить про неможливість залучення більшості працездатного населення країни до цифрової економіки через відсутність елементарних вмінь та навичок роботи із сучасними інформаційними технологіями, програмними продуктами тощо. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності праці, відсутність ефективних комунікацій в ході виробничої діяльності, неможливість впровадження новітніх інформаційних продуктів, а найголовніше про необхідність розвитку персоналу саме в напрямку опанування цифровими компетенціями. Тому завданням номер один перед вітчизняною економікою та українськими підприємцями – є підготовка та розвиток персоналу, який буде готовий до ефективної роботи в умовах цифрової економіки.

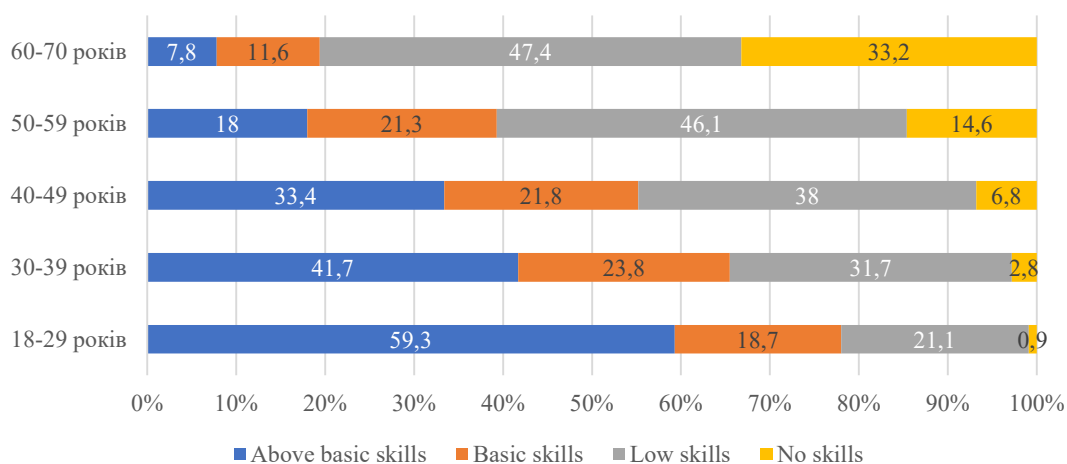


Рис. 3.4. Вікова сегментація населення України за рівнем цифрової грамотності

Складено за [145].

Тепер розглянемо вікову сегментація в розрізі володіння кожною із чотирьох груп компетенцій (табл. 3.3).

Результати таблиці нам чітко показують диспропорцію між рівнем інформаційних та комунікаційних навичок та навичок з вирішення проблем та створення цифрового контенту у населення країни. Така асиметрія вимагатиме диференційованого підходу до розвитку персоналу, залежно від віку та виконуваних задач. Разом з тим, низький рівень навичок зі створення цифрового контенту не дає нам змогу стати активним учасником цифрової економіки з точки зору створення цифрових продуктів. Відтак ми будемо залишатися в основному споживачами цифрових продуктів, що є аналогією із сировинним типом традиційної економіки. Тому головним завданням для держави є розвиток саме цих навичок, особливо серед молодшої групи населення.

Таблиця 3.3

Рівень цифрової грамотності в розріз груп цифрових компетенцій та вікової структури населення України у 2021 р., %

Група цифрових компетенцій	Рівень володіння	Вікова група населення				
		18–29 років	30–39 років	40–49 років	50–59 років	60–70 років
Інформаційні навички	Above basic skills	93,4	89,7	86,2	74,1	48,6
	Basic skills	2,4	3,9	4,5	5,2	9,8
	No skills	4,2	6,4	9,3	20,7	41,6
Комунікаційні навички	Above basic skills	93,4	92,2	85,8	70,1	50,9
	Basic skills	2,1	3,2	2,0	9,5	8,1
	No skills	4,5	4,6	10,2	20,4	41,0
Навички вирішення проблем	Above basic skills	80,1	68,1	65,2	43,3	19,1
	Basic skills	16,0	26,4	24,6	33,2	33,5
	No skills	3,9	5,5	10,2	23,5	47,4
Навички створення цифрового контенту	Above basic skills	65,3	45,2	37,7	22,9	10,7
	Basic skills	16,0	21,8	19,2	19,5	10,7
	No skills	18,7	33,0	43,1	57,6	78,6

Складено за [145].

Упровадження цифрових продуктів на підприємствах, де є представлені працівники різних вікових груп, може зіштовхнутися із проблемою необхідності різних програм розвитку цифрових навичок для кожної окремої групи та різної інтенсивності. Для цього необхідно здійснювати як оцінку цифрової грамотності персоналу, так і постійний її моніторинг. На наш погляд, наявність цифрових компетенцій на рівні не

нижче “Basic skills” повинно стати обов’язковою кваліфікаційною вимогою до менеджерів середнього та вищого рівнів управління. При цьому рівень володіння такими навиками повинен постійно підвищуватися.

Держава в особі Мінцифри зі свого боку намагається адаптувати громадян до цифрових трансформацій та отримання переваг електронних сервісів. Для цього створюються електронні платформи для розвитку цифрової грамотності. Одним із субіндексів індексу цифрової трансформації регіонів України є цифрова освіта. Цей показник показує залучення населення країни до платформи “Дія. Цифрова освіта”, яка є абсолютно безкоштовною, а також реєстрацію педагогічного персоналу на платформі “Всеукраїнська школа онлайн” та наявність електронних журналів у закладах загальної середньої освіти. Рівень цього показника може бути від 0 до 1, де 0 – це повна відсутність цифрової освіти, а 1 – тотальна цифровізація. Безперечно, що дана методика не є повною, але може бути репрезентативною в нашому дослідженні. На рис. 3.5 представлено рівень розвитку цифрової освіти в Україні у 2022 році.

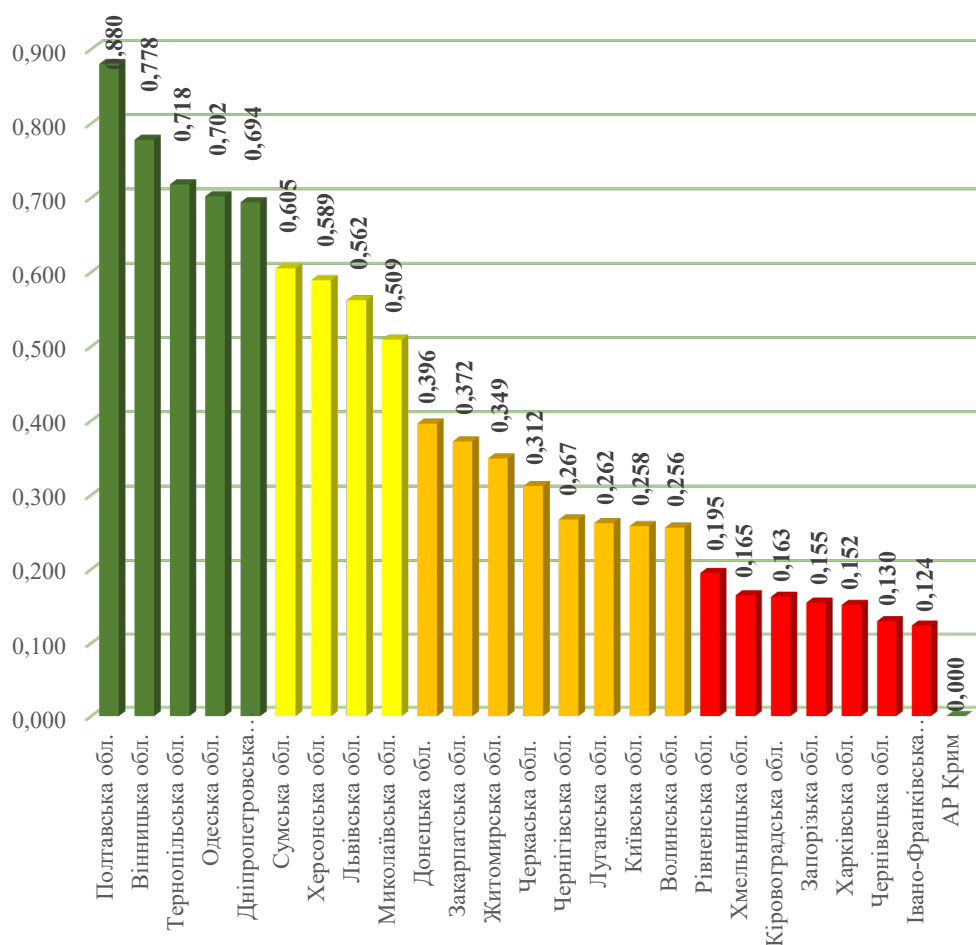


Рис. 3.5. Рівень розвитку цифрової освіти в Україні у 2022 році
Складено за [146].

Рівень субіндексу цифрової освіти в Україні демонструє дуже високу асиметрію між регіонами в рівні запровадження цифрової освіти та загалом її низький рівень. Кількість регіонів із низьким рівнем (менше 0,200) є неприпустимим в наш час. Закладення цифрових компетенцій повинно формуватися зі школи, однак ситуація не відповідає реаліям часу.

Якщо ми порівняємо дані субіндексу цифрової освіти із рівнем цифровізації регіонів, то тут також знаходимо певну невідповідність. Наприклад, Дніпропетровська область, яка є лідером за рівнем цифровізації, тільки на п'ятому місці в країні за рівнем цифрової освіти. Це означає, що весь тягар адаптації до цифрових технологій лягає або на плечі самого населення, або на плечі роботодавців, які хочуть покращити свої бізнеси.

Водночас багато сучасних роботодавців неохоче приймають на роботу фахівців без відсутності або з низьким рівнем цифрових компетенцій. Тому вихід із такої ситуації повинен бути комплексним: активніше популяризувати цифрову освіту в шкільному й студентському середовищі й займатися розвитком цифрових компетенцій дорослого працездатного населення. Однак тут існує теж певна проблема, що пов'язана із нерозумінням або небажанням у дорослого працездатного населення займатися розвитком своїх цифрових компетенцій, про що свідчать результати опитування, представлені на рис. 3.6.

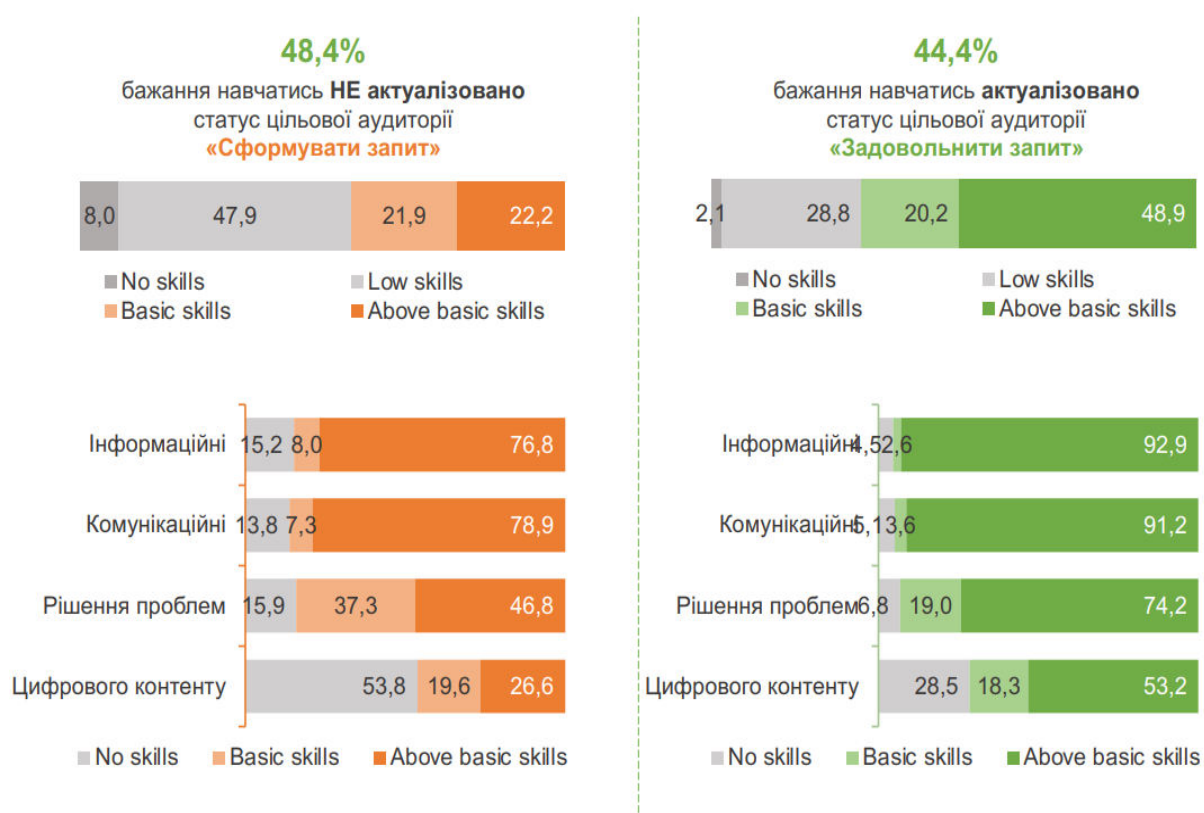


Рис. 3.6. Результати опитування щодо бажання навчатися цифровим навичкам

Джерело: [145].

Отже, ми бачимо, що половина працездатного населення, попри низький наявний рівень цифрових навичок, не виявляє бажання їх покращувати. Тому перед управліннями постає завдання не тільки до організації самого процесу навчання, а ще й стимулювання та формування мотиваційних механізмів до розвитку персоналу та набуття цифрових навичок. Так, для прикладу, досвід європейських країн свідчить про суттєвий вплив здійснених заходів щодо цифрових компетентностей населення на розвиток економіки та конкурентоспроможність країн ЄС на міжнародному рівні. Для цього Європейський Парламент і Рада ЄС 22 травня 2018 р. ухвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання впродовж життя (2018/С 189/01), в якій цифрова компетентність визнана однією з восьми ключових компетентностей для повноцінного життя та діяльності громадян ЄС [147].

Слід зазначити, що державою була зроблена спроба задати певний курс в напрямку розвитку цифрових компетенцій населення. Так, у Концепції розвитку цифрової економіки передбачався розвиток цифрових компетенцій, які є результатом формування людського капіталу, тобто знань, талантів, навичок та вмінь, досвіду та інтелекту людини. Наявність таких компетенцій прискорило би перехід до повноцінного впровадження цифрової економіки. Як зазначається у документі, створення сприятливих умов та пошук відповідних моделей державно-приватного партнерства з операторами неформальної освіти, підтримка їх регіонального масштабування сприятиме зростанню приватних інвестицій у дану сферу, появі нових операторів та за короткі строки суттєво розширить можливості громадян у містах та особливо в сільській місцевості отримати відповідні цифрові навички, професії тощо. Одним з важливих завдань є оновлення державного класифікатора професій, тобто розроблення та затвердження переліку цифрових професій на основі вимог ринку праці, цифрових трендів тощо, з подальшим розробленням відповідної програми їх запровадження у профільних навчальних закладах [143]. На жаль, держава не змогла сформуванати інституційне середовище для активізації запуску набуття населенням цифрових компетенцій. Пандемія 2020-2021 років показала, що функціонування економіки можливе в частково віртуальному форматі, однак багато підприємств та працівників просто не були готові до такого. Війна та численні руйнування виробництв та територій змушують шукати нові інноваційні підходи до відновлення діяльності. І такі підходи повинні вже базуватися на впровадженні цифрових рішень, а для цього необхідно підготувати відповідний персонал.

Більше того, Концепція передбачала створення цифрових робочих місць – віртуального еквіваленту фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення

для них більш сприятливих умов праці [140]. Цифрова економіка уже не потребує прив'язки робочих місць до локації безпосереднього виробництва. Такі віртуальні робочі місця дають більшу гнучкість для персоналу, звільняють час на те, що дістатися з дому до роботи та навпаки, збільшують час на відпочинок, дають можливість працювати безпосередньо із домашнього простору тощо. Разом з тим, запровадження цифрових робочих місць передбачає і зміну у методах контролю за діяльністю працівників, оскільки фактично відбувається децентралізація управлінських функцій та підвищення рівня свідомості та відповідальності самого працівника. Виникає необхідність у запровадженні певних стандартів цифрового робочого місця та формування мобільного робочого середовища. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення з боку компаній, зменшення витрат на оренду офісних приміщень, проведення відряджень тощо. Водночас інформаційний та психологічний тягар роботи в нових умовах все більшою мірою лягає на плечі самого працівника. Тому його активна підготовка до нових умов праці та подальший розвиток на робочому місці – є запорукою успіху діяльності компанії.

Однією з причин неможливості реалізації, прийнятої у 2018 році став якраз низький рівень цифрових компетентностей, тому Кабінет Міністрів України розробив та затвердив у 2021 році уже нову Концепцію, яка має на меті розвиток саме цифрових компетентностей населення. Нова концепція повинна бути реалізована до 2025 року, однак війна може стати суттєвою перепорою на цьому шляху. Основною метою Концепції є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [147].

Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві планується здійснюватися шляхом:

- здобуття особою цифрової освіти з використанням інформаційних ресурсів, нових освітніх технологій та цифрових освітніх ресурсів, спрямованих на підвищення рівня цифрових навичок та цифрових компетентностей;

- забезпечення безперервного розвитку професійних цифрових компетентностей для фахівців в системі підвищення кваліфікації різних галузей діяльності;

- створення Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти “Дія. Цифрова освіта”;

- розробка заходів щодо впровадження цифрових засобів доведення інформації (телебачення, соціальні мережі, трансляція в Інтернеті тощо) [147].

Для координації діяльності органів державної влади в межах реалізації зазначеної концепції було створено Міжгалузеву раду з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації як тимчасового консультативно-дорадчого органу Кабінету Міністрів України. До складу Міжгалузевої ради увійшли більше 30 керівників органів виконавчої влади, а засідання повинні проводитися не рідше одного разу на квартал. Однак реалії такі, що протягом 2020-2022 рр. жодного засідання ради проведено не було. Таким чином, ми робимо висновки про недооцінку з боку державних органів важливості цифрових компетентностей своїх громадян. Водночас Мінцифри все ж таки розробило та запустило в 2020 році національну онлайн-платформу “Дія. Цифрова освіта”, яка постійно оновлюється та поповнюється матеріалами та навчальним контентом. Концепцією розвитку цифрових компетентностей було задекларовано охоплення 6 мільйонів громадян. Станом на травень 2023 році на сайті платформи зазначається, що майже 2,6 мільйонів сертифікатів про володіння цифровими компетентностями було видано. Отже, єдиною на сьогодні централізованою платформою для набуття цифрових компетентностей є “Дія. Цифрова освіта”.



Рис. 3.7. Перелік базових цифрових компетентностей сучасного працівника
Складено на основі матеріалів сайту <https://osvita.diia.gov.ua/>

“Дія. Цифрова освіта” – це універсальна платформа, яка містить як навчальні матеріали, так і можливість проходження тестування для визначення поточного рівня цифрових компетентностей. За основу було взято Рамку цифрових компетентностей для громадян України, яку за результатами досліджень у відповідній сфері було створено українськими експертами на основі європейської концептуально-еталонної Рамки цифрових компетентностей для громадян ЄС (DigComp 2.1). Всі цифрові компетентності умовно згруповано у шість сфер:

1. Основи комп’ютерної грамотності.
2. Інформаційна та медіаграмотність.
3. Вміння працювати з даними. Створення цифрового контенту.
4. Комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві.
5. Безпека у цифровому середовищі.
6. Вирішення технічних проблем. Навчання впродовж життя у цифровому суспільстві [148].

В якості базових визначено 30 цифрових компетентностей, які представлено на рис. 3.7.

Рівень володіння зазначеними компетентностями пропонується здійснювати за 3-ма базовими рівнями та 6-ма підрівнями, які представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рівні володіння цифровими компетентностями

Рівні володіння		Опис умінь
Базовий	A1	Вміння вирішувати прості завдання під керівництвом наставника
	A2	Вміння вирішувати прості завдання самостійно, за потреби з керівником
Середній	B1	Вміння самостійно виконувати шаблонні та чітко визначені завдання
	B2	Вміння самостійно вирішувати нешаблонні завдання, виходячи із власних інтересів та потреб
Високий	C1	Вміння самостійно виконувати завдання різного рівня складності та координувати та керувати роботою інших користувачів цифрових послуг
	C2	Вміння вирішувати складні завдання з обмеженим колом можливих рішень, передача наявних навичок іншим користувачам та керування іншими користувачами

Складено на основі матеріалів сайту <https://osvita.diiia.gov.ua/>

Портал “Дія. Цифрова освіта” дає можливість кожному громадянину пройти тестування на визначення рівня своєї цифрової грамотності – Цифрограм – з подальшим отриманням електронного сертифікату. На сьогодні Бета-версія Цифрограму налічує 90 запитань. Слід зазначити, що Цифрограм є необов’язковим, а видані сертифікати не прирівнюються до державних документів, що підтверджують рівень володіння цифровими компетентностями.

На сьогодні розроблено Цифрограми за наступними напрямками:

- Цифрограм 1.0 для громадян.
- Цифрограм 2.0 для громадян.
- Цифрограм для вчителів.
- Цифрограм для держслужбовців.
- Цифрограм для медичних працівників.
- ICDL Український цифровий громадянин.

Станом на травень 2023 року згідно даних Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти тестування пройшли 877524 особи. Інформація щодо проходження Цифрограм в розрізі основних напрямів зображено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Загальна кількість та розподіл за категоріями, осіб які пройшли тестування на визначення рівня цифрових компетентностей

Складено основні матеріалів сайту <https://osvita.diia.gov.ua/>.

Майже 1 млн осіб за два роки функціонування платформи osvita.diia.gov.ua, здавалося, доволі непоганий показник. Але зважаючи на величину загальної кількості працюючого населення, про що ми зазначали вище, у якого відсутні цифрові компетентності, така кількість є доволі малою, а темпи охоплення громадян цифровою освітою – повільними. Звичайно, що держава не може повністю забезпечити цифровою освітою усе населення країни. Разом з тим, базові елементи цифрової грамотності повинні закладатися в процесі здобуття середньої освіти та в подальшому розвиватися у закладах вищої освіти. Не повинні стояти осторонь і роботодавці, які також на пряму зацікавлені у підвищенні цифрової грамотності своїх працівників. Проте інтерес працедавця є доволі вузьким та повинен забезпечувати його власні інтереси. Водночас працедавці

повинні також долучитися до створення передумов для підвищення цифрових знань своїх працівників.

На наш погляд, здобуття громадянами цифрових компетентностей повинно бути в основі освіти дорослих. Згідно з положеннями ст. 18 Закону України “Про освіту”, освіта дорослих є складовою освіти впродовж життя, яка спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Така освіта може здобуватися в формальній, неформальній та інформальній формі. Складниками освіти дорослих є:

- післядипломна освіта;
- професійне навчання працівників;
- курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації;
- безперервний професійний розвиток;
- будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб’єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою [149].

Не зважаючи на важливість освіти дорослих при переході до цифрової економіки, дане питання залишається законодавчо не врегульованим. Відтак у державі відсутні стандарти освіти дорослих, мета ка необхідні компетентності, форми її здобуття та критерії оцінювання. 22 лютого 2022 року Кабінет Міністрів України подав на розгляд Верховної Ради України проект Закону України “Про освіту дорослих”, який повинен врегулювати правові, організаційні та економічні засади функціонування і розвитку освіти дорослих як системи освітніх заходів та практичної діяльності, спрямованих на оволодіння дорослою особою знаннями, вміннями та навичками шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти з метою особистісного та професійного розвитку, адаптації до соціальних, економічних та інших змін у суспільстві, створює умови для ефективної співпраці всіх заінтересованих сторін з метою реалізації права дорослої особи на безперервне навчання впродовж життя для задоволення її особистісних потреб з урахуванням пріоритетів суспільного розвитку та запитів економіки. Однак тільки 12 січня 2023 року зазначений законопроект було розглянуто Верховною Радою України та прийнято у першому читанні Такі темпи, на наш погляд, значно гальмують можливості щодо залучення громадян України працездатного віку до ефективного опанування цифровими компетентностями в рамках розвитку освіти дорослих. Зазначений законопроект визначено як пріоритетний та обумовлений виконанням завдання 1431 Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством. Навіть статус пріоритетності не забезпечив його швидкого ухвалення.

Аналіз законопроекту “Про освіту дорослих” показує, що поряд із складовими, які уже визначені у Законі України “Про освіту”, такі її складові, як:

- додаткова особистісно орієнтована освіта і навчання;
- громадянська освіта, що спрямована на формування та розвиток громадянських компетентностей, що надають дорослій особі можливість реалізовувати права та свободи людини і громадянина, брати активну участь у суспільному житті, усвідомлювати персональну відповідальність за розвиток держави, територіальних громад, професійних та інших спільнот в усіх сферах життя;
- безперервний професійний розвиток, у тому числі післядипломна освіта, що передбачає постійне навчання дорослих осіб, удосконалення їх загальних (ключових) та професійних компетентностей на основі здобутого рівня освіти, на підтримку та/або підвищення ефективності їх професійної діяльності, що триває протягом усього періоду трудової діяльності;
- компенсаторна освіта – спрямована на здобуття особами, які не здобули повну загальну середню освіту, результатів навчання, передбачених державними стандартами повної загальної середньої освіти (початкової, базової середньої та профільної середньої освіти) на окремих або всіх її рівнях;
- формаційна освіта – спрямована на здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, освітньо-професійного ступеня фахової передвищої освіти, ступенів вищої освіти (молодшого бакалавра, бакалавра, магістра) особами, у яких перерва після здобуття попереднього рівня формальної освіти становила не менше п'яти років, або здобуття такої освіти за іншою професією, спеціальністю чи освітньою програмою (іншими професіями, спеціальностями, освітніми програмами) [150].

Попри розширення складових освіти для дорослих, ми не побачили жодної згадки про необхідність здобуття цифрової освіти та цифрових компетентностей. На наш погляд, таке упущення недопустимо, оскільки спочатку слід забезпечити дорослих можливістю здобуття цифрової освіти, на базі якої можна впроваджувати всі інші складові освіти для дорослих.

Становлення цифрової економіки супроводжується створенням великої кількості інформаційних продуктів, що вимагає від працюючих громадян отримання також і компетенцій в сфері відкритих даних (OpenData) та аналізу великих даних (BigData). Відсутність таких компетентностей роботи з даними унеможливує включення працівниками до більш ефективної інтеграції до цифрової економіки. Незважаючи на те, що існують різні рамки цифрових компетенцій та інформаційних технологій, до останнього часу Data Science та Data Analytics раніше не визначалися як необхідні та базові для сучасного бізнесу. Однак, як показує досвід провідних компаній, занурених повністю у цифровий світ, розвиток компаній без таких навичок є просто неможливим. При чому, спектр фахівців з такими компетенціями постійно розширюється. Так, сьогодні навички, якими має володіти data scientist, можна поділити на три блоки: Business, Logic та Technology:

– Блок Business – навички спілкування із замовником, виявлення вимог, формування бачення рішення, збір та первинна обробка інформації.

– Блок Logic – основна “робоча конячка” data science: статистика, машинне навчання, штучний інтелект.

– Блок Technology – навички, необхідні імплементації моделі як закінченого компонента обробки даних.

Таким чином, елементарні навички Data Science та Data Analytic є необхідною умовою для персоналу, який функціонує в цифровій економіці. Рівень володіння компетенціями по роботі з відкритими та великими даними можна розділити на три групи: junior (початковий, базовий), intermediate (вище базового) та senior (високий рівень). Для кожної окремої позиції в компанії необхідно визначити необхідний рівень компетенцій, виходячи зі специфіки діяльності компанії.

Очевидно, що головний тягар з отримання цифрових компетентностей лягає на самих працівників. Не зважаючи на брак законодавчого врегулювання цього питання, ринок пропонує цілу низку різних шляхів адаптації працівника до нових умов функціонування, які представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сучасні методи розвитку персоналу в умовах цифровізації

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Коучинг	Постійна контакт з коучем та його підтримка; передача досвіду професіонала; розвиток творчого мислення у персоналу	Ризик підбору не досить професійного коуча; недостатня вмотивованість працівника; необхідність підбору коуча під спеціальні задачі
Тренінги	Доступність навчання для великих груп людей; розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії; поєднання теорії та практики для вирішення завдань	Низький рівень взаємодії з кожним окремим учасником; недостатність отримання повної інформації за один тренінг; обмежена кількість групи для кращого засвоєння інформації
E-learning	Навчання великої групи людей; швидкість отримання великої кількості інформації; високий рівень вмотивованості працівника	Ризик отримання недостовірної інформації; виникнення труднощів з опрацюванням великих обсягів інформації; відсутність групової взаємодії та зворотного зв'язку
Кейс-стаді	Розвиток групової взаємодії; розвиток базових здібностей та навичок працівників; використання теоретичних знань для вирішення конкретних завдань	Відсутня спрямованість на розвиток навичок окремого працівника; можливість домінування думки найактивнішого учасника та нівелювання суджень інших

Самонавчання	Високий рівень вмотивованості; багатогранний розвиток особистості; розвиток саме тих навичок і вмінь, що потрібні працівнику	Ризик отримання застарілої та недостовірної інформації; ризик втратити мотивацію у випадку невдачі; доступність лише для цілеспрямованих та рішучих людей
Гейміфікація	Збільшує зацікавленість співробітника та стимулює його до отримання нових знань та умінь	Може швидко перерости у залежність, брак сприйняття реального світу та виконання реальних завдань
Secondment	Переїмання досвіду, ведення кадрової діяльності в іншій компанії; освоєння нових навичок, потрібних для працівника; швидка адаптація до іншого середовища	Психофізіологічне навантаження на працівника; складність у пристосуванні до нового середовища; комунікативні бар'єри з новим керівництвом
Баскет-метод	Розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади; швидке виявлення готовності працівника до посади; вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	Складність узагальнення даних і перевірка поставленого завдання; спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника; значні затрати часу на підготовку завдання
Інтерактивні методи (чат-боти, віртуальна реальність, онлайн-ігри та інші цікаві форми)	Висока зацікавленість та можливість залучення великої кількості персоналу	Різний рівень володіння сучасними гаджетами може призвести до неможливості застосування таких методів (дехто може відставати у виконанні завдань тощо)
Мобільне навчання	Простий, зручний та доступний спосіб розвитку. Незалежність від інших учасників навчання. 90% людей визнають свою залежність від смартфона. Різні програми роблять процес навчання цікавим та ефективним, тому мобільне навчання показує позитивний результат	Потребує високого ступеня самодисципліни. Необхідність наявності сучасних технічних засобів, доступу до мережі Інтернет
Навчання за допомогою соціальних мереж	Дозволяє працівникам почуватися частиною чогось більшого за межами фірми, обмінюватися досвідом та ідеями з людьми по всьому світу	Можливість виникнення залежності від соціальних мереж, цькування у мережі тощо.
Ділові ігри	Дуже ефективний метод, який дозволяє згуртувати команду, виявити її сильні та слабкі сторони	Для такої бізнес-симуляції потрібна серйозна та тривала підготовка, проведення ділових ігор доцільно проводити для окремих груп працівників
Мікронавчання (невеликі уроки до 20 хвилин)	Максимальна зосередженість працівника та націленість на позитивний результат. Можливість постійного навчання та контролю знань.	Потребує багато часу та зусиль для організації та проведення таких уроків

Складено за [151].

Отже, ми бачимо, що існує багато методів розвитку персоналу. Щоб забезпечити стійкий розвиток персоналу в умовах цифрової економіки необхідно перш за все забезпечити розробку та дотримання певних стандартів цифрових компетенцій, систем їх вимірювання. Також необхідно врахувати необхідність виділення часу для застосування відповідних методів розвитку, який в основному повинен компенсуватися за рахунок скорочення робочого часу. Підприємця такий підхід слід розглядати не як збільшення витрат, а як інвестиції у людський капітал, що принесе у майбутньому значно вищі вигоди.

3.3. Управління інноваційним розвитком організації

“Успіх у бізнесі значною мірою залежить від здатності створювати нові знання і швидко та розумно користатись цими знаннями. Я вірю, що стратегічне мислення є необхідною, але переоціненою складовою успіху в бізнесі. Якщо ви знаєте, як створювати хороші мотоциклетні двигуни, я зможу протягом декількох днів навчити вас всьому, що ви повинні знати про стратегію. Навіть якщо ви маєте науковий ступінь із стратегічного менеджменту, це навряд чи допоможе вам проектувати хороші мотоциклетні двигуни” (Річард Румельт, у відповідь на тривалі суперечки щодо причин успіху компанії Honda на американському мотоциклетному ринку [152]).

Інновації та інноваційний процес. У сучасному світі економічний розвиток країн визначається не природними ресурсами й не обсягами промислового виробництва, а сукупною здатністю суб’єктів господарювання до впровадження нових ідей для задоволення споживчого попиту в певних товарах чи послугах. Пошук цих ідей є реакцією підприємців на зменшення доходу від своєї діяльності, що спричинене насиченням ринку відповідними товарами, а втілення цих ідей у життя залежить від ресурсних та інноваційних можливостей суб’єктів господарювання та загального рівня науково-технічного розвитку країни.

Як у вітчизняній, так і в світовій літературі властива багатогранність поглядів на сутність поняття “інновація”. І це не дивно, бо, як зауважив відомий американський футуролог Е. Тоффлер, серед проблем, з якими стикається бізнес, немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень [153].

Як уже зазначалося, теоретичну основу теорії інновації заклав австрійський економіст Й. Шумпетер. Він запропонував доповнити статичну теорію загальної рівноваги аналізом динамічних процесів. У своїй роботі “Теорія економічного розвитку” [111] Й. Шумпетер представив ідею інновації як нової науково-організаційної комбінації виробничих чинників, створеної підприємницьким духом. За Шумпетером, головна внутрішня причина економічного розвитку пов’язана з творчістю людини, а реалізацією нових ідей в ефективні економічні рішення займаються новатори-підприємці.

Центральне місце в теорії Й. Шумпетера відводиться фігурі підприємця, основною функцією якого є новаторська функція. Підприємець здійснює нові комбінації, які включають виробництво нових благ, використання нових методів виробництва або використання існуючих благ, освоєння нових ринків збуту або джерел сировини, зміну галузевої структури, що виводить економіку із рівноважного стану. Як тільки нова комбінація стає звичною і доступною всім економічним агентам, то підприємець втрачає свою новаторську функцію, оскільки починає займатися рутиною.

Ідеї австрійського вченого знайшли відгук і продовження у працях багатьох економістів-послідовників. Важливий практичний висновок, який слідує з теорії Й. Шумпетера, полягає у тому, що управління інноваційним розвитком організації є пріоритетним завданням її вищого керівництва, і делегувати таке завдання практично неможливо.

Один із підходів до категорії “інновація” визначає її як процес реалізації нової ідеї у будь-якій сфері життєдіяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект. Розуміння інновації як процесу передбачає використання комплексу управлінських технік та функцій для прийняття ефективних управлінських рішень, іншими словами, в організації можна налагодити управлінський інноваційний процес.

Досить часто поняття винаходу, відкриття та інновації ототожнюють, але між ними є принципові відмінності. Відкриття є встановленням невідомих раніше об’єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. Відкриття здійснюються на фундаментальному рівні, можуть бути випадковими, можуть бути зроблені вченим або винахідником самостійно, здійснюються не заради економічних вигод.

Винахід є новим технічним вирішенням конкретної задачі, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці. Як і відкриття, винахід може бути зроблений винахідником самостійно і випадково. Водночас на відміну від відкриття винахід здійснюється не на фундаментальному, а на прикладному рівні. Винахід, що втілюється у виробництво з метою отримання економічної вигоди, стає інновацією.

Інновація завжди має прикладний характер, впроваджується з метою одержання прибутку чи іншої вигоди організації, є результатом цілеспрямованої і колективної розробки проекту.

Інновації можуть бути реалізовані в різних формах, для розуміння всього спектра існуючих варіантів розглянемо їх класифікацію.

Перш за все, інновації прийнято ділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних інновацій належать технічні (обладнання, девайси, матеріали, програмне забезпечення), технологічні (виробничий

процес або технологія), промислові матеріали (сировина або кінцева продукція). До нематеріальних інновацій можна зарахувати ідеї, ноу-хау, патенти, методи, теорії.

По-друге, інновації можуть бути реалізовані в різних сферах, таких як соціальна, економічна, управлінська, маркетингова, юридична, педагогічна тощо. В разі виникнення новацій у практиці кожної з перерахованих сфер говорять про існування “інновацій маркетингу”, “інновацій в педагогіці” тощо.

Джо Тідд пропонує класифікувати інновації за 4 широкими категоріями, які він називає, за аналогією з маркетинг-міксом, “4Р” інновацій [154]:

– товарні інновації (“product innovation”) – зміни у товарах чи послугах, які пропонує організація; є відповіддю на запитання “що покращилося у новому або існуючому товарі?”. Приклади: додаткові споживчі та технічні характеристики для нової моделі мобільного телефону; сервіс видаленого доступу для зберігання і користування інформацією (на основі “хмарних” технологій);

– інновації процесу (“process innovation”) – зміни у способах, за допомогою яких товари створюються і доставляються кінцевому споживачу; загалом вони являють собою удосконалення виробничих процесів; є відповіддю на запитання “як покращилося виготовлення товару?”. Приклади: зміни у виробничих методах або покращене обладнання для виготовлення мобільних телефонів; перехід на нове покоління процесорів для серверів сервісу видаленого доступу;

– інновації місця / позиціонування (“position innovation”) – зміни в контексті, в якому товари чи послуги представлені на ринку; є відповіддю на запитання “де або як по-новому використати існуючий товар?”. Наприклад: спортивний енергетичний напій “Люкозад” для бігу і фітнесу, який спочатку створювався як глюкозо-вмісний лікарський препарат для хворих дітей. Ще один приклад – мережа Інтернет. В ході її розробки ставилися виключно воєнні цілі – в разі війни забезпечити армію США надійною системою передачі інформації. Сьогодні межі і контекст використання мережі Інтернет значно розширені, він має відношення до усіх сфер людського життя;

– інновації парадигми (“paradigm innovation”) – зміни у базових ментальних моделях, які задають межі того, що робить організація; є відповіддю на запитання “які нові соціально-економічні, технологічні і філософські ідеї є джерелом подальшого розвитку організації?”. Так, концепція масового виробництва Г. Форда у свій час стала інновацією парадигми, оскільки радикально змінила систему поглядів на організацію процесу виробництва автомобілів. Сутність і правдива цінність даної інновації не в тому, що автомобілі Г. Форда мали якусь особливу споживчу чи технологічну якість (нагадаємо, Г. Форд сам був послідовником в

автомобільній сфері, до нього вона вже активно розвивалася). Він також не був тією людиною, яка придумала конвеєр – конвеєр вже використовувався у масовому виробництві. Але саме Г. Форд за рахунок своїх ідей з наукової організації праці спромігся “поставити на конвеєр” такий технічно складний механізм, яким є автомобіль.

Незалежно від того, до якої з наведених категорій відносяться ті чи інші інновації, їх можна класифікувати за мірою новизни на поступові (інкрементальні) та радикальні. Справді, існує різниця у мірі новизни таких новацій, як: а) модифікації геометрії рами велосипеда; б) цілком нова концепція велосипеда з встановленим електричним двигуном; в) використання нових матеріалів у виготовленні рами (приміром, карбонове волокно замість алюмінієвих сплавів).

Аналогічно, підвищення швидкості і точності токарного станка на виробництві – це не те ж саме з точки зору інноваційності, що заміна його на керований комп’ютером лазерний станок.

Міра інноваційності близько корелює з характеристикою значимості нововведення для суспільства. Справді, інкрементальні інновації, як правило, мають відношення до діяльності окремої організації (“те, що ми робимо, робити ще краще”, “створюємо щось нове для компанії”). Радикальні інновації мають відношення до глобальних змін (“створюємо щось нове для світу”).

Водночас помилковим буде недооцінювання значення поступових інновацій, порівняно з радикальними. Тільки 6–10 % від усіх інноваційних проектів можна вважати “революційними”. Більша частина інновацій має еволюційний характер, адже товари і технології рідко бувають посправжньому “новими”. Тому кумулятивна економічна вигода від поступових інновацій більша, аніж від випадкових радикальних змін.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Сутність інноваційної діяльності полягає не лише у винахідництві. Вона передбачає вмілу організацію впровадження новацій, в т. ч. і створених іншими. Це потребує особливого, новаторського, антибюрократичного стилю мислення менеджерів.

Основними завданнями управління інноваційним розвитком організації є:

- 1) розширення можливостей для генерування потоку ідей;
 - сприяння розвитку культури інновацій;
 - залучення “правильних” людей у “потрібний” час;
 - сприяння колективній участі працівників в інноваційному процесі;
- 2) формалізація інноваційного процесу;
 - забезпечення балансу креативності і дисципліни в інноваційному процесі;
 - передбачення правильного часу прийняття ключових рішень і дій;

- страхування інтелектуального капіталу від ризиків;
- 3) оптимізація показників окупності інвестицій (ROI) і скорочення періоду від початку розробки товару до його виходу на ринок (TTM);
 - встановлення об'єктивних стратегічних критеріїв відбору ідей для максимізації релевантності;
 - капіталізація бізнес-можливостей за рахунок покращення надійності і швидкості відбору ідей;
 - максимізація фінансової віддачі від відібраних інноваційних проектів;
 - оптимізація бюджетних асигнувань відповідно до стратегічного значення інноваційних проектів.

На основі досліджень Бостонської консалтингової групи були визначені основні проблеми, пов'язані з інноваційним розвитком в організації:

- складність відбору продуктивних ідей;
- складність інвестування у перспективні ринки і асигнування доцільного обсягу ресурсів;
- відсутність структурованих процесів для управління прозорістю, метриками і крос-функціональною співпрацею;
- обмежена здатність працівників зробити свій вклад в інноваційний процес компанії;
- недостатність координації та взаєморозуміння з клієнтами;
- обмежена кількість інструментів, за допомогою яких можна ділитися ідеями з широкою публікою.

Інноваційні стратегії. Загалом виділяють два історично сформовані підходи до стратегічного управління інноваційним розвитком в організації – раціоналістський та інкременталістський.

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поняття корпоративної стратегії вперше виникло в 1960-х роках. Жваві суперечки щодо даного предмету знайшли відображення у численних школах і теоріях. Найбільш впливові теорії – “раціоналістська” та “інкременталістська”. Головним протагоністом раціоналістської школи був І. Ансофф [155], інкременталістської – Г. Мінцберг [156].

Основні ідеї “раціоналістської” стратегії були сформовані під впливом військового досвіду, де стратегія (в принципі) передбачає послідовне проходження наступних етапів:

- 1) описати, зрозуміти і проаналізувати зовнішнє середовище;
- 2) визначити лінію поведінки на основі проведеного аналізу;
- 3) здійснити заплановані дії.

Це так звана “лінійна модель” раціональної поведінки: оцінювання, визначення, дія. Корпоративним аналогом раціоналістського підходу до

формування стратегії є SWOT-аналіз корпоративних сильних та слабких сторін з точки зору зовнішніх можливостей і загроз. Цей підхід покликаний допомогти організації:

- бути обізнаною щодо трендів конкурентного середовища;
- підготуватися до змін у майбутньому;
- упевнитися в тому, що буде приділена необхідна увага довгостроковому плануванню;
- узгодити цілі та дії у великих, функціонально спеціалізованих і географічно розкиданих організаціях.

Дж. Кей зауважив, що використання мілітаристських підходів до ведення бізнесу може негативно вплинути на ефективність [157]. Адже корпоративні цілі відрізняються від військових: для прикладу, завдання “створити особливу компетенцію, яка надає можливість задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти” дещо відрізняється від завдання “мобілізувати необхідні ресурси для знищення ворога”. Надмірна концентрація на “противнику” (тобто конкурентах компанії) може призвести до формування стратегій, які акцентують увагу на встановленні монопольного становища за рахунок прибуткових нішевих ринків і в протизагаду задоволення потреб споживачів.

Окрім цього, що більш важливо, професійні експерти, включаючи менеджерів, зазнають труднощів в точній оцінці реальної ситуації, в якій перебуває компанія.

Приклади таких помилок:

- “Війна у В’єтнамі йде добре і буде успішною” (Р. Мак-Намара, 1963);
- “Вважаю, що обсяг світового ринку комп’ютерів складає близько п’яти одиниць” (Т. Уотсон, 1948);
- Прогнозувати дуже складно. Особливо якщо це стосується майбутнього” (Н. Бор);
- “Я не можу уявити, щоб цьому судну що-небудь загрожувало” (капітан “Титаніка”, 1912).

В чому причини неточної оцінки реальної ситуації менеджерами? Перша полягає в тому, що зовнішнє середовище компаній є водночас комплексним, включаючи конкурентів, клієнтів, регуляторів тощо, і швидкозмінним, включаючи технічні, економічні, соціальні і політичні зміни. А без розуміння поточної ситуації складно прогнозувати майбутнє. Друга причина полягає в тому, що оцінка менеджерами сильних і слабких сторін їх компаній є часто хибною, оскільки їхні знання про те, що відбувається всередині фірми, є недостатніми.

Як наслідок, внутрішні корпоративні сильні та слабкі сторони часто складно ідентифікувати до того, як поступить інформація від практичного досвіду, особливо в нових і швидкозмінних технологічних галузях. Наприклад:

- у 1960-х рр., менеджмент нафтової компанії “Gulf” вважав, що її головними компетенціями є виробництво енергії, а тому вирішив

інвестувати у компанію з виробництва ядерної енергії. Цей венчур виявився безуспішним, частково через те, що сильні сторони нафтової компанії знаходились у пошуку, одержанні, очистці і дистрибуції нафтових продуктів (тобто у використанні технологій, що засновані на знаннях з геології і хімії, логістиці і маркетингу, спрямованому на кінцевого споживача), не мали ніякого відношення до проектування, конструювання ядерних реакторів, де ключові компетенції – це електромеханіка і продаж порівняно невеликій кількості проміжних клієнтів;

– у 1960-70-х рр. багато компаній електричної промисловості ставили на ядерні технології як майбутній революційний прорив, що забезпечив би віртуально безкоштовною енергією. Ядерна енергія не змогла виправдати надії цих компаній, і їхній менеджмент тільки згодом усвідомив, що головні революційні можливості і загрози для них поступали з інновацій у напівпровідникових та подібних до них технологіях;

– у 1980-х рр. аналітики і практики бізнесу прогнозували, що зближення комп'ютерних і комунікаційних технологій через оцифрування знизить бар'єри для входу комп'ютерних фірм з виробництва мейнфреймів у телекомунікаційне обладнання і навпаки. Багато компаній намагалися диверсифікуватися на інших ринках, часто через об'єднання і поглинання, наприклад, ІМВ інвестували в компанію Rohm, AT&T – в компанію NCR. Більшість із цих стратегій виявилися безуспішними, частково через те, що програмне забезпечення для телекомунікацій і для офісних потреб сильно відрізнялося;

– у 1990-х рр. швидко змінювалася сфера інформаційних і комунікаційних технологій, а початкові очікування щодо можливостей і загроз були помилковими. Наприклад, інвестування великих медіа-компаній в Інтернет у кінці 90-х років окупилися лише через 10 років: великі проблеми виникали з доставкою продукту до клієнтів і отримання плати за нього, довгий час залишалася неефективною реклама;

– інтернет-бульбашка, яка почала надуватися в кінці 90-х років і тріснула у 2000 р., була побудована на занадто оптимістичних і нереалістичних оцінках нових венчурів, заснованих на електронній комерції. Наприклад, більша частина нових інтернет-бізнесів у США і Великобританії, які займалися продажами кінцевому споживачу, знизили свою фондову вартість на 90 % з 1998 по 2000 р. або просто збанкрутували. Найбільш відомими прикладами провалів цього періоду є Boo.com у Великобританії, яка продавала спортивний одяг через Інтернет, а також Pets.com у США, яка продавала їжу і аксесуари для домашніх тварин.

Враховуючи недоліки “раціоналістського” підходу, “інкременталісти” заявили про те, що комплексне розуміння оточення компанії і можливих змін неможливе: наша здатність осмислення поточної теперішньої ситуації і передбачення майбутнього неминуче обмежене. Як наслідок, успішні практики-інженери, лікарі і політики, а також бізнес-менеджери – загалом

не слідує стратегіям, які захищають раціоналісти, а слідує інкременталістським стратегіям, які явно передбачають, що компанії володіють недосконалими знаннями про своє середовище, про свої сильні і слабкі сторони, а також про можливі напрямки змін у майбутньому. За таких умов найбільш ефективною процедурою є:

- 1) зробити поступові продумані кроки (або зміни) назустріч поставленій цілі;
- 2) виміряти і оцінити результат від цих змін;
- 3) відкорегувати (якщо потрібно) ціль і продумати наступний крок (зміну).

Така послідовність дій називається по різному, в тому числі “інкременталізмом”, методом спроб і помилок, “як небуть закінчити справу і навчитися”. Цю схему можна обернути в таку послідовність дій:

– симптом – діагноз – лікування – діагноз – корегування лікування – видужання (для лікарів і їх пацієнтів);

– проектування – розробка – тестування – відкорегований проект – повторне тестування – запуск (для інженерів, які займаються інноваціями продукту або процесу).

“Інкременталістські” стратегії не заперечують раціональні підходи, а навпаки, беруть їх за основу і доповнюють новими елементами.

Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія “за нагодою” (стратегія “ніші”) (рис. 3.9).

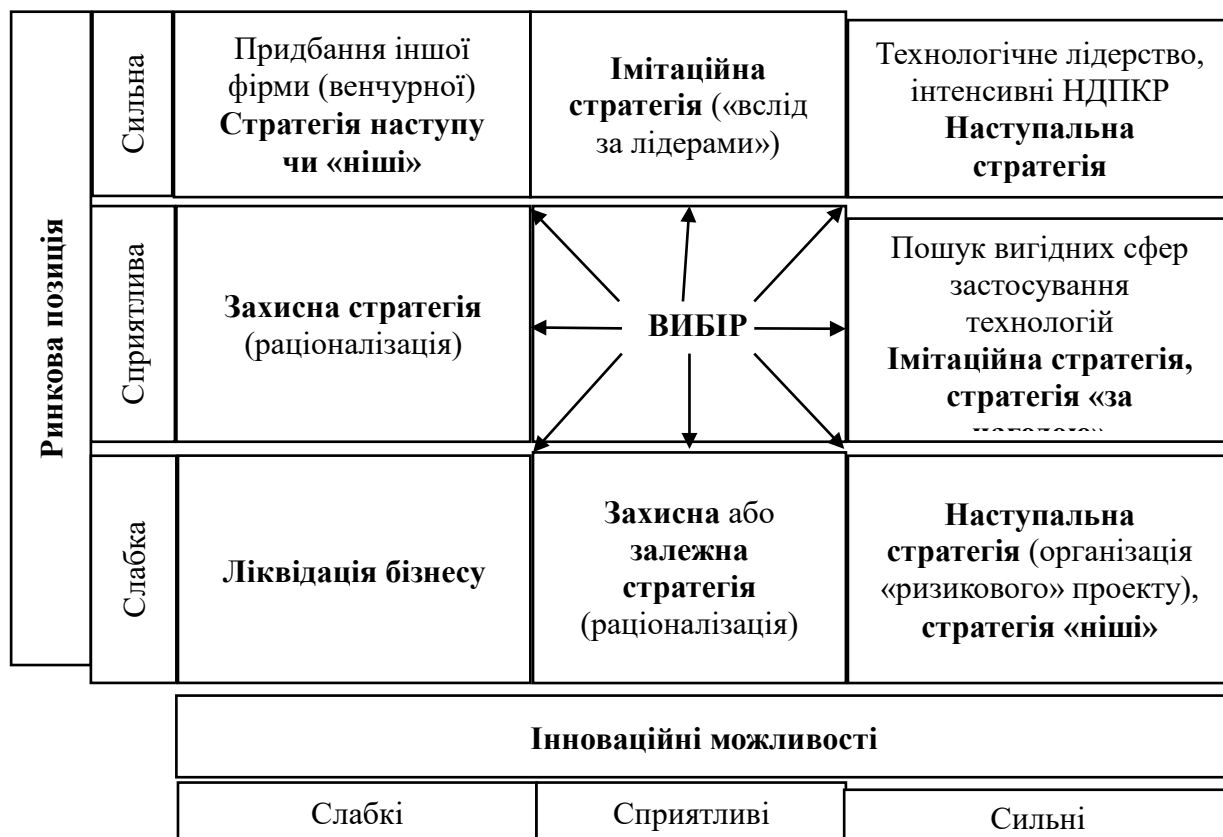


Рис. 3.9. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій

Стратегію наступу розробляють для реалізації загальної стратегії зростання. Вдаються до цієї стратегії фірми, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами.

Стратегія наступу передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявність наукових доробок, що фінансуються і здійснюються самою фірмою, її здатність швидко реагувати і пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників компанії у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідко інновації “приходять” у компанію із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу.

Наступальну стратегію можуть використовувати малі інноваційні (венчурні) фірми і великі підприємства. Завдяки потужним науково-дослідним відділам вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування.

Захисна стратегія є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках. Цю стратегію обирає більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику.

Такі фірми ідуть на крок позаду від піонерів і впроваджують новацію, впевнившись у її перспективності. Однак це не імітація новинки. Як правило, її поліпшують, що дає змогу використати новацію у інших сферах, за іншим призначенням чи вивести на інші ринки.

Головна функція захисної стратегії – оптимізувати співвідношення “витрати-випуск” у виробничому процесі. Стратегія захисту також потребує значних зусиль у науково-дослідній сфері, тому її використовують лише потужні високотехнологічні фірми. Проаналізувавши досягнення і помилки фірм-піонерів, удосконаливши новацію і юридичне захистивши її новий зразок, вони починають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки.

Наприклад, компанія “ІВМ” перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму “Сперрі Ренд”, використовуючи саме захисну стратегію. Зі свого боку, багато комп'ютерних фірм, придбавши ліцензію в “ІВМ” і вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок.

Імітаційну стратегію використовують фірми-імітатори, які придбали у фірми-піонера ліцензію на певні нововведення. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу компаній-лідерів, тобто піратським способом. Фірми-

імітатор не тільки копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає при їх виробництві певних переваг: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новій конфігурації тощо.

Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав фірми-лідера на інтелектуальну власність і забезпечує при цьому вдале поєднання запозиченої технології з перевагами власних ресурсів, вона може бути корисною і для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним зі способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва.

Залежна стратегія розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін залежить від політики “батьківських” фірм. “Залежні” фірми виконують субпідрядні роботи на замовлення головної фірми. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов’язаний з успіхом у споживачів основного продукту головної фірми.

Такі фірми не здійснюють інноваційного пошуку самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. Значна питома вага таких фірм у сервісному бізнесі і в просуванні продукції на нові ринки.

Залежна інноваційна стратегія є поширеною і в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їх продукції або провайдерів послуг. Завдяки “залежній” інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

Традиційну стратегію використовують для реалізації загальної стратегії стабілізації. Ефективна вона для фірм, що зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їхнього продукту. Цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому її лише умовно відносять до інноваційної.

Але традиційні виробництва стали такими внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їх життєвого циклу. Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії.

Водночас ця стратегія передбачає удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, що зумовлює риси інноваційної поведінки, притаманні, наприклад, ресторанному і готельному бізнесу.

Стратегія “за нагодою” (стратегія “ніші”) є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою наступальної і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Шукати нішу означає шукати той продукт, що користується платоспроможним попитом. Так, компанія “Оболонь”, основним продуктом якої традиційно вважається пиво, відшукала й інші ринкові ніші. Напій “Джин-тонік” дав їй змогу вийти на цілком новий ринок слабоалкогольної продукції; напій “Живчик” посідає помітне місце на ринку безалкогольних напоїв. Ідея зробити продукт із великим вмістом яблучного соку та екстрактом ехінацеї, які за задумом можуть зміцнити імунну систему (що особливо важливо для дітей), виявилася достатньо привабливою для ринку.

Змішану стратегію використовують переважно транснаціональні корпорації, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого - захисну чи традиційну.

Інноваційна політика організації – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу.

Інноваційна політика характеризує ставлення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень.

Планування інноваційної діяльності. Розглянемо типовий сценарій інноваційного процесу в компанії. Працівник має ідею щодо покращення товару, але в організації немає формального методу або процесу, яким чином його ідея може бути зафіксована та оцінена. На основі певних своїх припущень, працівник приходять зі своєю ідеєю до управління.

Менеджеру подобається ідея працівника, і він вирішує представити цю ідею на наступній нараді керівництва. Управлінській команді також подобається його ідея, але їй потрібно більше бізнес-аналітики, тому вона формує цільову групу. Тепер інноваційний процес стає фрагментарним. В організації призначаються експерти, які вивчають, чи проводилися відповідні дослідження. Вони не мають необхідних інструментів для того, щоб розробити комплексний бізнес-кейс. Вони не можуть ділитися своїми ідеями з усіма іншими працівниками компанії, а також не отримують винагород або стимулів за вкладення і представлення ідей. Необхідна величезна наполегливість для того, щоб людина просунула свою ідею в організації.

В процесі компанія зіштовхується з наступними головними викликами:

- тривалі терміни інноваційного процесу;
- обмежене число залучених експертів;
- відсутність структурованих процесів для управління прозорістю, вимірювання показників і крос-функціональної співпраці;
- потрібно багато зусиль працівників для того, щоб довести свої ідеї до кінцевого результату;

– бракує методів, за допомогою яких можна ділитися ідеями з широким загалом, немає стимулів для взаємодії.

Для ефективнішого планування інноваційної діяльності в компаніях використовують різноманітні техніки, такі як продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій.

Продуктово-тематичне планування інновацій – процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва і збуту.

Продуктово-тематичне планування інновацій здійснюється маркетинговою підсистемою менеджменту, яка досліджує ринок і виявляє нові вимоги і запити споживачів.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності - процес визначення обсягів робіт, які мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Найголовнішим завданням техніко-економічного планування інноваційної діяльності є оцінювання ресурсних потреб на впровадження новачій, реалізацію яких організація може здійснити з огляду на свої інноваційні та фінансові можливості, а також визначення економічної віддачі від впровадження інновацій.

Для цього необхідно сформувавши бюджет інноваційного проекту за усіма статтями його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані доходи від його реалізації і визначити величину можливих прибутків (маржинального доходу). Якщо проект передбачає суттєві зміни в бізнесі (планування освоєння нового продукту, виходу на нові ринки збуту, розроблення інноваційної стратегії стимулювання збуту тощо), розробляють його бізнес-план - розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

У процесі оперативно-календарного планування інноваційної діяльності рекомендують використовувати мережеві методи планування та управління і методи управління за цілями. З їх допомогою визначають порядок виконання робіт і очікувані результати, а також терміни їх досягнення і необхідні ресурси.

Мережеві методи планування управління передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту. Використовують їх для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження

діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства, що здійснюють технічну підготовку виробництва.

Оскільки інноваційні проекти відрізняються за складністю і масштабами, то для управління ними використовують різні методи. Так, для невеликих за масштабами і простих проектів найдоцільніше застосовувати графіки Ганта, для великомасштабних – складні мережеві методи управління, серед яких найпопулярніші метод програми розвитку і огляду (PERT) і метод критичного шляху (CPM).

Управління за цілями. Згідно з цим методом кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту. Запропонував його як інструмент загального управління П. Друкер. Він вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до найнижчого управлінського рівня, повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме розумінню ним, чого саме очікує від нього організація.

В управлінні інноваціями управління за цілями застосовують щодо творчих робіт і тих, які не нормуються, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які мають бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень. Управління за цілями відбувається у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

Визначення цілей здійснюється шляхом розроблення “дерева цілей”. Цілі кожного працівника мають сприяти досягненню загальних цілей і формулюватися за внеском, який йому слід зробити у їх досягнення.

Розглянемо алгоритм управління інноваційним розвитком на прикладі компанії “Microsoft”.

У “Microsoft” впроваджено багатоскладова система управління інноваційним процесом, яка складається з наступних етапів:

– напрацювання стратегії – з метою сприяння інноваційному процесу, організація повинна спочатку визначити бізнес-драйвери (чинники розвитку) та ключові показники, і розставити між ними пріоритети;

– фіксація ідей – ідеї уловлюються і фіксуються на централізованому колективному порталі. Працівники можуть шукати і знаходити експертів як всередині, так і зовні підприємства. Вони також можуть знаходити системи збору інформації (напр., історія продажів), для того, щоб створити бізнес-кейс. Робочий процес і технологія співпраці потім допоможуть створити крос-функціональну команду і спільний робочий простір для прийняття ідей;

– формулювання – ідеї формулюються відповідно до бізнес-кейсів, які включають стратегічний вплив, ринковий потенціал, фінансовий аналіз, SWOT аналіз, і після цього вони публікуються для перегляду. Інші члени спільноти можуть забезпечувати рейтингами, оглядами, зворотнім зв'язком для того, щоб визначити пріоритетність ідеї та її цінність;

– оцінка – відбір ідей відповідно до бізнес-параметрів, аналіз портфоліо, об'єктивна оцінка ідей. На цьому етапі до подальшого аналізу допускаються ідеї з високим рейтингом;

– затвердження – побудова проектної команди і виконання проекту з урахуванням можливостей створення, ринкового потенціалу і правової оцінки. Після того, як огляд (доповідь, рецензія) фіналізований, готується документ, який забезпечує проектний робочий простір для сумісної роботи команди. Відбувається розрахунок ресурсів і необхідних навичок для виконання проекту і моніторингу прогресу;

– відбір – остаточне затвердження фінансування відібраних проектів і перехід до реалізації інноваційного проекту.

Реалізація інноваційного проекту часто супроводжується зміною організаційної структури компанії.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють.

Кожна компанія, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм.

У теорії менеджменту розрізняють два типи організаційних структур: механістичні та органічні.

Механістичні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін.

Органічні організаційні структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками.

Ключові компетенції компанії. Ключові компетенції – це сформовані на основі досвіду функціонування компанії неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що забезпечують

підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку.

Визначення власних ключових компетенцій є складним завданням для менеджменту компанії, тому важливо розуміти їхні властивості:

- ключові компетенції забезпечують доступ до широкого спектру ринків;
- є унікальними, їх важко скопіювати конкурентам;
- створюють додаткову споживчу вартість продукту (створюють найбільшу частку цінності продукту, що сприймається споживачем);
- складність (ключові компетенції похідні від сукупності ресурсів і здібностей компанії);
- зносостійкість та довготривалість, неповторність (притаманні тільки даній конфігурації ресурсів);
- незамінність (не може бути заміщена іншою компетенцією);
- орієнтованість на споживача;
- забезпечення синергетичного ефекту (ключова компетенція включає в себе сукупність інших компетенцій і здібностей, що можна використовувати для їх взаємного підсилення);
- проблеми з ідентифікацією (у кожного підприємства, у кожній галузі виділяють різні ключові компетенції);
- можливість вдосконалення (при появі нових вимог ринку компетенція може бути використана після певної видозміни).

Ключові компетенції компанії є похідними від її цінностей. Для прикладу, на думку менеджменту компанії “Microsoft”, її головними цінностями є:

- орієнтованість на результат;
- дух конкуренції;
- відкритість перед поганими новинами.

У свою чергу, ключові компетенції компанії “Microsoft” формулюються таким чином:

- контроль стандартів;
- сумісність систем;
- перехресно-функціональні команди.

Маркетинг інноваційних товарів. Г. Чесбро (“батько” відкритих інновацій) визначив інновацію як застосування знань до реальної проблеми і донесення ідеї до ринку. На його думку, під час винаходу споживача може і не бути в думках новатора, але саме споживач є критично важливою фігурою у процесі будь-яких інновацій [158].

Відкриті інновації – термін для визначення парадигми ведення бізнесу, яка передбачає, на відміну від попередніх підходів, більш гнучку політику у відношенні до науково-дослідних розробок та інтелектуальної власності. Модель закритих інновацій означає роботу всередині компанії без виведення інформації назовні. Всі розробки всередині компанії

тримаються в строгому секреті, а зовнішні джерела нових ідей і технологій сприймаються як підозрілі та ненадійні. Модель відкритих інновацій передбачає, що далеко не всі талановиті люди працюють на компанію, і вона сама повинна знаходити і взаємодіяти з талановитими людьми, які працюють за її межами.

В основі визначення інновації за Г. Чесбро – ключові для теорії маркетингу поняття “ринок” і “споживач”. Коли говоримо про маркетинг та інновації і хочемо поєднати ці два поняття, то необхідно розуміти про існування двох відтінків такого поєднання.

Перший – маркетинг товарів, які можна охарактеризувати як такі, що є інноваційними. Ціль такого маркетингу – дати відповідь на запитання, як створити інноваційний товар, що буде відповідати потребам споживачів, як найбільш ефективно донести інформацію про нього споживачам та забезпечити високий рівень його продаж.

Другий – інновації в інструментах самого маркетингу як практичній сфері діяльності комерційних організацій. Такі інновації, як правило, є одним із видів інновацій товару.

Інновації, що створюються компанією, є результатом поєднання її організаційних можливостей, зовнішніх обставин і знань. Під знаннями можна розуміти як накопичений раніше досвід, так і результати пошукового процесу – досліджень у сфері технологій, ринків, конкурентів тощо.

Прийнято розглядати п’ять рівнів новизни товару:

- абсолютно новий товар, тобто товар, який не має аналогів;
- товар, новий для компанії;
- товар нового покоління, покращений товар з новими властивостями;
- розширення товарної групи товару, який вже виробляється;
- перепозиціонування товару, подання по-новому вже існуючого товару.

Відповідно до маркетингової концепції, будь-який товар проходить життєвий цикл, який являє собою період часу, коли цей товар присутній на ринку. В типовому життєвому циклі товару виділяють чотири фази:

1) виведення товару на ринок характеризується невеликим зростанням об’ємів продажу і відсутністю або мінімальною присутністю прибутку;

2) зростання – період швидкого росту об’єма продаж і попиту з одночасним зростанням прибутку;

3) зрілість – подальшого росту продаж не спостерігається, хоча вони залишаються значними. Додаткові витрати для просування товару на ринку не потрібні, тому прибуток стабілізований;

4) спад – характеризується значним падінням об’ємів продаж, прибуток різко зменшується до нуля, товар виводиться з ринку.

Крива життєвого циклу товару може мати повторні цикли, які пояснюються відкриттям нових характеристик товару, нових способів використання або появою нових користувачів.

Для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері інновацій важливо розуміти природу виникнення інноваційних можливостей, вміти передбачати і фіксувати запуск так званих “спускових гачків” (“триггерів”) інноваційних стрибків. Нездатність розпізнати можливості призводить до виникнення стратегічних проблем навіть у визнаних гравців ринку.

1. Виникнення нової технології. Нові технології можуть створюватися як у результаті прориву в одному дослідженні, так і в результаті зближення та зрілості декількох технологічних напрямків. При цьому нові технології є не розширенням існуючих знань, а цілком нове поле діяльності або новий науковий підхід. В результаті виникнення нової технології зароджується поле можливостей для створення нових або зміни існуючих технологічних характеристик товару. Проблема управління процесом створення нових технологій полягає в тому, що вони слабо прогнозовані, оскільки завжди знаходяться на обочині технологічного пошукового простору. Приклад: технологія електронних зображень, яка прийшла на зміну плівковим фотографіям і була результатом зближення та зрілості декількох технологічних напрямків.

2. Виникнення нового ринку. Більшість ринків розвиваються шляхом поступового, еволюційного розширення, але час від часу виникають абсолютно нові ринки. Спрогнозувати їх виникнення за допомогою традиційних маркетингових методик практично неможливо. Як правило, визнані гравці не помічають виникнення нових ринків, оскільки зосереджені на своїх, вже існуючих. Надмірна зосередженість компаній на утриманні своїх позицій призводить до того, що такі компанії не помічають потенціал нових ринків і відносяться до них скептично – як до дуже малих і таких, що не є цільовими. Приклад: ринок sms-листування, який не розглядався виробниками мобільних телефонів як перспективний на початковому етапі створення.

3. Кардинальні зміни у поведінці ринку. Суспільні настрої і поведінка змінюються досить повільно, оскільки джерелом таких змін є відносно незначна частка суспільства – люди, яких прийнято називати інноваторами. Теорія життєвого циклу товару говорить нам про те, що на етапі зростання обсяг попиту на новий товар зростає за рахунок ранніх і пізніх послідовників і через деякий час досягає піку. Таким чином, початковий період несприйняття і повільного росту продаж з часом змінюється популярністю і різким підйомом попиту. Цей момент часто залишається непоміченим визнаними гравцями ринку – до того часу, коли не реагувати на зміни поведінки ринку вже неможливо. Компанії насторожуються занадто пізно і демонструють неготовність задовольнити альтернативні запити своїх споживачів. Приклад: перехід від використання музичних CD-дисків до прямого завантаження на комп'ютер музики у форматі mp3 та інших подібних форматах.

4. “Вихід на узбіччя”. Компанії, які працюють у відносно стабільних та давно існуючих індустріях і при цьому перебувають у стратегічних зонах “дійних коров” або “собак”, часто залишають зайнятий ринок, щоб уникнути перспективи скорочення його обсягу. Приймаючи рішення залишитися в межах існуючої системи, компанія, скоріш за все, не зможе проводити прогресивні та ризикові експерименти, оскільки вбудована у вже сформований, рутинний інноваційний процес. Радикальна переорієнтація їх бізнесу стимулює розвиватися інноваційно і займати зростаючі та більш динамічні ніші. Приклад: компанія “Nokia”, яка у своїй історії багато разів “виходила на обочину” і поверталася у бізнес. Заснована у 1865 році, компанія часто змінювала основний профіль діяльності, пройшовши шлях від виготовлення паперової продукції, автомобільних і велосипедних покришок, взуття, кабелю, алюмінію, хімікатів і до електроніки та мобільних телефонів.

5. Зміна зовнішнього політичного середовища. Будь-які зміни політичного середовища впливають на економічне та соціальне життя суспільства. При цьому інтенсивність такого впливу зменшується з часом, приміром, економічні санкції як інструмент політичного впливу однієї країни на іншу сильно дестабілізують ринки на початку їх впровадження. З часом економічні контрагенти прилаштовуються до нових політичних умов, еволюціонують, після чого ефективність санкцій зменшується.

Колапс ідей комунізму в країнах Східної Європи в кінці 1980-х – на початку 1990-х років підштовхнув їх до прийняття альтернативної моделі розвитку – капіталістичної. На зміну централізованому директивному плануванню, командно-адміністративній економіці прийшла ринкова економіка і підприємницька ініціатива. Багато організацій не змогли пристосуватися до нових умов, оскільки їх керівники зберегли старий склад мислення про те, як вести справи, не розуміли або не були готові вивчити нові правила гри. Разом з тим, цей час відкрив вікно можливостей для первісного накопичення капіталу підприємцями, які мислили гнучко, інноваційно і готові були швидко змінюватися.

6. Зміна техніко-економічної парадигми – системні зміни, які впливають на окремі сектори економіки, національні господарства або глобальну економіку в цілому. Яскравий приклад – промислова революція, яка знаменувала важливий поворотний момент в історії, що вплинув майже на кожен аспект повсякденного життя людини. Перехід від ручного та ремісничо-мануфактурного до великого фабрично-заводського виробництва призвів до безпрецедентного постійного зростання середнього рівня доходів населення, а також зростання кількості населення.

Нова парадигма витісняє старий порядок, її використання тягне за собою комплексні технологічні і ринкові зміни. Водночас існуючі на ринку гравці, як правило, не розпізнають такого типу інновацій і тяжіють до збереження старих

моделей. Вони, за інерцією, продовжують безуспішно чинити спротив змінам, концентруючи надмірну увагу на загрозах, а не на можливостях.

7. Виникнення нової бізнес-моделі. Інноваційна бізнес-модель може лягти в основу діяльності нової компанії, за рахунок чого вона отримує поштовх до швидкого і динамічного розвитку, при цьому формат і правила гри на існуючому ринку змінюються. Нові компанії вбачають можливості у більш ефективному донесенні товарів і задоволенні потреб споживачів за допомогою своєї бізнес-моделі. Існуючим компаніям, у кращому випадку, доведеться стати швидкими послідовниками, у гіршому – вийти з ринку.

“Amazon” – приклад цифрової компанії, яка досягла комерційного успіху за рахунок використання нової бізнес-моделі. Вони були одним із перших інтернет-сервісів, орієнтованих на продаж реальних товарів масового попиту. Сьогодні це найбільша за обігом компанія, що продає товари та послуги через Інтернет. При цьому, з точки зору впливу на формат і правила гри на ринку, значення запропонованої “Amazon” бізнес-моделі складно переоцінити, оскільки решта компаній змушені були підлаштуватись під нові умови роботи і ставати інноваційними послідовниками. Застосування нової успішної бізнес-моделі потягло за собою виникнення цілих індустрій, наприклад, послуг із розробки Інтернет-магазинів, розміщення контекстної та медійної реклами в Інтернеті, служб поштової кур’єрської доставки товарів тощо.

8. Обставини непереборної сили. Одним із джерел інноваційного розвитку є форс-мажор – події, які неможливо передбачити або від яких неможливо застрахуватися. Терористичні акти, страйки, війни, революції, масові безпорядки, піратство, ембарго держав на торгівлю, валютні обмеження, стихійні лиха – здатні змінювати світ і встановлювати новий порядок у суспільстві. Вони можуть повністю позбавити переваг існуючі компанії або зробити їх сильні сторони непотрібними.

Як приклад, в історії цивілізації Друга світова війна знаменувалася не тільки втраченими людськими життями, біллю і стражданнями багатьох народів, перестановкою політичних сил у світі, але й безпрецедентним прискоренням і поглибленням науково-технічного прогресу у післявоєнний період, відкриттями і винаходами, виникненням нових сфер економічного життя [154].

Технологічні товари характеризуються використанням нових технологій в існуючих товарах. За такою логікою, головним питанням маркетингу інноваційних товарів є визначення існуючих сфер застосування, де технологія має ціннісну або функціональну перевагу.

Традиційна література з маркетингу приділяє основну увагу відносно низько-технологічним товарам і мало акцентує на вивченні природи високотехнологічних товарів та їх ринків. Принципова особливість маркетингу інноваційних товарів полягає в тому, що на відміну від

“звичайного” маркетингу, найбільш відповідальним етапом життєвого циклу товарів є процедура створення девайсів та перетворення їх у товари з подальшим виведенням на ринок.

Місце маркетингу у послідовності створення інноваційного товару можна показати у такий спосіб: технології – девайси – маркетинг – товари.

Девайс – це певний технологічний пристрій, конструкція, механізм зі складною внутрішньою структурою, створений для виконання певних функцій. Технологи та інженери, як правило, займаються створенням девайсів, тоді як кінцевим споживачам потрібні товари, які створюються із девайсів за допомогою маркетингу.

Якщо аналізувати фінансовий аспект, то створення товару є значно дорожчою і складнішою справою, аніж розробка девайсу. Проблеми з девайсами, що не функціонують належним чином або які є занадто складними у виготовленні, досить легко ідентифікувати для оперативного втручання і корекції. Натомість, проблеми з незакінченою товарною пропозицією або взагалі не вирішуються, або вирішуються з великими фінансовими втратами. Виготовлений і виведений на ринок товар – це білет в один кінець для підприємства. Ризиків, що виникають у зв’язку з виведенням інноваційного товару на ринок, є безліч: товар може потерпіти невдачу через нерозуміння додаткової споживчої цінності потенційними клієнтами; можуть виникнути проблеми із слабкою логістичною системою або неприйнятним брендингом; відсутність належної уваги до навчання споживачів або до післяпродажного обслуговування може призвести до складнощів користування таким товаром.

Саме тому для підприємств, які займаються виготовленням інноваційної продукції, висококласні спеціалісти з кваліфікацією маркетолога є щонайменше такими ж затребуваними, як висококласні технологи чи інженери. Цей висновок з першого погляду здається контрверсійним, оскільки, здавалося б, для того, щоб сконструювати інноваційний товар, потрібно мати спеціальні інженерні знання. Але, по-перше, технологи створюють не товари, а девайси. По-друге, як показують приклади успішних інноваційних компаній, головному менеджеру не потрібні глибокі знання у сфері інженерії, щоб створювати успішні інноваційні технологічні товари.

Маркетинг високотехнологічних товарів пов’язаний з наступними проблемами щодо кожного із чотирьох “Р” комплексу маркетингу:

1. Товар. Якими властивостями і функціями наділити новий продукт? Виробляти самостійно чи надати перевагу аутсорсингу?

2. Ціна. Чи встановлювати високу ціну на новинку? Чи краще продавати товар дешевше, але в більших кількостях, щоб прискорити ефект кривої досвіду? Чи не краще продавати товар майже за безцінок, щоб прискорити прийняття ринком?

3. Розподіл. Продавати товар силами власного торгового персоналу чи довіритися агентам, дистрибуторам, дилерам? Компанія повинна почати з одного-єдиного каналу розподілу чи відразу користуватися декількома?

4. Просування. Як найкраще розповісти покупцям про основні переваги і можливості новинки? За допомогою яких засобів інформації? Які методи стимулювання збуту допоможуть привернути інтерес споживачів на покупку товару?

Ефективність рішень, що слідують за відповідями на питання за кожним із пунктів комплексу маркетингу, можна перевірити за допомогою ринкового тестування товарів. Під час тестування нових споживчих товарів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, компанії необхідно оцінити такі показники: кількість пробних покупок, кількість перших повторних покупок, сприйняття нового товару ринком, періодичність покупок.

Ринкові випробування (або пробний маркетинг) необхідно проводити до того, як компанія прийме остаточне рішення щодо входу на ринок, і має за ціль корегування маркетингових стратегій в частині розподілу та просування товарів. На практиці компанії використовують наступні методи ринкових випробувань (в порядку зростання фінансових витрат на їх проведення):

– інтервальне випробування. Споживачам пропонують безплатно скористатися товаром, а потім придбати його, скоріш за все, з певною знижкою. Така процедура повторюється від 3 до 5 разів, які називаються “хвилями продаж”. При цьому фіксуються такі результативні показники як кількість повторних покупок, ступінь задоволеності споживачів тощо;

– випробування в рамках фокус-груп. Менеджерами відбирається фокус-група у складі 20–30 споживачів, з якими налагоджується комунікаційний процес. Люди висловлюють свою думку з приводу відомих їм марок товарів певної товарної категорії. Далі учасникам фокус-групи проводять презентацію реклами різних товарів, серед яких є реклама товару компанії-замовника експерименту. Після закінчення презентації споживачам видають невелику кількість грошей і запрошують до магазину придбати будь-який товар даної товарної категорії на свій вибір. Результати фіксуються, проводяться опитування та співбесіди з метою визначити мотиви тієї чи іншої поведінки людини;

– “польове” ринкове тестування. Компанія проводить аналіз продаж у мережах роздрібною торгівлі. Торговельні організації беруть на реалізацію новий товар. Менеджери компанії здійснюють моніторинг розміщення своїх товарів у магазинах, їх візуалізацію, наявність рекламних матеріалів, проводять експерименти з цінами тощо;

– тестування на “експериментальних” ринках. Метод, який використовують великі компанії для входу на зарубіжні ринки. Обирається місто або регіон, в якому проводиться повний комплекс робіт із розподілу товарів та просування, знаходяться партнери, які погоджуються реалізувати на

певних умовах новий товар. Фактично компанія на визначеній території проводить ті ж маркетингові заходи, які планує провести на національному ринку. Вартість подібного експерименту залежить від кількості міст, терміну проведення тестування та об'єму інформації, яку планує отримати компанія.

Дослідження на ринках товарів виробничого призначення обмежуються альфа-тестуванням (перевірка функціональних характеристик товару всередині компанії), бета-тестуванням (перевірка із залученням зовнішніх споживачів) і демонстрацією зразків продукції на галузевих виставках. Останній метод часто використовується компаніями, які працюють на світовому ринку, і є основним майданчиком для встановлення комунікацій та налагодження комерційних зв'язків з потенційними імпортерами, дистрибуторами в інших країнах. Оскільки на галузевих виставках працюють інші компанії, то технології стають відкритими для широкого загалу, у тому числі для конкурентів. Тому компанії на виставках здебільшого представляють ті товари, які планують вивести на ринок найближчим часом.

Управлінські рішення щодо стратегії просування інноваційного товару на ринок повинні відповідати на наступні запитання: коли? (вибір часу); де? (стратегія географічного просування); кому? (вибір цільового ринку); як? (початкова ринкова стратегія).

Важливим управлінським рішенням є визначення часу входження з новим товаром на новий ринок. Управлінський вибір, як правило, здійснюється в межах певної сукупності альтернатив:

а) вхід на ринок першими. Серед плюсів такого рішення – компанія може сформувати і забезпечити підтримку іміджу лідера, налагодити партнерські зв'язки з найбільш успішними і сильними партнерами (агентами, дистрибуторами, дилерами, іншими посередниками), встановити захисні бар'єри для входу на ринок конкурентів. Серед мінусів – відсутній досвід інших компаній із входження з подібним товаром на новий ринок, у зв'язку з цим можливі комерційні втрати підприємства внаслідок відсутності достатнього попиту, інших маркетингових помилок тощо;

б) вхід на ринок паралельно з конкуруючою компанією. Як не дивно, серед плюсів прийняття такої альтернативи є синергія зусиль підприємств щодо просування інноваційного товару на новому ринку, а також існування конкуренції як стимулюючого фактору для досягнення високих показників ефективності роботи компанії. Мінус – у довгостроковій перспективі слід враховувати, що за умови однакової динаміки розвитку компанії змушені будуть ділити національний ринок з конкурентами;

в) вхід на ринок після конкурентів. Поясненням вибору подібної стратегічної альтернативи може бути невідповідність ринку до сприйняття нового високотехнологічного товару, невідповідність інноваційних характеристик товару потребам кінцевих споживачів,

бажання вивчити досвід входження на ринок з подібним товаром інших компаній. Недоліком такого рішення є ймовірна втрата компанією доступу до даного ринку в майбутньому.

Сукупність факторів визначає управлінський вибір стратегії географічного просування. Наприклад, компанія з доступом на місцевий ринок виводитиме товар на ринок поступово – починаючи з одного міста чи регіону і збільшуючи географічне охоплення всією країною. Натомість, сформовані дилерські мережі можуть дозволити собі представити новий товар на національному ринку в цілому. Саме тому, з точки зору міжнародної кооперації, пріоритетним є пошук сильних партнерів зі сформованою та функціонуючою маркетинговою системою розподілу.

Спроба провести диференціацію товарів на основі їх функціональності або показників продуктивності може бути дорогою і марною.

Наприклад, персональний комп'ютер є товаром, який складається з великої кількості девайсів або підсистем, включаючи “залізо” (hardware) та аксесуари, операційну систему, програми, мови, документацію, навчання споживача, користування та підтримку, рекламу і розвиток бренду. Тому розвиток технологій мікропроцесорів, такої як RISC (reduced instruction set computing), в деяких моментах може покращити характеристики роботи такого комп'ютера. Але вся корисність такого покращання буде дорівнювати в очах споживача нулю, якщо при цьому товар втратить інші, більш важливі, фактори, які роблять його товаром – наприклад, недостатність підтримки розробників програмного забезпечення і, відповідно, скорочення кількості програм, які зможе виконувати даний комп'ютер.

Саме тому у випадку з високо-технологічними товарами не обов'язково проводити просте технічне порівняння продуктивності за технологічними альтернативами. Звичайне маркетингове сегментування, скоріш за все, не виявить можливості для заміни старих технологій новими в існуючих товарах. Важливо визначити, чому потенційний споживач прагне знайти альтернативу існуючому рішенню. Причиною можуть бути нижчі витрати, кращі показники роботи, більша надійність, просто дизайн. У таких випадках існує два етапи визначення потенційних новацій товарів і цільових споживачів: технічний і поведінковий.

Статистичний аналіз існуючих споживачів не буде достатньо корисним, оскільки потребує високого рівня деталізації вхідних даних. Як правило, технічне сегментування починається з малої групи потенційних споживачів (фокус-групи), з якою проводять опитування з метою визначення відмінностей та спільних моментів у їх потребах. Таким чином виявляють набір специфічних потенційних напрямків використання товару.

Далі проводиться поведінкова сегментація, за допомогою якої знаходять три або чотири групи споживачів зі схожою поведінкою. В кінці-кінців, технічні та поведінкові сегменти об'єднуються, і

визначаються специфічні групи цільових споживачів і ринків, які можна потім оцінити комерційно.

У маркетингу високотехнологічних товарів є декілька унікальних особливостей, які впливають на купівельну поведінку.

1. Сприйняття покупців різниці в технологіях впливають на купівельну поведінку. Загалом, якщо покупці вірять, що технології однакові, вони, скоріш за все, більше часу приділятимуть пошукам, аніж коли вони вірять, що існує значна різниця в технологіях.

2. Сприйняття покупцями швидкості зміни технології впливає на споживацьку поведінку. Як правило, якщо покупці вірять, що швидкість зміни технології є високою, вони вкладають багато зусиль у пошук альтернатив, але пошук здійснюється впродовж короткого проміжку часу. В некритичних випадках покупець може відкласти покупку.

Ефективність інноваційної діяльності. Ефективність інноваційної діяльності виявляється:

– на мікроекономічному рівні (рівні окремих суб'єктів господарювання, які прагнуть поліпшити результати свого господарювання і отримати більший прибуток у довгостроковій перспективі);

– на макроекономічному рівні (рівні держави, метою якої є забезпечення динамічного розвитку всього суспільства).

Розмір ефекту від реалізації нововведень безпосередньо визначається очікуваною їх ефективністю, яка виявляється як:

– поліпшення використання ресурсів;
– збільшення обсягів продажу;
– одержання прибутку від впровадження винаходів, патентів, ноу-хау, ліцензійної діяльності;

– зміна асортименту продукції та поліпшення його якості, створення нових товарів і послуг, що повніше задовольняють потреби споживача;

– зміна умов праці та підвищення її ефективності;

– приріст і накопичення нових знань, умінь і навичок;

– підвищення кваліфікації робітників;

– можливість навчання, зміни професії і соціального статусу працюючого;

– підвищення рівня задоволеності умовами та змістом праці, можливість самореалізації;

– поліпшення системи управління й організації як виробництвом, так і суспільством у цілому (розвиток демократії, гуманізації управління, впровадження принципів соціотехнічних систем);

– зміна якості і стилю життя людей, формування нової культури.

Інноваційна діяльність створює економічні передумови для подолання відставання країни в науково-технічному розвитку, прискорення наступних техніко-технологічних і соціальних циклів розвитку суспільства на іншій науково-технічній базі.

Соціально-політичним ефектом називають результат, який сприяє розвитку суспільства, задовольняючи його потреби, і оцінюється в основному якісними показниками, наприклад, поліпшенням здоров'я, підвищенням коефіцієнта інтелектуальності (IQ) людини, розвитком демократії, освіти, задоволенням естетичних потреб тощо.

Як правило, чим більші соціально-політичні досягнення, тим складніше дати їм інтегральну кількісну оцінку.

Соціальні оцінки відображають внесок інноваційного проекту в покращання соціального середовища, а саме підвищення якості життя людей, що характеризується такими показниками:

- рівень життя – доходи населення; ціни і тарифи на товари й послуги; споживання населенням продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, забезпечення житлом, комунальними послугами;

- спосіб життя – зайнятість населення, підготовка кадрів, забезпечення населення об'єктами освіти, культури, мистецтва, спорту, транспортним обслуговуванням, забезпечення соціальної безпеки;

- здоров'я і довголіття – поліпшення умов праці, розвиток сфери охорони здоров'я, рівень обслуговування тощо.

Економічним ефектом називається результат, який одержують унаслідок витрат на розвиток господарювання (впровадження інноваційних проектів у виробництво), що дає змогу збільшувати виробництво засобів виробництва, предметів ужитку, послуг за певний період.

Економічний результат оцінюється системою вартісних показників і критеріїв. Цих критеріїв досить багато:

- вартість НДДКР;

- вкладення у виробництво;

- маркетинг;

- наявність фінансів у необхідний час;

- потенційний річний розмір прибутку;

- очікувана норма прибутку;

- сумарний дохід за весь життєвий цикл інновації;

- абсолютна та відносна ефективність.

Екологічний ефект – це результат взаємодії інноваційної діяльності з навколишнім середовищем. Екологічний ефект оцінюється за допомогою системи відносних показників, які характеризують:

- шкоду, що завдається навколишньому середовищу (вирування лісів, забруднення води, ґрунту, повітря);

- комплексне використання природних ресурсів на основі безвідходного виробництва, зменшення їх дефіциту;

- зниження промислових викидів в атмосферу, воду, ґрунт;

- зниження кількості відходів виробництва і можливість вторинного їх перероблення;

- поліпшення екологічності продуктів;

- поліпшення ергономічності товарів (рівень шуму, вібрації, електромагнітного випромінювання);
- підвищення відповідальності і збільшення штрафів за порушення екологічного законодавства та інших нормативних документів;
- відродження довкілля.

Науково-технічний ефект є результатом науково-прикладних, дослідно-конструкторських розробок та їх використання і може бути оцінений фактичним економічним ефектом.

Процес ускладнення і подорожчання науково-технічних проектів, що відбувається у світовій практиці, спричинює необхідність постійно збільшувати ресурси на розвиток наукових досліджень і реалізацію інновацій.

Концентрація ресурсів для здійснення нововведень потребує аналізу великого обсягу інформації при вирішенні питань з інвестування, оскільки невдача може призвести до тяжких, часом катастрофічних наслідків для фінансуючої організації. З цим пов'язане прагнення великих виробничих систем до створення внутрішнього венчурного бізнесу, що дає змогу зменшити технічний і комерційний ризики. Найбільш простим і доступним методом визначення величини технічного ризику є експертне оцінювання.

Велика складність виникає під час оцінювання ефективності фундаментальних досліджень. Критерій їх оцінки – науковий ефект. Його виміри стосовно конкретного дослідження можливі тільки на основі експертних оцінок.

Етнічно-культурний ефект – це побічний результат входження в новий спосіб життя постіндустріальної епохи, результат адаптації людей до стрімких змін, зумовлених нею. У минулому культура виникала природно. Нині процес створення культури відбувається свідомо. Саме нові технології формують культуру майбутнього життя, його системи цінностей, нові смаки, норми поведінки, відносин, які змінюються дуже швидко.

Виникають нові недовговічні субкультури, збільшується можливість свободи вибору методів самореалізації особистості, форм спілкування людей, відпочинку, розваг. Розвивається особлива індустрія, продукція якої – не товари і не звичайне обслуговування, а запрограмовані “відчуття”. Приклад тому – сфера мистецтва. Індустрія культури в основному призначена для створення особливих психологічних переживань.

Оцінка етнічно-культурних інновацій належить до найскладніших у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Етнічно-культурний ефект важко або неможливо виміряти, обмежуючись лише якісним його описуванням. Етнічно-культурний ефект пов'язаний із соціальними наслідками науково-технічних інновацій.

РОЗДІЛ 4

ОКРЕМІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

4.1. Лідерство в сучасних умовах

Ще від 1920-х років минулого століття менеджери вищої ланки управління велику частину свого часу й уваги приділяли розробці та реалізації стратегій організації. На думку сучасних експертів у сфері управління, керівники, що прагнуть стати лідерами, повинні сконцентрувати свої зусилля не лише на розробці стратегії, але й на формуванні перспективного бачення своїх організацій, тобто візії. Більшість керівників вважають, що природа візії – річ неординарна і така, що погано піддається поясненню й розумінню. Насправді візія (бачення) – звичайне і досить поширене явище, що ґрунтується на теоретичній діяльності людини як формі пізнання, спрямованій на осмислення своїх дій, їх підстав та наслідків.

Організаційне бачення не існує самостійно, окремо від людей. Воно набирається життєвої наснаги в їхній здатності до візіонерства, а не у виробничих проблемах або ситуаціях. Організаційна візія – це свого роду мрія про майбутнє як організації в цілому, так і окремих її членів. Фахівці у сфері управління і лідерства вважають організаційне бачення “живим” виразом сенсу існування організації, її майбутнього. Бачення (візія) – це образ, що поділяється співробітниками, того, якою вони хочуть бачити свою організацію в майбутньому. Бачення забезпечує висхідну точку майбутнього організації. Формування візії припускає присутність благородної мети, високих цінностей, які несуть в собі особливу гідність.

Б. Нанус (*Burt Nanus*) описує візію як реалістичний і водночас привабливий образ майбутнього організації, що викликає довіру і має ідею з такою величезною енергетикою, якою вона, по суті, наближає майбутнє стрибками, втілюючи у життя ті навички, таланти й ресурси, які потрібні для прищестя бажаного майбутнього, і як дороговказну зорю для усіх, хто потребує розуміння того, якою має бути організація і куди їй рухатись. Візія описується як віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або далекосяжна мрія [159].

У. Бланк (*Warren Blank*) порівнює візію з унікальними, вбудованими у свідомість лінзами з “великим кутом охоплення і величезним наближенням”, що дозволяє людям побачити віддалене майбутнє [160].

М. Уїтлі (*Margaret Wheatley*) порівнює візію з силовим полем, яке пронизує організацію енергетичною хвилею. Усі люди, потрапляючи в це силове поле, відчувають його дію. Такі контакти формують поведінку людей і приводять її у відповідність до цілей організації. Фахівці вважають візію чимось більшим, ніж бойовий клич. Люди відчувають, що вони є частиною чогось більш значимого, ніж коли вони поодиноці, і вони в це вірять [161].

Таким чином, бачення (*vision*) – це усвідомлення співробітниками сенсу існування й образу майбутнього організації. Візія дозволяє не лише усвідомити призначення організації, але й зрозуміти, яке місце в картині майбутнього посідає організація та люди, які в ній працюють. Саме ці питання будемо досліджувати та обґрунтовувати в даній статті.

Спільне бачення майбутнього сьогодні є однією з найважливіших умов успіху організації, а уміння формулювати чітко і яскраве бачення майбутнього відноситься до набору обов'язкових навичок кращих топ-менеджерів. Водночас “бачення” належить до найбільш неоднозначних понять управлінської науки, оскільки сам термін наштовхує на думку про ілюзорність того, що за ним стоїть. Візія – це модель майбутнього та місця організації у цьому майбутньому. Лідерство, що засноване на візії, – креативна, унікальна, систематизована концепція, яка відображає сенс діяльності організації і зачіпає не лише розум, але й почуття. Бачення може бути сформоване як вирішення окремо взятої організаційної проблеми, як досягнення певної конкурентної позиції, ролі на ринку і в суспільстві, як зміну, яку організації належить здійснити [162].

Вирішальна роль у формуванні спільного бачення майбутнього в організації належить її керівникові. Стратегічне планування базується на раціональному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Неодмінною умовою стратегічного планування є формулювання місії і цілей організації. Місія визначає причину існування організації і відображає в стислій, зрозумілій формі:

- 1) потреби клієнта, які повинна задовольнити організація (продукти або послуги);
- 2) сегмент ринку, на якому оперує організація;
- 3) ключову компетенцію;
- 4) конкурентну перевагу;
- 5) цінності, що поділяються організацією.

Цілі – результати, яких прагне досягти організація, виражені в конкретній і вимірній формі. Базові цінності – це моральні принципи, норми, установки, ідеали, якими керується організація. Візія, як ми вже зазначали, є образом і сенсом майбутнього існування організації. Таким чином, і стратегія, і візія спрямовані на об'єднання зусиль людей для досягнення цілей.

Однак, стратегії дають відповідь на питання “Що потрібно робити?”, – але не дають відповіді на питання “Чому це потрібно робити?”. Знання відповіді на питання “Чому?” є більш важливим, оскільки сприяє формуванню відданості організації.

Бачення за своєю природою більш емоційне від стратегії. Візія припускає присутність благородних цілей, яких прагне досягти організація в ім'я майбутнього. Бачення виступає цементуючою основою, що пов'язує

людей, які докладають спільних зусиль для досягнення цілей організації і поділяють загальні цінності [163].

Візія, як і корпоративна культура в цілому, – це “м’який” чинник конкуренції, який може забезпечити перевагу організаціям, що відстають за якимись іншими характеристиками.

Виділимо ряд ознак, за якими можна зрозуміти, що організація потребує формування або оновлення візії:

- неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у співробітників організації, що проявляється в їх пасивності, скаргах на відсутність орієнтирів, єдиних точок зору;

- турбулентний (бурхливий, безладний) розвиток ринків і зміна системи критеріїв, за якими споживачі оцінюють товари і послуги;

- істотне збільшення норм керованості за останні роки;

- поширення в організації командної роботи (функціональних, міжфункціональних і самоврядних команд) та усвідомлення потреби у необхідності координації спільних зусиль працівників та зміни стилю.

Які ж навички повинен мати лідер, який прагне здійснювати керівництво організацією, що ґрунтується на візії? До таких навичок належать:

- уміння формувати бачення;

- уміння донести бачення до всіх співробітників;

- здатність виразити своє бачення не лише вербально, але й через поведінку;

- здатність поширювати і впроваджувати бачення у будь-якому організаційному контакті. Виходячи з вищезазначеного, формулювання візії, має бути стислим, чітким, реальним і вмотивованим.

Формулювання візії – достатньо відповідальний процес. В табл. 4.1 показані окремі приклади візій відомих компаній.

Які в цілому формуються вимоги до візії?

Візія має бути стислою. Проте лише однієї стислості недостатньо, щоб бачення могло чинити серйозний вплив. Так, наприклад, одна з корпорацій компанії *Pepsi* сформулювала своє бачення в чотирьох словах “Ми продаємо газовану воду”. Таке бачення навряд чи надихне як співробітників організації, так і споживачів. Формулювання такого бачення, як “Якість – на першому місці” (*Ford*), “Кращі товари для кращого життя за посередництва хімії” (*Du Pont*), “Ми даємо життя хорошим речам” (*General Elektrik*) – є більш вдалими, оскільки містять меседжі як споживачам, так і співробітникам фірми. Формулювання бачення повинні виражати якість і властивість всього, що має намір зробити організація, включаючи характеристику головних досягнень. Ефективними можуть бути тільки такі види бачення, які зачіпають усю організацію.

Приклади візій окремих організацій

Компанія	Візія
ЗМ	Розв'язувати невирішені проблеми по-новому
Fannie Mae	Зміцнювати соціальну складову, постійно демократизуючи умови придбання житла
Girls Scouts of America	Допомогти дівчаткам повністю розкрити свій потенціал
Hewlett-Packard	За допомогою технічних засобів сприяти прогресу й добробуту людей
Mary Kay Cosmetics	Надавати жінкам необмежені можливості щодо поліпшення своєї зовнішності
Merck	Зберігати і поліпшувати людське життя
Nike	Відчувати емоції змагання, радості перемоги та подолання суперників
Sony	Відчувати радість прогресу від застосування технології на благо суспільству
Wal-Mart	Дати малозабезпеченим людям можливість придбавати такі ж речі, які купляють заможні
Walt Disney	Зробити людей щасливими

Джерело: [164].

Візія повинна мати реальний сенс. Якщо співробітники організації помічають, що бачення залишається тільки заклик, а поведінка керівників і організаційні процедури не відповідають цим баченням, то вони розчаруються і з цинізмом сприйматимуть слова і дії керівництва. Тому керівники не повинні проголошувати бачення, в яке самі не вірять.

Візія повинна мати мотиваційний ефект. Формулювання бачення має надихати співробітників організації на просування вперед. На жаль, як показує досвід роботи організацій, багато керівників формують бачення, що не має ефекту натхнення. Відбувається це з таких причин:

– члени організації скептично ставляться до можливості реалізації бачення;

– керівники, що формують бачення, не знають, як підкріпити його подальшими діями.

Візія повинна бути сформульована ясно і чітко, забезпечувати формування прихильності та досягнення згоди між усіма членами організації. Якщо керівництво не здатне чітко сформулювати своє бачення, при цьому відсутня прихильність до нього, воно не в змозі зміцнити прихильність усієї організації цьому баченню і досягти з ним згоди.

Візія має бути використана як керівництво до дії для кожного співробітника організації, покликаною генерувати лояльність споживачів.

Проаналізуємо два підходи до процесу формування візії: індивідуальний і груповий.

Індивідуальний підхід ґрунтується на припущенні, що у керівника, який прагне стати лідером, повинно бути власне бачення, що має привабливу силу і яке готові розділити члени організації.

Індивідуальний метод, згідно з рекомендаціями Д. Бордас (*J. Bordas*), реалізується в такій послідовності [165]:

1. Знайдіть спокійне місце, що сприяє роздумам, де ви зможете відволіктися від повсякденної роботи і зайнятися серйозними роздумами.

2. Пригадайте ваше раннє дитинство, пригадайте те, що сформувало ваш розвиток. Шукайте моделі, мотивації і цінності, винесені вами з дитинства.

3. Зобразьте ваше життя лініями, вказавши на них ваше головне заняття і місця роботи в хронологічному порядку. Біля кожного запису зазначте навички і таланти, проявлені вами. Згрупуйте їх по категоріях – уміння вибудовувати стосунки з людьми, технічна грамотність, інтелектуальні навички, навички спілкування і так далі. Які були ваші найсильніші сторони? Якими уміннями і талантами вам подобалося користуватися? У яких сферах ви домагалися досконалості? Що вам давалося найлегше? Чому ви навчилися? Який глибинний смисл пережитого вами? Що надихало вас і чому?

4. Замисліться над тими моментами вашого життя, коли ви приймали важливі рішення – не обов'язково найлогічніші або доцільніші, а просто “правильні”. Що говорили тоді вам ваші інтуїція, прозріння, сприйняття і почуття про ваші справжні цінності?

5. Запитайте себе: Чим би я займався, якби мені не платили за мою діяльність? Чим би я хотів займатися? Що є моєю пристрастю? Що б я зробив, якби виграв у лотерею, знаючи, що мені залишилося жити півроку або ще сто років? Так, можливо, ви дасте відповідь: грав би в гольф, подорожував або робив покупки аж до останнього подиху.

Групові методи формування бачення дозволяють:

- концентрувати точки зору лідера, членів організації і “зацікавлених сторін”;
- виробити єдине бачення, що має сенс для кожної із сторін;
- забезпечити в майбутньому підтримку бачення членами організації і його впровадження в діяльність організації.

Завданням лідера в даному випадку є надання допомоги членам організації у формуванні бачення. Роль керівника у процесі формування бачення зводиться до ухвалення наступних рішень:

- виділення ресурсів для проведення групових семінарів, зборів, нарад тощо;
- підтримка зусиль членів організації з розробки і формування бачення;
- вибір остаточного варіанта формулювання бачення.

Участь співробітників організації у формуванні бачення дозволить у майбутньому забезпечити його підтримку та впровадження в діяльність організації.

Ключова відмінність між ними, це те, що на процес формування бачення, орієнтованого на групу, впливають три чинники ситуативного характеру, що може означати певну мінливість:

- 1) склад групи;
- 2) атмосфера, в якій відбувається процес формування бачення;
- 3) конкретні дії членів групи.

Для нейтралізації фактору залежності від ситуації, Джеймс Коллінз (*J. Collins*) і Джері Поррас (*J. Porras*), автори статті “*Buildinng Your Company’s Vision*”, опублікованої в журналі “*Harvard Business Review*”, пропонують підхід п’яти “чому”, який включає:

1. Формулювання описового твердження: “Ми робимо X продуктів” або “Ми надаємо X послуг”.
2. Постановка і п’ятикратне повторення питання “Чому це важливо? ” (дещо схоже на метод Тойота).
3. Формулювання бачення на основі аналізу двох-трьох відповідей на питання “Чому це важливо? ”

Ще один метод “майстра-візіонера” за Томасом Стюартом (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Метод “майстра-візіонера”

<p>Наше бачення полягає в тому, щоб бути _____ Найпершою і найголовнішою; провідною; видатною; такою що має світовий клас; такою що розвивається (вибрати одне визначення)</p> <p>компанією, що займається постачанням _____ інноваційних; високотехнологічних; спеціалізованих; різноманітних; високоякісних (вибрати одне з визначень)</p>
<p>товарів; наданням послуг; товарів і послуг (вибрати одне з трьох визначень)</p> <p>для того, щоб _____ обслуговувати світовий ринок; створити дохід акціонерам; виконати наші зобов’язання перед учасниками компанії; порадувати наших споживачів (вибрати потрібне)</p> <p>у галузях, що переживають стрімкі зміни та вирішують _____ інформаційні; підприємницькі; споживчі; фінансові проблеми (вибрати щось одне)</p>

Джерело: [166].

Візія, навіть чітко сформульована, сама по собі нікого не мотивує. Члени організації усіх рівнів управління (вищого, середнього і низового) повинні роз’яснювати і демонструвати на практиці сутність бачення.

У сучасних умовах керівникам є сенс використовувати методи, що дозволяють зробити бачення зрозумілим і реальним: виголошення натхненних промов, проведення бесід, управління за допомогою ходіння (*MBWA*).

Натхненна промова дозволяє лідерів презентувати своє бачення детально, ілюструвати свій виступ конкретними життєвими фактами, метафорами і пов'язати його з реальними ситуаціями, які переживають співробітники. Слова і образи мають бути наповнені особистою енергетикою і особистими відчуттями. У всі часи лідери виголошували експресивні промови, наповнені живими і натхненними образами.

Особисті бесіди. Лідери повинні практикувати й особисті контакти зі своїми послідовниками. Їх ефективність висока, проте занадто ємна за часом.

Найефективнішим є метод *MBWA* (*management by wandering around* – управління за допомогою ходіння) відомого теоретика управління Томаса Пітерса (*Thomas Peters*), автора робіт “У пошуках ефективного управління” (1982), “Процвітаючи в хаосі” (1987), “Менеджмент звільнення” (1992). Цей метод базується на широкому залученні працівників до процесу управління і вказує на необхідність “ходіння в народ” лідера організації для обговорення з її членами різноманітних питань. Такі контакти показують лідерів, як співробітники сприймають візію.

Як результат, сучасне стратегічне лідерство – це здатність передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням для проведення змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації. Глобалізація, послаблення державного регулювання, бурхливий розвиток технологій, демографічні зрушення і зміни стилю життя людей викликають невизначеність і необхідність адаптувати організацію до нових умов. Жодна організація не зможе досягти успіху, якщо її лідери не мають чітко сформованого образу майбутнього.

Стратегічне лідерство пов'язане з інтуїцією і творчим підходом. Підсумком стратегічного лідерства, згідно з Г. Мінцбергом “є інтегроване бачення майбутнього і не занадто точно виражений напрям руху” [167].

Сфера стратегічного лідерства представлена на рис. 4.1. Вона включає такі компоненти:

Бачення як образ майбутнього організації.

Місія як основна мета і причина існування організації.

Стратегія як інструмент реалізації бачення і місії, що являє собою загальний план діяльності організації, спрямованої на досягнення організаційних цілей, який описує розподіл ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегія дозволяє реалізувати місію і втілити у життя образ майбутнього.

Усі ці три поняття тісно пов'язані між собою. У той же час вони мають певні відмінності, які ми розглянули раніше.

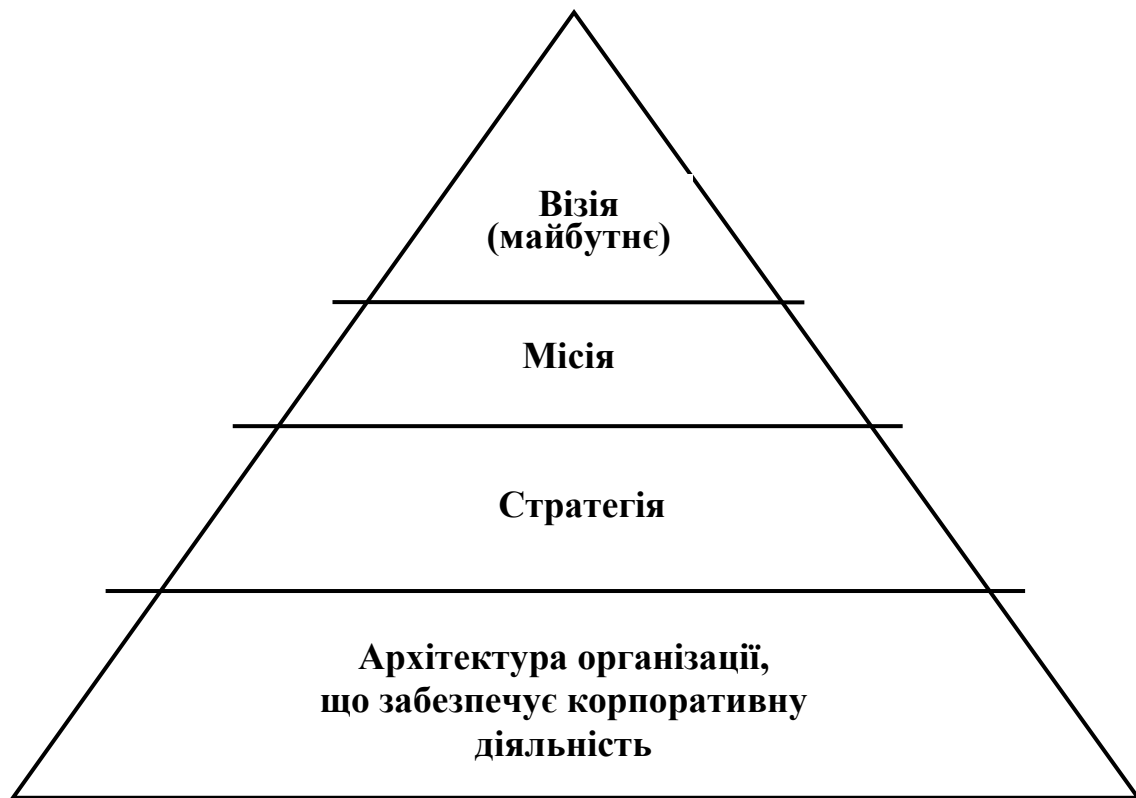


Рис. 4.1. Сфера стратегічного лідерства (авторська розробка)

Основними компонентами розробки стратегії є: ключові компетенції, синергія і створення цінності для споживача [168].

Ключовою компетенцією організації є ті види її діяльності, які вона порівняно з конкурентами робить особливо добре. Наявність ключових компетенцій – стратегічна перевага будь-якої організації (наприклад, перевага у сфері досліджень і розробок, технологій, ефективності виробництва або обслуговування клієнтів).

Сила синергізму, а саме ефект, що спостерігається у випадках, коли загальний результат діяльності організації перевершує суму результатів діяльності її окремих підрозділів, може бути пов'язаний зі скороченням витрат, збільшенням частки ринку, вдосконаленням технологій виробництва або управління.

На сьогодні все більшого значення набуває процес створення організацією цінності для споживачів, тобто співвідношення отриманої ними вигоди із понесеними витратами. Розвиток ключових компетенцій і синергізм дозволяють організації створювати цінні для споживача товари або послуги. Підвищення цінності товарів і послуг має бути серцевиною стратегії.

Формулювання стратегії має бути інтегроване з баченням, місією. Це дозволить досягти ефекту синергізму і створити цінність для споживачів. Реалізація стратегії є базовою архітектурою, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Отже, формування візії, місії, стратегії та їх реалізація є головним завданням лідера. Лідер повинен мати стратегічне мислення, що дозволяє приймати ефективні рішення. Модель ухвалення стратегічних рішень представлена на рис. 4.2.

		Складність реалізації рішення	
		Складне	Легке
Стратегічний вплив на бізнес	Значний	<p><i>Значний вплив, складний для реалізації</i></p> <p>Великі зміни, що відкривають можливість збільшення вигод, – приймаються залежно від наявності ресурсів</p>	<p><i>Значний вплив, легкий для реалізації</i></p> <p>Прості зміни, що чинять стратегічний вплив, – приймаються в першу чергу</p>
	Незначний	<p><i>Незначний вплив, складний для реалізації</i></p> <p>Складні зміни, які можуть лише трохи збільшити вигоди, – таких рішень варто уникати</p>	<p><i>Незначний вплив, легкий для реалізації</i></p> <p>Невеликі поліпшення, “маленькі перемоги”; успіх має лише символічне значення – такі рішення варто приймати</p>

Рис. 4.2. Модель ухвалення стратегічних рішень (авторська розробка)

Як показано на рис. 4.2, на ухвалення рішень впливають два чинники: стратегічний вплив на бізнес (значний / незначний) і складність реалізації рішення (складне / легке). Комбінація цих двох факторів дозволяє виділити чотири типи рішень:

– рішення, що має значний стратегічний вплив і легке для реалізації (правий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати в першу чергу;

– рішення, що чинять значний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати, лише якщо організація має відповідні ресурси.

– рішення, що чинять незначний вплив на бізнес і легкі для реалізації (правий нижній квадрант). Такі рішення слід приймати, оскільки вони забезпечують реалізацію стратегії поступових поліпшень (чи “малих перемог”).

– рішення, що чинять незначний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий нижній квадрант). Таких рішень варто уникати.

На рис. 4.3 представлені чотири типи лідерів залежно від двох характеристик – орієнтація на образ майбутнього та на діяльність.

Відсторонений тип – керівник, що не виявляє зацікавленості до образу майбутнього, не проводить активних дій.

Діяч – керівник, який діє, але погано бачить образ майбутнього.

Мрійник – керівник, який здатний запропонувати цікаву ідею, надихнути підлеглих, створюючи яскраву картину майбутнього, проте не прагне до стратегічних дій.

Ефективний лідер – чітко бачить образ майбутнього і вміє вдатися до стратегічних дій, спрямованих на реалізацію стратегії та втілення у життя картини майбутнього.

Орієнтація на образ майбутнього	<i>Значна</i>	Мрійник	Ефективний лідер
	<i>Незначна</i>	Відсторонений тип	Діяч
		<i>Пасивна</i>	<i>Активна</i>

Діяльність

Рис. 4.3. Типи лідерів (авторська розробка)

Один лідер не в змозі забезпечити стратегічного підходу до розв’язання проблем. Усе більшого значення набувають команди керівників (стратегічні команди), що здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища й успішно втілювати у життя своє бачення.

Лідери, що мають стратегічне мислення, здатні силою своєї уяви створювати ще не існуючі продукти, послуги і навіть цілі галузі, а потім втілювати їх у життя. Вони займаються не лише створенням зразків лідируючих компаній та аналізом конкуренції, щоб бути кращими від найвидатніших компаній, але й сприяють створенню нового ринкового простору. Боротьба за майбутнє розпочинається з битви не за частину ринку, а за інтелектуальне лідерство.

Нинішні умови воєнного стану тримають нас у стані постійного стресу. Крім того, що управління особистісним стресом – це одна з найважливіших управлінських навичок у складі елементів компетентності менеджера-лідера. Останні дослідження показали, що основною причиною стресу є некомпетентне керівництво, чи то на рівні держави, чи то на рівні організації. Стрес негативно впливає як на самих керівників, так і на співробітників. Стрес може призводити до вкрай негативних наслідків. На рівні особистості ці наслідки можуть спричинити втрату концентрації уваги, почуття тривоги, депресії, серцево-судинні і шлункові захворювання, втрату імунітету. На організаційному рівні вони

виражаються в прогулах, у незадоволеності працівників своєю роботою, плинності кадрів.

Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією “силового поля” Курта Левіна (K. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що протидіють (стримуючими) силами. Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо) [169].

Певний тип стресорів, пов’язаний із зовнішніми обставинами або оточенням, називають ситуативними стресорами. Джерелом подібних стресів є несприятливі умови на роботі та організаційні зміни. Основною стратегією усунення ситуативних стресів є реорганізація роботи з використанням моделі Джіна Хекмана (J. Hackman, 1975). Модель реорганізації роботи (збагачення праці) включає п’ять аспектів:

- множинність навичок – можливість використання різних навичок під час виконання роботи;

- завершеність завдання – можливість виконання завдання в повному обсязі аж до завершення;

- значущість завдання – можливість побачити вплив роботи на інші види діяльності;

- автономія – можливість вибору засобів та строків виконання роботи;

- зворотний зв’язок – можливість отримання інформації про результати роботи по її завершенні [170].

У відповідності від стресорів, К. Йен (K. Jehn, 1995), виділив три різні типи конфліктів: конфлікт відносин; конфлікт, пов’язаний із завданням; конфлікт, пов’язаний із процесом [171].

Ключовим завданням даного дослідження є з’ясування факторів стресу, що призводять до конфліктів. Конфлікти виникають практично без виключення, у всіх командах і організаціях. Сам же процес вирішення будь-яких конфліктів викликає зміни чи то у приватному житті, організаційному чи суспільному, але люди завжди чинять супротив змінам, навіть якщо результати несуть позитив, оскільки сам вихід із звичної зони комфорту вже викликає опір.

Особистісний стрес має вагоме значення для початку, ескалації та вирішення конфліктів. Оскільки стрес (від лат. stress – напруга) – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції. Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією “силового поля” Курта Левіна (K. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що протидіють (стримувальним) силами.

Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо) [169].

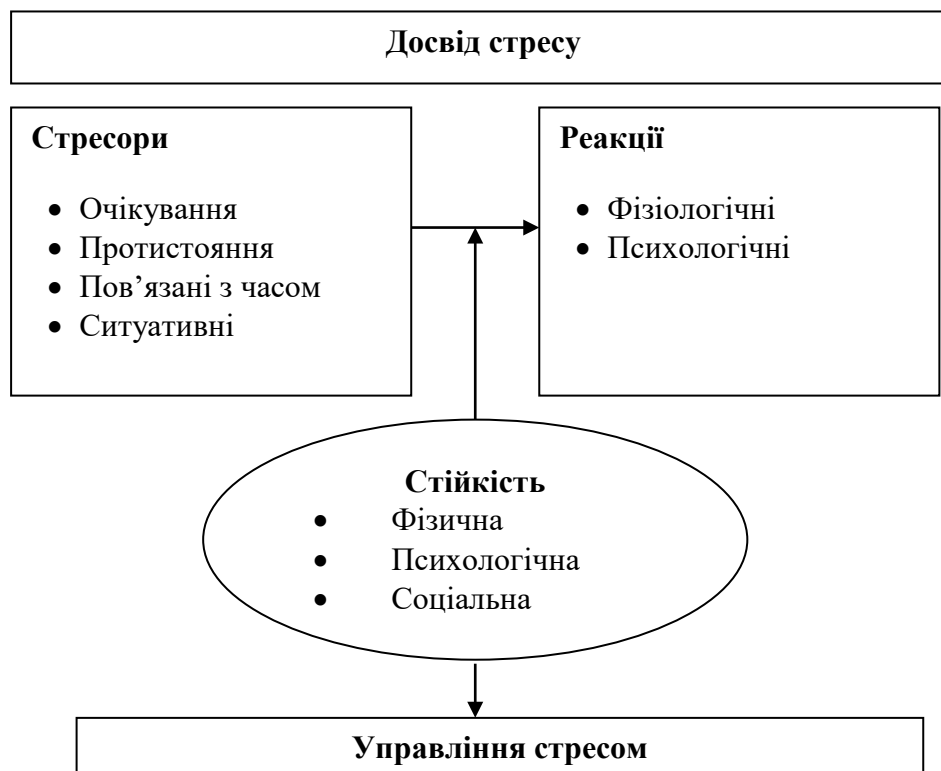


Рис. 4.4. Модель стресу (авторська розробка)

Згідно з теорією Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес. Стрес у вигляді певної моделі зображено на рис. 4.4.

Таблиця 4.3

Основні типи та джерела стресу

Типи стресів	Джерела стресу
Стресори очікування	Очікування неприємностей Страх
Стресори протистояння	Рольові конфлікти Проблемні конфлікти Конфлікти взаємодії (міжособистісні)
Стресори, пов'язані з часом	Перевантаження на роботі Брак можливості контролю часу
Ситуативні стресори	Несприятливі умови роботи Організаційні зміни

Джерело: [169, 170]

Запропонована модель описує основні типи стресорів, з якими стикаються лідери, їх первинні реакції на стрес, а також дає пояснення, чому одні люди реагують на стрес більш негативно, ніж інші.

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися як у самому індивіді, так і поза ним. Стресори являють собою стимули, що викликають у індивіда фізіологічні або психологічні реакції. В табл. 4.3 наведено чотири головних типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.

Стресори очікування являють собою тривожне очікування чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому. Джерелами стресу, пов'язаного з очікуваннями, є очікування неприємностей і страху (страх організаційних змін, страх втратити роботу, загрози суворих покарань, страх публічного провалу або ганьби, тривога осіб середнього віку, пов'язана з їх старінням і поступовою втратою розумових та інших здібностей тощо). На часі ці стресори найбільше спостерігаються в суспільстві.

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

1. Зміна пріоритетів.
2. Постановка короткострокових цілей і короткострокове планування.
3. Використання стратегії малих перемог.

Стресори протистояння виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними і конфліктами взаємодії. Рольовий конфлікт ґрунтується на відмінностях між співробітниками, які займаються спільною діяльністю, але володіють різними пріоритетами через відмінності їхнього статусу. Кращим виходом із подібних ситуацій є втручання керівництва. Проблемний конфлікт – це особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох стилів роботи під час розв'язання якої-небудь проблеми. Конфлікт взаємодії також являє собою особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох типів особистостей, що відчують неприязнь одна до одної (взаємний антагонізм, ворожнеча, недовіра, бурхливі емоційні реакції). Стресори протистояння лежать в основі більшості організаційних порушень. Різні люди виявляють різну реакцію на стресори протистояння. Так, наприклад, у країнах з емоційною культурою (Іран, Мексика) на відміну від країн із нейтральною, стриманою культурою (Китай, Японія) існує тенденція до посилення ролі стресорів, пов'язаних із протистоянням.

Основними стратегіями усунення стресорів протистояння є:

1. Співробітництво.
2. Розвиток емоційного інтелекту.

Розвитку співробітництва сприяє використання концепції “емоційного рахунку в банку”, розробленої Стівеном Кові (1989) [162]. Кові вважає, чим більше буде “внесок, депозит” індивіда в банк емоцій, тим міцніше й

надійніше будуть його взаємини з іншими людьми, засновані на довірі та безпеці. І навпаки, “вилучення вкладу” призводить до погіршення взаємовідносин, до втрати почуття взаємної довіри й безпеки. “Внесками” є доброта, ввічливість, чесність і постійність. “Вилучення вкладів” – це порушення обіцянок, невміння вислухати, відсутність пояснень.

Найефективнішим способом усунення стресорів протистояння є розвиток емоційного інтелекту – самосвідомості, самоконтролю, самомотивації, емпатії, комунікативної компетентності. Завдяки цьому розвитку скорочується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини.

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час. Джерелом подібних стресів є перевантаження на роботі й брак можливості контролювати час. Тимчасовий стресор призводить до незадоволеності роботою, внутрішнього напруження, посилення почуття тривоги, підвищення частоти пульсу, підвищення рівня холестерину в крові тощо. Постійний тиск тимчасового стресора завдає величезної шкоди. Їх тимчасова поява, навпаки, може зіграти роль своєрідного стимулу до підвищення трудової активності. Стресори часу по-різному сприймаються у різних національних культурах.

Основними стратегіями усунення стресорів часу є (табл. 4.4):

1. Управління часом.
2. Делегування завдань і повноважень.

Таблиця 4.4

**Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою
реорганізації роботи за моделлю Джіна Хекмана**

Аспект роботи	Стратегії
Множинність факторів	Комбінування завдань (збагачення праці)
Закінченість завдань	Створення робочих груп або команд для виконання завдань
Значущість завдань	Установлення позитивних взаємовідносин зі споживачами та аналіз їхньої задоволеності якістю товарів чи послуг
Автономія	Розширення можливості прийняття рішень шляхом наділення владою і делегування
Зворотний зв'язок	Створення каналів зворотного зв'язку (контроль якості, інформування співробітників про результати роботи, оцінка результатів роботи)

Джерело: [170]

Управління часом потребує наявності двох основних сукупних навичок: уміння ефективно використовувати робочий час з урахуванням довгострокової перспективи; вміння раціонально використовувати робочий час протягом дня.

Звичайна реакція людини на стрес включає три стадії: тривога, опір, виснаження.

Тривожна стадія – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

Стадія опору – це реакція на стрес, де домінуюча роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація. Агресія передбачає пряму атаку на стресора й може бути спрямована на самого себе, на інших людей і навіть на неживі предмети. Регресія виявляється в певному поведінковому патерні або реакції, що колись виправдала себе в подібній ситуації (наприклад, в дитинстві). Репресія припускає заперечення стресора, його забування чи переоцінку (скажімо, рішення про те, що даний стресор не такий і страшний). Догляд може набувати як психологічних, так і фізіологічних форм. Індивід свідомо йде у світ фантазій та ілюзій, намагається забути або втекти від стресової ситуації. Фіксація передбачає, що індивід продовжує реагувати на стресор однаково, незважаючи на ефективність цієї реакції. Якщо такі захисні механізми дозволяють індивіду знизити рівень внутрішньої напруги, то негативних наслідків стресу (високий кров'яний тиск, тривога, розумові розлади) можна уникнути. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися виснаження, яке тягне за собою паталогічні наслідки. Паталогічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги.

Відповідно до моделі стресу, управління стресом передбачає застосування таких стратегій:

1. Активні стратегії, спрямовані на створення якісно нового робочого середовища, вільного від стресорів.

2. Запобіжні (профілактичні) стратегії, спрямовані на розвиток стійкості до негативних наслідків стресів.

3. Реактивні стратегії, спрямовані на негайне усунення негативних наслідків стресу, що вже відбувся

4. Стратегії розвитку стійкості до стресів.

Стратегії розвитку стійкості до стресів подано в табл. 4.5.

Стан стресу породжує конфліктні ситуації. А причинами конфліктів можуть бути:

- обмеженість ресурсів і боротьба за доступ до них;
- невизначеність завдань і обов'язків;
- індивідуальні відмінності членів команди;
- психологічна несумісність;
- різний обсяг і рівень складності завдання за однакою винагороду.

Таблиця 4.5

Стратегії розвитку стійкості до стресів

Тип стійкості	Стратегії
Фізіологічна стійкість	Підтримання серцево-судинної системи в нормальному стані Дотримання дієти
Психологічна стійкість	Збалансований стиль життя (фізична активність, духовне життя, сімейне життя, соціальна активність, інтелектуальна діяльність, трудова активність, культурна активність) Стійкість (самоконтроль, відповідальність, залучення до роботи, сприйняття змін як можливості набути нових знань і нового досвіду) Розвиток емоційного інтелекту Стратегії малих перемог Стратегії глибокої релаксації
Соціальна стійкість	Розвиток навичок міжособистісної комунікації Наставництво, консультування, підтримувальні комунікації та взаємини Робота в команді

Джерело: [170; 171]

Конфлікт (від лат. *conflictus* - зіткнення) – це зіткнення сторін, думок і сил, він являє собою протиборство сторін, що перешкоджає досягненню цілей. Щоб ефективно управляти конфліктними ситуаціями, лідери повинні: діагностувати тип конфлікту; вибрати оптимальну стратегію управління конфліктною ситуацією; вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням.

Типи конфліктів, згідно з К. Йеном (*K. Jehn*), наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Типи конфліктів

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
1	2	3
Конфлікт відносин (емоційний або афективний конфлікт)	Включає розбіжності, пов'язані з особистими і соціальними моментами, які не мають відношення до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
Конфлікт, пов'язаний із завданням (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? Наскільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді мають місце конфлікти з приводу ідей?
Конфлікти, пов'язані з процесом	Концентрується на стратегії і делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу того, хто повинен виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді присутні розбіжності з приводу делегування?

Джерело: [171; 172].

Конфлікт відносин, як правило, негативно впливає на ефективність роботи групи. Конфлікт, пов'язаний із завданням, сприятливо діє на її функціонування, допомагає підвищенню якості рішень, стимулює конструктивну критику і проведення дискусій.

Дослідження еволюції конфліктів (К. Jehn and E. Mannix, 2001) [172] показали, що ефективні команди характеризувалися низьким, але зростаючим рівнем конфліктів, пов'язаних із процесами, помірним рівнем конфліктів, пов'язаних із завданням, і низьким рівнем конфліктів відносин. Ці команди мали схожі системи цінностей, високий рівень довіри і поваги, а також норми поведінки, що підтримують відкриті обговорення проблем.

У будь-якій команді рівні конфлікту відносин, конфлікту, пов'язаного із завданням, і конфлікту, пов'язаного з процесом, можуть бути різними. Проведення порівняльного аналізу всіх трьох типів конфлікту сприяє розумінню лідером команди ступеня впливу конфліктів на виконання завдання.

Команда, яка переживає помірний конфлікт, пов'язаний із завданням, і не відчуває жодних інших конфліктів (ні конфлікту відносин, ні конфлікту процесу), має достатній рівень прихильності членів команди, згуртованість, хороші індивідуальні й групові показники і високий рівень задоволеності членів групи. І навпаки, команди з великою часткою конфлікту у відносинах відчувають високий рівень стресу, тривожності й дратівливості, що негативно впливає на результати роботи всієї команди. Одні люди можуть відчувати конфлікт, інші його не помічають. Розбіжності з приводу того, чи існує конфлікт у групі та наскільки він серйозний, негативно впливають на ефективність роботи команди.

Лідери команд, які відчувають конфлікт відносин, повинні вміти трансформувати його у конфлікт, орієнтований на завдання. Для цього необхідно:

- вміти формувати спільне бачення і цілі та інформувати про них команду;
- заохочувати конфлікти, орієнтовані на завдання і на процес, дозволити їм вийти назовні;
- розвивати навички управління конфліктом, орієнтованим на завдання.

У командах виробляються певні стилі врегулювання конфліктів, які визначаються бажанням членів команди домогтися або задоволення власних інтересів, або потреб іншої сторони [173].

Члени ефективної команди залежно від ситуації вибирають один із наступних п'яти стилів врегулювання конфлікту.

1. Конкурентний стиль (асертивність, упевненість у своїй правоті) повинен застосовуватися тоді, коли необхідно взяти швидкі рішучі дії, особливо якщо справа стосується важливих питань або непопулярних заходів.

2. Ухилення від конфлікту (неасертивність, відсутність прагнення до кооперації) доцільно у випадках, коли рішення вважається очевидним і змінити його на вашу користь не уявляється можливим, коли потрібна пауза для збору додаткової інформації або коли руйнівні наслідки конфлікту можуть обійтися надто дорого.

3. Компромісний стиль (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, опоненти мають однакову владу, обидві сторони прагнуть до рішення, яке б обох влаштувало, або коли рішення необхідно прийняти якомога швидше

4. Пристосування (висока схильність до кооперації) найбільш ефективно в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід прагне до необхідної для нього в майбутньому соціальної довіри, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

5. Спільна діяльність (асертивність і прагнення до кооперації) дозволяє обом сторонам конфлікту домогтися взаємовигідного рішення, хоча їм слід приготуватися до тривалих переговорів. Такий стиль підходить в ситуації, в якій неможливо знехтувати інтересами жодної зі сторін, коли для досягнення консенсусу необхідне залучення всіх учасників конфлікту.

Отже, конфлікти можуть бути врегульовані різними способами. Але що робити менеджеру, коли розбіжності виникають у команді, за яку він відповідає, або між командами? Основними методами врегулювання конфліктів є:

1. Постановка цілей вищого рівня.
2. Використання посередництва.
3. Переговори.

Цілями вищого рівня називаються найбільш важливі цілі, які не можуть бути досягнуті жодною зі сторін поодиноці. Ця концепція схожа з концепцією бачення. Переконливе бачення часто спонукає людей долати розбіжності і співпрацювати заради загального блага. Так само і мета вищого рівня вимагає кооперації конфліктуючих членів команди. Людям необхідно згуртуватися. Чим інтенсивніші будуть зусилля, спрямовані на досягнення цілей команди або організації, тим швидше буде слабшати конфлікт, тому що люди бачитимуть перед собою спільну мету і розумітимуть, що для її реалізації необхідно об'єднати свої зусилля.

При використанні посередництва для вирішення спору залучається третя сторона або посередник. Це може бути керівник команди, менеджер вищого рівня або фахівець відділу людських ресурсів. Посередник може обговорити проблему з кожною з конфліктуючих сторін і запропонувати своє рішення. Якщо знайти прийнятний для обох сторін варіант не

вдається, сторонам слід звернутися до посередника з проханням виступити суддею в їхній суперечці.

Особливим способом управління конфліктами є переговори, за допомогою яких сторони залучаються до дискусії про вигоди і поступки та розглядають різні альтернативи для досягнення спільного рішення, прийняттого для обох сторін. Конфліктуючі сторони можуть сідати за стіл переговорів з діаметрально протилежними точками зору і різними намірами, що знаходить своє вираження у використанні ними інтегративного або дистрибутивного підходу до переговорів [174; 168].

Важливий момент ведення переговорів – вибір оптимальної зони переговорів. Зона переговорів - це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони (вимогою, виконання якої гарантує укладення угоди) і максимальною критичною вимогою іншої сторони.

Задля досягнення бажаної стабільності, уникнення стресів та вирішення конфліктів, лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих. Найкращим є застосування стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу), що дає кумулятивний ефект (від латинського *cumulo* - збираю, накопичую), та дозволяє досягти значних змін. Це те, що ми можемо спостерігати зараз на полі бою. Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу¹, протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

На рис. 4.5 представлено деякі стратегії повсякденних змін, що здатні помітно вплинути на всю організацію.



Рис. 4.5 Стратегії щоденних змін (авторська розробка)

Основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам. Як відмічає Джеймс О’Тул

¹ Вербальне діжу-джитсу – спосіб боротьби, коли випаді супротивника повертають проти нього самого.

(O'Toole, J., 1996) [175], автор книги “Керівництво змінами: аргументи лідерства, ґрунтованого на цінностях”, чинять опір усі, особливо ті співробітники, на яких лежить завдання здійснювати значну частину перетворень. І, що найдивовижніше, люди опираються не лише поганим або шкідливим змінам, але й тим, які дійсно відповідають і їхнім власним інтересам. Як стверджує Майкл Хаммер, цей таємничий опір складає “найбільш вражаючу, дратівливу і сумну частину змін”. Манфред Ф. Р. Кетс де Вріес у своїй книзі “Життя і смерть в управлінській круговерті” (1995) [176], стверджує, що “зміни ... спускають з ланцюга величезну кількість страхів: страх невідомого, страх втратити свободу, страх втратити владу і посадові повноваження та й, нарешті, побоювання втратити комфортні умови праці та гроші”.

Як бачимо, головними причинами опору змінам є: загроза особистим інтересам, невизначеність і відмінності у поглядах і цілях. Найефективнішими способами подолання опору є:

1. Освіта і консультування. Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.

2. Участь і залучення. Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що співробітники охочіше використовуватимуть “свій” продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.

3. Допомога і підтримка. Часто співробітники потребують порад, які б допомогли здолати острах і занепокоєння, викликані змінами.

4. Переговори та угоди. Мета переговорів – обмін думками для досягнення взаємоприйняттого компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів потенційних супротивників перетворень виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін.

Запропоновані методи можуть використовуватися у будь-якій комбінації залежно від обставин.

Управління особистісним стресом – одна з найважливіших навичок лідера. Знання природи, моделі стресу, стратегій подолання стресів і реакцій на стрес дозволяє формувати стійкість до стресів та ефективніше здійснювати керівництво організацією.

Необхідно розуміти причини конфліктів (боротьба за ресурси, невизначеність завдань, індивідуальні відмінності людей, психологічна несумісність), знати типи конфліктів (конфлікт відносин, пов'язаний із завданням або процесом), вміти діагностувати тип конфлікту, вибрати

оптимальну стратегію управління конфліктом та вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням або процесом.

Основною перешкодою на шляху організаційних змін та організаційного розвитку є опір змінам з боку працівників, причинами якого є такі фактори як: загроза особистим інтересам, невизначеність, відмінність у поглядах і цілях. Вагомими способами подолання опору є навчання і консультування, участь і залучення, допомога й підтримка, переговори та угоди.

Сучасний світ змінив бачення суспільства на електронні пристрої. Сьогодні неможливо уявити людину, що створює національний дохід без комп'ютера, чи то смартфона. Такі терміни, як цифрова економіка, цифрові тренди, цифрове суспільство вже є звичними і посіли почесне місце серед українців. Цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності: це і сектор інформації та телекомунікацій, промисловість, сільське господарство, сфера послуг, тощо. Все суспільство стає цифровим. Особливу увагу є сенс звернути на формування особистого бренду, оскільки саме він дедалі частіше стає тією рушійною силою, що призводить до суттєвих зрушень в економіці, науці, формуванні сучасних поглядів. В якості яскравих прикладів можуть бути: Стів Джобс, Біл Гейтс, Річард Бренсон, Джеф Безос, Ілон Маск, Марк Цукерберг, Павло Дуров цей список можна довго продовжувати впливовими особистостями в інших сферах – інфобізнесу (Тоні Робінс, Артем Нестеренко), шоу-бізнесу (Анжеліна Джолі, Віра Брежнєва), галузі державного управління (Арнольд Шварценегер, Володимир Кличко), що також впливають та змінюють сучасне суспільство.

У цьому дослідженні ми орієнтуємось саме на використання особистого бренду більше в сучасному вимірі, у цифровому. Саме тому є сенс з'ясувати саме поняття “особистий бренд”, принаймні, про що ми будемо говорити в цій статті. Особистий бренд достатньо часто помилково вважають цілеспрямованою PR-кампанією задля популярності. З цим можна погодитись, але частково. Справа у тому, що особистий бренд, це не те, що ви говорите про себе. Це те, що та як думають про вас інші. Це значно більше і ширше та формується значно довше, ніж просто PR-кампанія. І на сьогоднішній день в нашому цифровому суспільстві це формується здебільшого через розмаїття соціальних мереж.

Визначення організаційних і соціальних засад створення та формування особистого бренду, здійснення його інформаційного забезпечення на основі ключових компетенцій особистості – важливі віхи сучасності.

Кожен із нас має свій бренд, він сформований роками, проте найчастіше не усвідомлено. Чи потрібно його формувати свідомо? Як він вимірюється? Для кого та для чого це важливо?

Формувати та просувати особистий бренд необхідно, щоб сформувати міцний зв'язок між собою, своїм бізнесом чи професійною діяльністю.

Якщо подивитися глибше, то це ще й про місію, цінності, пріоритети, цілі, своє місце під сонцем.

Хто, все ж таки, зацікавлений в формуванні та просуванні особистого бренда? Як не дивно – це практично всі, від звичайних співробітників компаній до керівництва. І більш за все у цьому зацікавлена сама компанія (організація), бо це їй вигідно. Як? Одні й ті ж самі публікації в особистих профілях у соцмережах працівників більш ефективні для бренду компанії, ніж ті ж самі повідомлення через власні бізнес-сторінки організації. Оскільки [177]:

- вони отримують на 571 % більше охоплення; їх у 24 рази частіше репостять; навіть репости публікацій отримують у 8 разів більше охоплення, ніж на сторінці бренду компанії;

- у розвитку особистого бренду зацікавлені ті, хто працює в сфері маркетингу та продажу;

- ліди, отримані через особисті канали співробітників, у 7 разів частіше конвертуються у продаж, ніж через інші канали;

- 92 % людей вірять у рекомендації інших, конкретних людей (навіть, якщо не знають їх особисто), ніж у рекомендації компаній/брендів.

Компанії, котрі виділяють пріоритетними напрямками блогінг та особисте просування, в 13 разів частіше досягають позитивного ROI [178].

Особистий бренд також важливий HR-менеджерам та тим, хто працевлаштовується.

95 % рекрутерів впевнені, що вимоги та конкуренція зростає, а ті, хто займаються особистим брендом, не просто виділяються серед інших, а й несуть додаткову цінність компанії.

75 % рекрутерів шукають кандидатів онлайн, вивчають їх соцмережі. І виграє той, чий особистий бренд (імідж) є системним.

Підприємцям, ТОП-менеджерам також слід пам'ятати про розвиток особистого бренду [178]:

- 88 % бізнесменів вважають, що репутаційні ризики – це виклик № 1;

- 41 % підприємців, зіткнувшись з репутаційними кризами та скандалами, відзначили, що це найбільш болючіше відбилося на прибутку компанії;

- більшість великих угод як і раніше безпосередньо залежать від ТОП-менеджменту, лідера компанії, його репутації.

У цьому контексті зазначимо парадоксальне правило цифрового суспільства: Люди обирають Людей. Сьогодні важливе все: з ким будувати сім'ю, у кого купувати продукти, кому довіряти чистку авто, кого дивитися на YouTube.

Ми шукаємо експертів в усьому. Ми прислуховуємось до лідерів думки. Ми довіряємо цим лідерам. А лідерами стають ті, хто вмів збудувати свій особистий бренд, враховуючи вподобання своєї цільової аудиторії.

Тож, за Є. В. Змановською [179] техніки формування бренду можна поділити на три групи залежно від мети:

- 1) піднесення бренду; мета – підвищити значущість, силу, авторитетність, переконливість образу;

2) створення впізнаваного образу (бренду); мета – привернути увагу, запам'ятатися, стати впізнаним;

3) формування позитивного ставлення; мета – викликати позитивні почуття: довіра, симпатію, інтерес.

Відповідно, згідно з нашим аналізом, до складових особистого бренду зараховуватимемо [177; 180]:

– самоідентифікацію (хто ви як людина, особистість, спеціаліст. Як ви себе позиціонуєте, якими бажаннями та переконаннями керуєтесь).

– експертність (у чому ваша майстерність? У чому ваша суперсила, в якій галузі ви дійсно розумієтесь)?

– цінності (це ваша філософія, орієнтири не тільки в бізнесі, а й у відношеннях, сім'ї).

– цілі (вони мають бути орієнтовані на соціум, а не на вас особисто. Що б ви хотіли змінити для своєї аудиторії, суспільства, світу? Цей пункт найважливіший.

– оригінальність (у чому ваша унікальність, чим ви відрізняєтесь від конкурентів, колег. Яку унікальну пропозицію ви можете зробити своїй аудиторії?

– образ (зовнішнє сприйняття вас як людини. Найперше візуальне враження. Це й манера поведінки, жести, мова, стиль одягу тощо).

– story/легенда (ваша власна історія успіху. Це те, як ви долали перешкоди особистого та професійного характеру).

Слід пам'ятати, що особистий бренд це певна публічність. Чи то в соціальних мережах (Instagram, FB) чи то виступи по TV, чи просто перед численною аудиторією (лекції, конференції тощо). Це виступи перед людьми наживо або в онлайн форматі. Необхідно намагатися брати участь у галузевих конференціях, форумах, локальних зустрічах. Виступаючи перед своїми ж колегами, конкурентами чи то партнерами, ви стаєте експертом в очах інших експертів, а це того варте. Ви стаєте лідером. Лідером думки.

Рівень та цінність цих виступів мають бути гідними. Тренуватися краще на прямих ефірах та вебінарах, чи то на лекціях перед студентами.

Водночас слід ураховувати й такий фактор, як когнітивний дисонанс особистого бренду в контексті лідерства [180].

Чи завжди люди поводяться відповідно до своїх установок? Численні дослідження показали, що люди прагнуть до узгодженості своїх установок і вчинків. Якщо існує будь-яка невідповідність, то людина вживає заходів до того, щоб усунути цю невідповідність, змінюючи установку або свою поведінку. У ситуаціях, коли змінити установку або поведінку неможливо, то людина шукає розумне пояснення даній невідповідності, щоб “не втрачати своє обличчя”.

Леон Фестінгер (L. Festinger) в своїй праці “Теорія когнітивного дисонансу” (1957) запропонував теорію когнітивного (пізнавального)

дисонансу, яка дозволяє пояснити взаємозв'язок між установкою і поведінкою людини. Термін “дисонанс” (від лат. *Dissono* – безладно звучу) в даному контексті означає невідповідність, неузгодженість. Когнітивний дисонанс – це будь-яка невідповідність, яку людина може відчувати між своїми різними установками до чого-небудь або між своєю установкою і поведінкою. Л. Фестінгер стверджував, що неузгодженість в будь-якому її прояві змушує людину відчувати дискомфорт (дисонанс) і що він буде намагатися його зменшити. Іншими словами, люди прагнуть до встановлення балансу між установкою і поведінкою. На думку Фестінгера, рівень прагнення до зниження дисонансу визначається трьома факторами:

1. Важливість факторів, що викликають дисонанс.
2. Можливість вплинути на фактори, що викликають дисонанс.
3. Розмір винагороди (тобто ймовірні наслідки).

Якщо фактори, що викликають дисонанс, не є вирішальними і значущими, то прагнення індивіда до зниження дисонансу будуть слабкими.

Якщо людина вважає, що не може контролювати дану ситуацію (не має достатньої влади або свободи вибору), то прагнення до зниження дисонансу буде відсутнє.

Якщо високий рівень дисонансу супроводжується суттєвими наслідками, то це, як правило, сприяє зниженню напруги, оскільки людина намагається переконати себе, що ніякого протиріччя немає.

Лідери повинні узгоджувати свої установки і поведінку, щоб не втратити свій вплив, авторитет і бути раціональними і послідовними.

Підтвердженням розуміння важливості розвитку лідерства через особистий бренд (а саме через підвищення експертності) в цифровому суспільстві, є економічна стратегія України 2030E, в якій зазначається, що ключовими цифровими трендами сьогодення є [11]:

- дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності;
- розвиток сфери Інтернету речей (Internet of things, IoT);
- цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів;
- економіка спільного користування (sharing economy);
- віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем;
- штучний інтелект (ШІ, з англ. artificial intelligence, або AI);
- цифрові платформи.

Сучасні технології (загальна цифровізація), дають усім нам додаткові вигоди: можливість за декілька секунд без посередників знайти необхідні речі для купівлі чи то оренди (житло, авто), зареєструватися в електронну чергу в медичний заклад або отримати дистанційно будь-який освітній контент. Саме освіта має більш активно впроваджувати цифрову платформу мультимедійного контенту, що дозволить будь-якому вчителю та викладачеві проводити заняття онлайн, записувати їх і зберігати у відкритому доступі. Учні, зі свого боку, зможуть обирати контент того

викладача, який здається їм цікавішим і доступнішим для розуміння. Саме це сприятиме розвитку конкуренції та підвищенню якості освіти.

Поруч із цим є певні проблеми та недоліки. Наприклад, певні “табу” на розвиток особистого бренду службовців державних установ. Їх свободи дещо обмежені у силу їх професійної діяльності. Вони не завжди можуть транслювати свої цінності та установки. Та й взагалі ця категорія людей знаходиться під більш прискіпливим оцінюванням широкого загалу, частіше попадають під всебічну критику. Тому їм вкрай необхідно бути обережними в своїх висловах, та, навіть, думках.

Згідно з дослідженням В. І. Ляшенко та О. С. Вишневського “Якісні зміни у використанні цифрових технологій протягом останніх десятиліть зумовили виділення чотирьох етапів цифрової революції” [181]. Характеристики цих етапів, такі:

- на першому етапі цифрової революції (1990–2000 рр.) відбувалося формування необхідної інфраструктури для забезпечення доступу до інформації через Інтернет, сайти в основному призначалися тільки для огляду інформації;

- на другому етапі (2000–2010 рр.) користувачі особисто стали активними учасниками створення та накопичення даних;

- на третьому етапі (2010–2020 рр.) бурхливо розвиваються соціальні мережі та месенджери;

- на четвертому етапі має будуватися так званий нейронет, тобто мережі, де комунікації здійснюватимуться на принципах нейрокомунікації з використанням штучного інтелекту.

Поруч із перевагами загальної цифровізації, існують й перешкоди розвитку в Україні цифрових трендів. До інституційних та інфраструктурних перешкод відносяться: низька активність державних установ щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (Цифрова адженда України); недосконалість профільного законодавства глобальним викликам та можливостям; національні, регіональні, галузеві стратегії та програми розвитку не відповідають цифровим можливостям; низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами [11].

Екосистемні перешкоди розвитку цифровізації характеризуються в першу чергу слабкою державною політикою щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки та незрілим ринком інвестиційного капіталу.

Найбільша проблема, що виходить з нашого дослідження, це застаріла система освіти та методик викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій і закріплення знань та умінь, а відповідно до цього, дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

Щоб популярний нині термін “держава у смартфоні”, тобто розвиток електронного уряду та урядування був справжнім, необхідно підвищити рівень автоматизації та цифровізації державних послуг, а це відбудеться після підвищення мотивації урядових установ та їх повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації.

Все це можливе лише за умови безперервного навчання – “навчання протягом життя” (lifelong learning) є не тільки конкурентною перевагою в сучасності, а й просто нагальною необхідністю. Визначення терміну “lifelong learning” зазначене в документі Європейської Комісії “Перетворимо Європейський простір навчання впродовж життя реальністю” як “вся діяльність з навчання, здійснювана протягом життя, з метою вдосконалення знань, умінь і компетенцій як в інтересах особистісного, громадянського і соціального розвитку, а також/або для отримання роботи” [182]. Відповідно до цієї концепції, lifelong learning, кожен індивід на різних життєвих етапах відчуває потребу й необхідність здобування тих знань, які стають необхідними для здійснення своєї активної життєдіяльності та самореалізації, здобуття нових навичок і компетентностей для адаптації в умовах турбулентного середовища.

Хоча Рада Європи й затвердила lifelong learning як один із головних компонентів європейської соціальної моделі, слід зазначити, що сучасне навчання не обмежується лише загальноприйнятою сферою освіти, а має поєднувати різні форми – формальну, неформальну, інформальну. Проте, зважаючи на домінуючу роль освіти як виду діяльності для дітей та молоді, необхідно враховувати факт тотальної цифровізації суспільства, що несе в собі, особливо для покоління Z, ще й приховану небезпеку – вірус цифрового слабоща.

Відповідно до Економічної стратегії України 2030 [11], існують два сценарії розвитку цифрової економіки України в перспективі. Це інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований) і залежать вони від способів здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі.

За умови розвитку інерційного (еволюційного) сценарію, українська економіка залишиться неефективною через продовження трудової та інтелектуальної міграції, неспроможності національного товаровиробника протистояти конкуренції на зовнішніх ринках.

Мета цільового (форсованого) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за період 3–5 років. Можливо, що при реалізації форсованого сценарію, Україна до 2030 р. стане одним із лідерів у галузі інновацій та нових технологій. За цих умов, можливим є досягнення таких КРІ до 2030 р. [11]:

– частка цифрової економіки в загальному ВВП України в 2030Е зросте до 65 %;

- 99,9 % українських домоволодінь матимуть широкопуговий доступ до мережі Інтернет (ШСД);
- покриття території України 4G–5G буде 100 %;
- 99,9 % громадян матимуть цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID).

Проведене дослідження доводить, що особистий бренд дедалі частіше стає тією рушійною силою, що призводить до суттєвих зрушень в економіці, науці, формуванні сучасних поглядів. В статті доведено існування парадоксального правила цифрового суспільства: Люди обирають Людей. Проаналізовано найважливіші складові особистого бренду, в той же час акцентовано увагу на його протиріччях і недоліках. З'ясовано, для якої категорії він є таким важливим і чому він може призвести до когнітивного дисонансу. Важливість розвитку лідерства в цифровому суспільстві через особистий бренд, саме підвищенням експертності, підкреслено перебуванням України на третьому етапі цифрової революції. Підкреслено актуальність всебічного розвитку та впровадження в життя soft skills особистості згідно з концепцією lifelong learning, як основи для ґрунтового особистого бренду та забезпечення навичок і компетентностей для швидкої адаптації до нових реалій життя.

У підсумку зазначимо, що сучасні інтернет комунікації мають величезний вплив як на особистість, так і на суспільство в цілому. Адже вони є фактично п'ятою владою, бо за їх допомогою можна керувати як груповими так і міжгруповими процесами. Все це тільки підсилює вплив особистого бренду кожного для рішення нагальних питань не лише приватного характеру, а й на державному рівні.

4.2. AGILE-методологія в управлінні командами

На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій все більше зростає потреба у пошуку гнучких методів управління. Сучасний бізнес знаходиться у складних умовах, коли постійно змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, вимоги до проектів. Збільшення кількості та складності проектів, підвищення вимог до їх результатів вимагає розвитку інноваційних методів управління. Традиційний менеджмент не завжди дозволяє витримати конкуренцію інноваційних компаній. Командна робота, формування інноваційної організаційної культури, розвиток креативного мислення призводять до зміни якості робочої сили, підвищення продуктивності, оскільки спільна робота вимагає прозорості, підвищення цінності людських відносин членів команди. Тому використання гнучких підходів функціонування організації в умовах адаптації до невизначеності ринку є головним чинником успіху.

“Agile” у перекладі з англійської означає “гнучкий”. Agile-методологія – це гнучкі інструменти менеджменту, які допомагають більш ефективно вирішувати задачі. Основи Agile-філософії були закладені у Маніфесті у 2001 р., який склали 17 консультантів та практиків. Agile-філософія базується на 4 цінностях та 12 принципах успішної командної роботи. В основі Agile-філософії не конкретні процеси і навіть не елементи процесів, а цінності високого рівня. До визначені цінностей відносять наступні:

1. *Люди та їх взаємодія важливіше процесів та інструментів.* Цей принцип підтверджують також біхейворістські теорії. Щоб люди працювали ефективніше, процеси та інструменти не повинні їх обмежувати. У Agile-філософії ні процес, ні, тим більше, програмний інструмент не диктує, що людям робити. Більше того, вони самі вирішують, як змінювати процеси/інструменти своєї роботи. Щоб прискорити робочий процес, люди повинні взаємодіяти безпосередньо (без посередників у вигляді документів чи інших людей), активно спілкуватися між собою особисто, а не письмово. Щоправда, у сучасному бізнесі спілкування часто відбувається в онлайн-форматі. Але у такому випадку це має бути відеозв'язок з інтерактивними онлайн-дошками, а не лише листи та чати.

2. *Продукт, що працює, важливіше документації.* Щоб клієнти були задоволені, їм потрібен саме товар чи послуга, що працює. Тому розробники товарів чи послуг повинні фокусуватися саме на тому, щоб продуктом можна було якнайшвидше скористатися, а не на складанні списків, діаграм, вимог, звітів перед замовником. Підтримка документації в адекватному продукті часто уповільнює розробку і вимагає невиправдано великих витрат.

3. *Співробітництво з замовником важливіше ніж узгодження умов контракту.* Ця цінність дуже важлива для компаній, які працюють із замовником. Щоб на виході отримати продукт, дійсно цінний для замовника, варто відмовитися від зайвих деталей у відповідному контракті. Жорстка фіксація умов контракту на старті може заважати враховувати нові дані та пріоритети, які з'являються лише під час розробки. А щоб така співпраця виконавця та замовника стала можливою, потрібно вибудовувати їхню довіру один до одного.

4. *Готовність до змін важливіше дотримання первинного плану.* Щоб не відкладати ризики проектів на останні стадії розробки (коли вже пізно змінювати зміст роботи, терміни або склад команд), Agile пропонує не лише інтеративність роботи, а й готовність до змін на всіх стадіях. Щоб насамперед робилося найцінніше, поточне бачення бізнес-цінності та позиціонування продукту має бути прозорим для розробників, а процес їхньої роботи повинен дозволяти вносити суттєві зміни до планів. У тому числі, розробники повинні бути готові додавати в продукт незаплановані нові можливості, якщо вони стали цінними в ситуації, що змінилася. Щодо

готовності до змін з боку представників замовника (клієнта), то в такій ситуації вони можуть пожертвувати чимось запланованим (але менш цінним) заради нових можливостей. Готовність замовника гнучко приносити у жертву якусь частину запланованого також потрібна у ситуації, коли виконавці зіштовхнулися із непередбаченими проблемами під час розробки [183].

Таким чином, Agile – це не тільки методологія розробки, а й система цінностей, які допомагають розробникам робити нові товари та послуги швидше та з більшим ефектом для бізнесу:

– за рахунок більш ефективної взаємодії із замовником та один з одним, яке не обмежується жорстким контрактом або жорстким внутрішнім процесом;

– за рахунок швидкої реакції на зміни, з обох сторін;

– за рахунок фокусування на ефективному товарі, а не на допоміжних речах.

Завдяки цим загальним цінностям Agile часто називають філософією.

Крім визначених чотирьох цінностей, використання Agile-методології базується на 12 принципах:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника.
2. Зміна вимог вітається навіть на пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення замовника конкурентною перевагою.
3. Робочий продукт слід випускати якнайчастіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
4. Протягом усього проекту розробники та представники бізнесу повинні щодня працювати разом.
5. Над проектом мають працювати мотивовані професіонали. Щоб робота була зроблена, необхідно створити їм умови та забезпечити підтримку.
6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як із самою командою, так і всередині команди.
7. Робота, товар, послуга – основний показник прогресу.
8. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість завжди підтримувати постійний ритм.
9. Постійна увага до технічної досконалості та якості проектування підвищує гнучкість проекту.
10. Простота (мистецтво мінімізації зайвої роботи) вкрай необхідна.
11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у команд, що самоорганізуються.
12. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи покращення ефективності, коригувати стиль своєї роботи [183].

Визначені принципи Agile-методології відповідають започаткованій у Японії філософії постійного вдосконалення Kaizen, яка походить від

концепції економічного виробництва. Kaizen – японський термін, що означає “зміна на краще”. Це поєднання слів “кай” (зміни) і “дзен” (добро).

Термін “кайдзен” був введений японським організаційним теоретиком Масаакі Імаї, відомим своєю роботою з управління якістю, у своїй книзі “Kaizen (Ку’zen), ключ до конкурентного успіху Японії” 1970 року. Автор писав: “Кайдзен означає постійне вдосконалення за участю кожного: топ-менеджменту, керівників та робітників. Кайдзен – це справа кожного” [184].

У своїй найпростішій формі Kaizen – це економічна практика для постійного вдосконалення. Він походить від ощадливого виробництва і вперше був використаний компанією Toyota як частина її системи управління.

Згідно з принципами Kaizen, кожен в організації – від працівників початкової ланки до вищого керівництва – відповідає за дві речі: покращення (вдосконалення) та обслуговування. Вдосконалення у Kaizen – підвищення рівня виконання роботи. Під обслуговуванням у Kaizen розуміють підтримку високих стандартів через дотримання дисципліни та обмін знаннями.

В організації, яка працює відповідно Kaizen, будь-хто має право вдосконалювати процеси та інструменти. Після внесення покращень кожен несе відповідальність за їх підтримку. Ось чому організації, команди та окремі люди, які практикують Kaizen, настільки ефективні у всьому, що вони роблять. Організації, які дотримуються Kaizen, заохочують працівників усіх рівнів щодня вносити невеликі покращення у свої процеси та інструменти, що з часом призводить до незначного підвищення продуктивності. Постійне вдосконалення – це організований підхід до визначення можливостей для вдосконалення, які можуть допомогти організації досягти її цілей щодо збільшення прибутку, скорочення витрат та прискорення інновацій.

Якщо компанія працює в Agile-філософії, вона вже практикує Kaizen через гнучку практику постійного вдосконалення. Найпоширенішим прикладом постійного вдосконалення є ретроспектива спринтів у Scrum.

Змінити спосіб мислення керівників і виконавців з традиційного на гнучкий – це найскладніше з того, що потрібно зробити для застосування будь-якого Agile-підходу в команді або компанії.

Більш успішним буде той бізнес, який краще задовольняє інтереси споживача або клієнта, ніж його конкуренти. Завдяки використанню Agile-методології фокус на задоволенні потреб споживача стає не тільки об’єктом уваги керівника, але й кожного співробітника. Кожен учасник процесу створення продукту чи послуги добре розуміє потреби споживача і генерує нові ідеї щодо вдосконалення продукту.

Agile-методологія передбачає робочий процес короткими циклами (1,2, 4 тижня), по завершенні яких проводиться аналіз та виявлення проблем. Переваги такого підходу дозволяють на ранніх стадіях вимірювати прогрес та у разі необхідності змінювати напрям руху. Також в

умовах постійних змін зовнішнього середовища такий підхід дозволяє вчасно передбачати та усувати ризики.

Використання зворотного зв'язку є найважливішим для будь-якого процесу, тому що дозволяє з часом, спираючись на досвід, коригувати діяльність, видаляючи з процесу та створюваного продукту помилки та втрати та додаючи щось корисне. У будь-якій галузі діяльності людства, пов'язаної зі створенням чогось нового, ми знайдемо подібну роботу через експеримент. Agile пропонує системне використання такого підходу скрізь: у створенні товару чи послуги (випускаємо його на ринок, або показуємо замовнику, або проводимо випробування та використовуємо зворотний зв'язок для його корекції), у побудові процесів (періодично ми “зупиняємо” роботу і аналізуємо сам процес, щоб покращити його, позбутися втрат і проблем), навіть у побудові структури організації та налаштуванні взаємин у команд.

Agile-методологія сприяє підвищенню повноважень співробітників, а не тільки надання інструкцій. Для цього є щонайменше три причини.

По-перше, люди, які зайняті розумовою працею, не люблять почуватися мавпами (ну, або роботами), і відбираючи у людини можливість приймати рішення, відбирають у нього саму по собі розумову працю. А це, безперечно, демотивує.

По-друге, надаючи більше повноважень, ми даємо більше відповідальності, і люди змушені вчитися приймати рішення самостійно та, головне, нести за них відповідальність. Це довго, складно, але воно того варте. Робота не зупиниться, якщо самоорганізована команда зіштовхнеться із незнайомою, невідомою раніше проблемою.

По-третє, це сама швидкість. Якщо людина може сама, на своєму місці, нікого не питаючи, вирішити якусь проблему, це скорочує час ухвалення рішень. Не треба більше відправляти питання “вгору” і чекати на відповідь від менеджменту. Ця перевага не така помітна, якщо працює 3 людини, але якщо 30, або 300, або 3000 ... У великих організаціях, побудованих суто на ієрархічному прийнятті рішень, параліч волі може бути досить частим явищем.

Agile-технології сприяє підвищенню мотивації праці. Гуманістичне ставлення до співробітників дає користь власнику підприємства. Підвищення мотивації праці співробітників розумової праці більш складне завдання, ніж підвищувати мотивацію низькокваліфікованої робочої сили. Для людей важливими є можливість самореалізації, підвищення своєї майстерності, принесення чогось цінного у світ, самостійності в рішеннях та ще низки факторів. Людина самомотивована вкладатиметься в роботу сильніше і її результат буде якіснішим і швидшим. Щасливі люди краще працюють, а Agile-технології допомагають налагодити процес, у якому

люди почуваються щасливішими. Перший пункт Agile-маніфесту якраз про це: люди і те, як вони спілкуються, важливіше за все інше.

У будь-якій організації має місце опір змінам. Керівництво докладає багато зусиль, щоб впевнити своїх працівників в запровадженні прогресивних заходів. Але якщо в компанії Agile став засобом мислення та життя, люди в компанії розуміють і поділяють цінності та принципи Agile, працюють згідно з ними, то зміни ініціюються часто працівниками і рух до прогресу не припиняється. Цей рух нескінченний, тому що немає ідеального процесу чи продукту. Розвиток та конкуренція не зупиняються ніколи, як ніколи не припиняється боротьба за виживання у природі. Підприємство стає єдиним організмом, а робота приносить більше задоволення. Підвищення задоволення від роботи сприяє підвищенню результатів не тільки фахівців, а й менеджменту, причому ще більшою мірою.

Таким чином, використання Agile-методології дозволяє фокусуватися на потребах споживача, працювати короткими циклами, активно та системно використовувати зворотній зв'язок, підвищувати повноваження співробітників, підвищувати мотивацію праці, легше впроваджувати зміни.

Командне управління є одним із ключових чинників досягнення ефективності діяльності організації. Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей [185].

Зовнішнє бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності. Тому достатньої популярності набирають форми гнучкої командної організації праці, які базуються на Agile-філософії. Agile-філософія об'єднує окремі методології: Scrum, Less, Kanban, фасилітація. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum (його використовують більше половини компаній ІТ-сфери) та Kanban. Багато сучасних компаній поєднують ці методології.

Обговорення проблем створення команд у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню командної форми організації праці присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема М. Белбін, Д. Веттен, К. Камерон, Л. Карамушка, В. Концева, Г. Книберг, Д. Сазерлендта інших. Активну роботу по дослідженню та впровадженню гнучких методів управління Agile-філософії в Україні проводить компанія “Scrum Ukraine”. Командне управління є одним із ключових чинників досягнення ефективності діяльності організації. Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей [185].

До характеристик ефективної команди можна зарахувати:

1. Чіткі цілі. Високопродуктивні команди характеризуються чітким розумінням мети, яку вони повинні досягти та переконаністю в тому, що це приведе до отримання корисного або важливого результату.

2. Необхідні навички і уміння. При формуванні групи слід враховувати наявність у членів команди взаємодоповнюючих навичок: технічних, функціональних або професійних; навички вирішення проблем і ухвалення рішень; навички міжособистісного спілкування.

3. Взаємна довіра. Для ефективних команд характерний високий рівень довіри один одному. Організації, в яких високо цінуються відкритість, чесність, співпраця, незалежність і самостійність, з більшою вірогідністю досягнуть успіху у формуванні духу довіри.

4. Загальна прихильність. Члени ефективної команди віддані своїй команді. Ця вірність і відданість називається загальною прихильністю.

5. Високий рівень спілкування. Ефективні команди характеризуються високим рівнем спілкування. Члени таких команд здатні передавати один одному інформацію в простій і зрозумілій формі.

6. Уміння домовлятися. Коли робочі завдання розподіляються серед окремих працівників на формальній основі, їх ролі чітко визначаються посадовими інструкціями, організаційними правилами, процедурами та іншими офіційними документами. Ефективні команди, навпаки, прагнуть до підвищеної гнучкості і постійно вносять в робочі завдання своїх членів корекції і зміни. Така гнучкість вимагає від членів команд уміння домовлятися між собою.

7. Ефективне керівництво. Ефективний керівник може спонукати команду йти за ним, долаючи найважчі перешкоди. У сучасних організаціях лідери ефективних команд все частіше грають роль інструктора, помічника або наставника.

8. Внутрішня і зовнішня підтримка. Атмосфера підтримки характеризується можливістю підвищення кваліфікації і подальшого навчання її членів; чіткою й зрозумілою системою оцінки результатів діяльності; справедливою та ясною програмою матеріального стимулювання; ефективною і мотивуючою політикою управління персоналом.

Існує багато різних підходів щодо оцінки ефективності роботи команди. Ефективність її можна оцінювати за наступними показниками:

- ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей;
- ступенем ефективності команди як сукупності індивідів;
- ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.

Хекмен пропонував оцінювати ефективність команди за трьома критеріями: продуктивність, здатність до співпраці та індивідуальний розвиток членів [186]. Залежно від сфери діяльності, мети та змісту завдань, керівники можуть обирати гнучкі підходи оцінки роботи команд та кожного її члена.

Під час формування команди потрібно дотримуватися певної методології. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація (“притирання”); виконання (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Стадії розвитку команди

Стадії розвитку команди	Характеристика стадій
Формування	Стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним, робоча орієнтація, налагодження соціальної взаємодії
Розлад	Стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності. Керівник стимулює участь кожного члена команди у розв’язанні проблем, згладжує розбіжності
Нормалізація	Стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість. Керівник допомагає колегам з’ясувати ролі, командні норми та цінності
Виконання	Стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей, кооперації, розв’язання робочих проблем. Керівник стимулює виконання завдань

Джерело: власні дослідження.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд:

- функціональна – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації;
- крос-функціональна – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації;
- самокерована – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Щодо самокерованих команд, то доцільно чітко визначитися з тим, що входить і що не входить в повноваження команд.

По-перше, команда не може сама собі поставити цілі, вони завжди приходять зовні. Як правило, завдання спускаються “зверху” від керівництва.

Хоча команди є самокерованими, вони не є безконтрольними. Керівництво встановлює контрольні показники, за якими оцінюють діяльність команд. В той же час керівництво повинно уникати жорсткого мікроконтролю, який вбиває творчість та мотивацію.

По-друге, команда не визначає свій склад сама, він також формується зверху. Але на певному етапі розвитку, коли команда може об'єктивно оцінювати вклад учасників, формування складу команди можна віддати в якості самостійного рішення.

У чому ж тоді самостійність команди, якщо ціль ей ставиться “зверху”? Вона може обрати шлях, яким ця мета буде досягнута максимально ефективним способом. Ефективність в цьому випадку може бути виміряна терміном, складом і ціною роботи. При цьому команді необхідно враховувати ті обмежень, які задані та умови навколишнього середовища.

Перш ніж приступити до формування команди, керівник повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди. Рішення про необхідність формування команди слід приймати при наявності таких умов:

- наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню і вимагають спільних зусиль;

- відсутність у керівника специфічних знань та можливість використання цінних знань і досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв'язання проблем, за участі членів організації;

- наявність конгруентності, тобто сполучуваності цілей керівника і членів команди; наявність у керівника навичок формування й розвитку команди.

При формуванні команди необхідно розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Управління внутрішніми процесами, що протікають у команді, включає наступні аспекти:

- побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди);

- управління процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку);

- формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу);

- прийняття рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності,

плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень);

– управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням);

– розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем (зовнішня діагностика команди) включає: визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем); формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд; формування і розвиток міжгрупових відносин.

Процес формування команд включає три етапи: визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню; формування складу команди залежно від характеру завдань; побудова системи взаємовідносин членів команди.

I ЕТАП. Аналіз завдань. Аналіз завдань, що підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також тип команд: тактичні команди (або функціональні), команди з розв'язання проблем (або крос-функціональні, міжфункціональні), творчі команди (або самоврядні).

II ЕТАП. Формування складу команд. Основними етапами формування складу команди є: визначення чисельного складу команди; підбір членів команди, що володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи; визначення рівня і типу диференціації членів команди.

На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до ряду проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів тощо.

Добір людей, які мають навички, необхідні для виконання роботи, визначається змістом завдання. Як правило, члени команди мають володіти такими навичками: технічні навички; навички управління завданням (навички планування, організації, керівництва та контролю); навички роботи з людьми. Ключовим завданням керівника у процесі формування команди є фокусування уваги на диференціації (різноманітності) членів команди – наявності у команді людей, які відрізняються за віковими, статевими, расовими, етнічними, професійними та іншими ознаками.

III ЕТАП. Взаємовідносини (соціалізація) членів команди. Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація являє собою процес адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Основними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини [187]. Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди представлені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди

Ролі, які сприяють виконанню завдання (орієнтовані на завдання)	Ролі, орієнтовані на взаємовідносини
Надання рекомендацій	Підтримка
Пошук та надання інформації	Гармонізація
Аналіз	Зняття напруги
Розробка	Протистояння
Підштовхування	Спонування
Моніторинг (контроль)	Розвиток
Примушування	Знаходження консенсусу
Підбиття підсумків	Співпереживання

Джерело: [187]

Згідно з дослідженням М. Белбіна, поведінка кожного члена команди відповідає одному з двох наведених у 3 таблиці ролей, баланс яких впливає на ступінь ефективності групи. М. Белбін прийшов до висновку, що група, в якій є виконавці всіх дев'яти ролей, готова до виконання будь-якого завдання, хоча, можливо, далеко не всім її учасникам вдасться повністю реалізувати своє призначення. Склад групи повинен відображати специфіку завдання, для виконання якого вона сформована [187].

Ролі членів команди

Тип	Типові характеристики
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Вміє реалізувати ідеї на практиці
Координатор	Зрілий, упевнений, керівник. Вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження
Організатор	Динамічний, кидає виклик, чинить тиск на групу. Його мужність і енергія дозволяють долати будь-які труднощі, ненавидить поразки
Генератор	Винахідливий, людина, що генерує ідеї та вміє вирішувати нестандартні проблеми
Дослідник	Екстраверт, ентузіаст, товариський. Досліджує можливості, встановлює контакти, за своєю природою – мережевий працівник
Математик	Розсудливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить все альтернативи, все обмірковує, інспектор
Командний “травець”	М’який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати, управляти конфліктами, чутливий по відношенню до індивідів і ситуацій
Фінішер	Старанний і сумлінний. Шукає помилки та упущення. Контролює терміни виконання доручень
Фахівець	Професіонал у вузькій галузі знань

Джерело: [187]

Дослідження показали, що особливо високих показників домоглися команди, до складу яких входять: ефективний лідер, генератор ідей інтелектуал, математик.

Сучасні команди відрізняються від команд минулого: вони набагато різноманітніші, розосереджені, цифрові та динамічні (з частими змінами членства). Але хоча команди стикаються з новими перешкодами, їхній успіх усе ще залежить від основного набору основ групової співпраці.

Основи ефективності команди були визначені професором Гарвардського університету Дж. Річардом Хекманом, який почав вивчати команди в 1970-х роках. Він відкрив новаторську ідею: найбільш важливо для співпраці в команді не особистості, ставлення чи стилі поведінки членів команди, командам для потрібні

певні “сприятливі умови”. Його дослідження розглядало, чому деякі групи були успішними та що саме зробило їх такими. Річард Хекман визначив три властивості, які притаманні успішним командам:

- вони задовольняють внутрішніх і зовнішніх клієнтів;
- вони розвивають здібності для роботи в майбутньому;
- члени групи знаходять сенс і задоволення від роботи в команді [186].

Професор визначив умови, які можуть збільшити шанси команд на успіх. Він назвав це своєю “моделлю п’яти факторів”, яка включає:

1. Бути справжньою (реальною) командою. Члени мають спільні завдання, межі команди чітко вказують, хто є в групі чи поза нею, членство в групі є стабільним, низька плинність.

2. Переконливий напрямок роботи команди. Керівник ставить своїй команді чіткі цілі, має прямий контроль над цілями. Визначені цілі є конкретними, вимірними, реалістичними, визначеними в часі, мотивуючими. Ці цілі повинні чітко вказувати, який внесок команда робить в організацію, щоб команда усвідомлювала свій власний внесок у загальну місію.

3. Сприятлива структура. Завдання розподіляються відповідно до здібностей членів команди. За необхідністю можуть створюватися невеликі групи всередині команди.

4. Підтримуючий контекст. Основа підтримки складається з трьох елементів: винагорода, розвиток та інформація. Винагорода має бути пов’язана з продуктивністю групи чи команди. Для багатьох організацій розвиток та освітня система формується навколо системи оцінювання, тому менеджеру життєво важливо розвивати свої навички в цій сфері. Менеджер повинен забезпечити своїй команді доступ до інформації та матеріалів, необхідних для розвитку власних навичок.

5. Експертний коучинг та наставництво. Керівник можете визначити, хто з членів команди потребує допомоги у виконанні завдання, або допомогти цій особі розвинути навички міжособистісного спілкування [186].

Для створення сприятливого середовища для функціонування команд лідерам варто звернути увагу на перелічені фактори. Ці фактори потрібно визначити, щоб бачити, як керівник може вплинути на успіх своєї команди, забезпечивши існування перелічених елементів у середовищі команди.

Для успішної діяльності та опанування прийняття раціональних рішень командам варто оволодіти прийомми фасилітації.

Фасилітація (від англ. facilitation – залучення учасників до створення, виявлення та застосування навчальних ідей) була вперше використана у 1980-х роках американським психологом Карлом Роджерсом. Фасилітація допомагає налагоджувати ефективні комунікації, створювати доброзичливу креативну атмосферу у групах та краще досягати цілей.

У сучасному бізнесі фасилітація стає обов’язковим бізнес-навиком, оскільки важливо приваблювати і чути різні думки всередині

команд, знаходити консенсус та приймати спільні рішення. Для цього проводяться зустрічі із застосуванням фасилітаційного підходу. Він дозволяє кожному бути успішним, брати участь у загальному обговоренні та брати участь у процесі обговорення. Це дає людям відчуття власної значимості, причетності до фінального результату. Співробітники охоче включаються не тільки в розробку, але і в реалізацію ідеї. Оскільки відчувають, що у них є голос, їх думка важливо.

Фасилітатор – це людина, яка професійно управляє групою, структурує розмову, допомагає встановити основні правила спілкування. Наприклад, вирішує, як члени групи будуть взаємодіяти між собою, скільки часу витратити на висловлювання і яким чином буде прийматися остаточне рішення. Він також слідкує за взаємодіями всередині групи: порушує конфлікти та напади, веде до мінімуму домінування одного або двох учасників і контролює, щоб усі могли висловити свою думку. Фасилітатори допомагають вести бесіду таким чином, щоб привести до результату, який влаштує всіх учасників. При цьому сам фасилітатор займає нейтральну позицію: не нав'язує свою думку, не вступає в обговорення і не приймає ніяких рішень.

У ролі фасилітатора може виступати як зовнішній консультант (іноді вони зустрічаються серед agile-коучей), так і навчений співробітник компанії, наприклад, керівник або представник HR. Навчитися фасилітаційним навикам можна самостійно, у навчальних закладах і також на спеціалізованих курсах, але головне — застосовувати отримані навички на практиці. До обов'язків фасилітатора відносять: ретельна підготовка до зустрічей (вибудувати план розмови, вивчити особливості команд, розібратися в темі обговорення), керувати часом, чітко позначати правила, активно слухати, вміти фокусуватися, задавати питання, бути об'єктивним, підтримувати енергію, вміти адаптуватися, проявляти емпатію, постійно розвиватися.

Фасилітація передбачає використання різних методів та інструментів.

Мозковий штурм. Команда в швидкому темпі видає ідеї, серед яких не виділяються погані чи хороші – важлива кількість, а не якість. Усі ідеї фіксуються для подальшого обговорення. Застосовують коли необхідно швидко вирішити проблему

Робота в міні-командах. Команда розбивається на групи по дві-три особи. Кожна група обговорює одне і те ж питання, після чого всі діляться своїми результатами. Застосовують коли потрібно включити всіх учасників групи до обговорення. Особливо корисний на початку зустрічі.

Метод “Шести капелюхів мислення” (Six Thinking Hats). Це трансформований варіант методу мозкового штурму. Метод був розроблений Едвардом де Боно, мальтійським та британським психологом, письменником, винахідником, автором терміну “латеральне мислення”. Він пропонує інструмент для групового обговорення та індивідуального

мислення з використанням шістьох кольорових капелюхів. “Шість капелюхів мислення” та пов’язана із цим методом ідея паралельного мислення надає групам засоби для планування детальних і згуртованих творчих процесів, що робить їх ефективнішими [188].

Групове обговорення. Обговорення великою групою використовується при обговоренні конкретних питань з певної тематики. Успіх залежить від того, наскільки вдало фасилітатору вдається сформулювати запитання, поставлені перед групою. І тут можна порекомендувати навчитися ставити ефективні запитання (“power questions”).

Ресурсна вправа. Її варто провести після важкої емоційної вправи або коли група втомилась. Мета – відновити позитивні думки, сили та настрої учасників, звернути увагу на філософію буття та зміст життя. Це можна зробити, запропонувавши учасникам обговорити, як навести власні приклади: “Перемагає в житті тільки той, хто переміг сам себе”. “З ким можна разом сміятись, можна разом і працювати”. “Все в твої руках і навіть ти”. “Сильні бурі недовго тривають” [189].

Фасилітація може бути використана у будь-якій сфері: у бізнесі, у соціальних дискусіях, у некомерційних організаціях. Людям важливо вибудовувати таку комунікативну культуру, яка включає мудрість та відповідальність кожного. Слід зазначити можливість використання прийомів та методів фасилітації під час навчання, коли змінюється роль викладача від “голови, що говорить” до включення всіх студентів у активне пізнання теми та взаємонавчання. З її допомогою можна побачити думки з різних боків, виявити корінь проблеми та прийняти виважене оптимальне рішення.

На сучасному етапі достатньої популярності набирають форми гнучкої командної організації праці, які базуються на Agile-філософії. Agile-філософія об’єднує окремі методології. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum (його використовують більше половини компаній ІТ-сфери) та Kanban. Багато сучасних компаній поєднують ці методології.

Scrum є одним із напрямів Agile-філософії розробки програмного забезпечення, передбачає гнучкість та адаптованість до кожного проекту та організації. Scrum, як організація роботи та управління проектами, була створена американцями дослідником та бізнес-консультантом Джеффом Сазерлендом та програмістом Кеном Швабером у 1995 році [190].

Метою Scrum, як гнучкої методології управління проектами є поліпшення спілкування, спільна (командна) робота і швидкість розробки продукту.

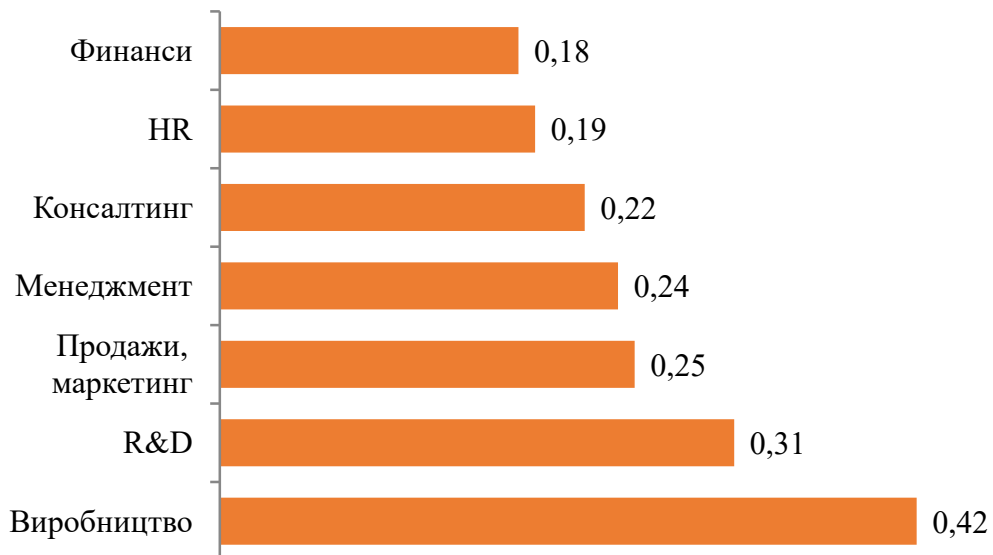


Рис. 4.6. Підрозділи, що використовують SCRUM, крім IT
Джерело: [191].

Даний вид командної роботи переважно використовується командами програмістів, але може бути адаптований у різних галузях: будівництві, ремонтах, виробництві, політиці, медицині, державному управлінні, соціальних проектах, освіті тощо. Підрозділи, що успішно використовують Scrum, представлені на рис. 4.6.

Відповідно до звіту Альянсу Scrum, який був створений у 2001 році, про використання Scrum свідчать респонденти 91 країн. Серед них більшість знаходяться у США (48 %), Індії (7 %), Німеччині (6 %) та Великобританії (5 %). 97 % опитаних респондентів, що використовують цю гнучку методологію, заявили про наміри використовувати її і в майбутньому [191].

Для використання Scrum-команд необхідно дотримуватися певної технології роботи: використання Agile-принципів, розподілу ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів.

Одне з важливих умов для впровадження Agile-принципів в компанії – відповідний персонал. Команда повинна бути злагоджена, кваліфікована і компетентна, не боятися дискусій та ініціативи, брати на себе відповідальність, використовувати крос-функціональні та самокеровані командні структури, орієнтовані під єдину мету.

Суттєвою особливістю Scrum-команди є розподіл ролей, які визначають статус і повноваження учасників проекту. Обов'язково повинна бути роль Власника продукту (Product Owner), який відповідає за зв'язок із замовником та складає список завдань для команди відповідно до списку вимог замовника. Власник продукту є головним комунікатором між замовником та командою. Власником продукту може бути менеджер, член команди або вчитель (вже є досвід використання у середній освіті).

Наступна роль – Scrum-майстер, який є формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за дотриманням Agile-принципів та командного духу. Роль Scrum-команди пов'язана з плануванням та виконанням спринту.

Сама Scrum-команда може бути багатофункціональною та оптимальною за кількістю 7 ± 2 осіб. Оптимальний розмір команди розробників повинен бути невеликим, для того щоб команда залишалася простою в управлінні та могла виконувати значний обсяг роботи. Якщо в команді розробників менше трьох осіб, то взаємодія між ними зменшується, в результаті чого продуктивність команди знижується. На певному етапі спринту у невеликої команди може виявитися дефіцит необхідних знань, що унеможливить завершення робіт над версією продукту. Якщо ж у команді більше дев'яти осіб, то керування стає складнішим і вимагає більше зусиль і часу для координації роботи членів команди, ніж це передбачає ефективне управління виробничою діяльністю. Великі команди розробників викликають зайві складності в управлінні процесом [190]. Для ефективної роботи важливе значення має Замовник, його готовність до співпраці, здатність чітко формулювати вимоги та проявляти гнучкість. Однак замовник не може впливати на форми та методи виконання роботи.

Для успішного використання Scrum-методології важливе значення має планування та щоденні зустрічі. У плануванні приймають участь Власник продукту, Scrum-майстер та вся команда, визначаються задачі, виконавці та дедлайни у проекті спринта. Спринт-беклог – це цілі та список задач на найближчий звітний період (1–4 тижні), узгоджений з Власником продукту та Замовником. Залученість до планування команди підвищує значущість кожного її члена та сприяє прозорості в процесі прийняття рішень.

Проект містить декілька циклів (спринтів), кожен з яких включає планування, розробку, тестування та демонстрацію. Довжина спринтів однакова і має від 1 до 4 тижнів. Scrum є зручним інструментом планування.

Щоденні зустрічі Scrum-команда проводить за 15 хвилин в один і той же час. Кожен член команди коротко дає відповіді на три питання

1. Що було зроблено вчора для досягнення цілей команди
2. Що буду робити сьогодні?
3. Які є проблеми у виконанні задач?

Саме такі зустрічі сприяють оперативному усуненню проблем, покращенню комунікації та дотримання дедлайна. Є компанії, які з усіх правил та принципів організації *Scrum*-команд використовують тільки щоденні зустрічі у форматі *stand-up*, тобто стоячи.

Для візуалізації процесу виконання робіт командам доцільно використовувати реальну або віртуальну дошку, поділену на три колонки:

що треба зробити, що робиться в даний час, що зроблено. Стікери с задачами переміщують для відображення динаміки виконання робіт. Схематично організація роботи *Scrum*-команди зображена на рис. 4.7.

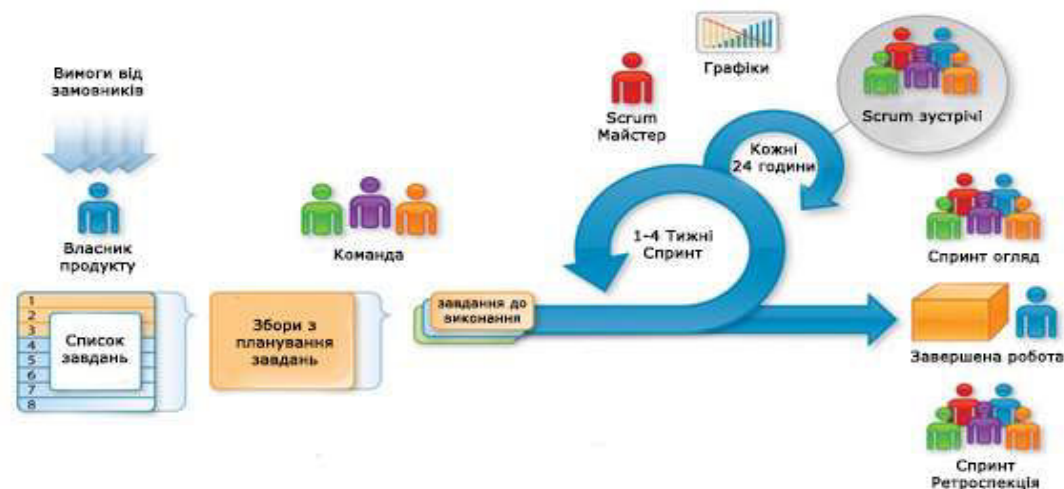


Рис. 4.7. Опис Scrum-процесу
Джерело: [192].

Команди розробників мають відповідати таким вимогам:

- самоорганізованість (команди самі вирішують як і коли виконувати завдання);
- багатофункціональність (володіння усіма навичками, необхідними для розробки версії продукту);
- відсутність інших посад у команді розробників, окрім Розробника, незалежно від виду роботи, що виконується;
- володіння окремими членами команди спеціалізованими знаннями у різних галузях.
- відсутність у команди структурних підрозділів, які б виконували окремі функції, наприклад, підрозділ тестування або бізнес-аналізу [193].

Класична *Agile*-команда складається з невеликої кількості учасників, зазвичай 7 ± 2 особи. Це максимальна кількість людей, за якої можлива гнучка взаємодія. При подальшому збільшенні кількості членів команди різко збільшуються витрати часу на комунікації.

Як було зазначено вище, в *Agile* використовується командний підхід, таким чином, для масштабування цих методологій на рівень підприємства необхідно вибудувати систему взаємодії окремих команд. Для цього найчастіше використовують *LeSS (Large-Scale Scrum)* для 2-8 команд або *LeSS Huge* для більше 8 команд.

LeSS – це набір правил та рекомендацій про те, як застосовувати *Scrum* у багатокомандному оточенні. Ця методологія застосовується до багатьох команд, що спільно працюють над одним продуктом. У такий спосіб вся компанія включається у розробку саме тих функцій, які найбільше потрібні клієнтам.

Особливості використання *LeSS*:

– застосовується до багатьох команд – багатофункціональні, багатокомпонентні, повнофункціональні команди з 3–9 людей, орієнтованих на навчання;

– команди працюють разом, тому що вони мають спільну мету – створити один товар чи послугу. Кожна команда піклується про це, оскільки вони є командою, відповідальною за ціле, а не за частину процесу;

– команди створюють один товар чи послугу, яким користуються реальні споживачі, клієнти [194].

– На відміну від звичайного однокомандного *Scrum*, методологія *LeSS* (*Large-Scale Scrum*, “*Scrum* на великих масштабах”) надає можливість фокусуватися на чомусь одному на рівні всієї компанії.

– *LeSS* має на меті максимально просто застосувати принципи, правила, елементи та цілі *Scrum* у широкомасштабному контексті. Принципами *LeSS* можна вважати такі:

1. Прозорість (*transparency*). Спільна робота, позбавлення страху невдач, короткі цикли роботи.

2. Більше з меншими витратами. Велика кількість ролей та посад призводить до меншої відповідальності команд та більшої дистанції між командами та клієнтами.

3. Зосередженість на всьому товарі чи послугі, а не тільки на своєму вузькому завданні. Можливість масштабного мислення дозволяє приймати більш якісні рішення.

4. Орієнтація на клієнта. Зміцнення зворотного зв'язку з реальними платоспроможними клієнтами приносить користь компанії.

5. Постійне вдосконалення. Нескінченні скромні та радикальні експерименти щодо вдосконалення сприяють створенню та постачанню товару без дефектів та порашенню життя клієнтів.

6. Системне мислення. Необхідно побачити, зрозуміти і оптимізувати всю систему управління командами (а не частини) та використовувати системне моделювання для дослідження динаміки системи.

LeSS має великий вплив на стиль управління в організаціях. Він вимагає іншого типу управління, ніж традиційне управління шляхом контролю підлеглих. *LeSS* набагато більше відповідає принципу “менеджери як вчителі, наставники” та має два великих впливи на роль менеджменту:

1) самоуправління команди делегує багато обов'язків команді;

2) власники продукту вирішують, над якою роботою працює команда.

Обидва вони різко змінюють роль менеджерів в організації *LeSS*.

Однією з важливих концепцій для розуміння управління в *LeSS* є два протележні стилі управління, які також називаються “Теорією X і Теорією Y”, вперше запропоновані Дугласом МакГрегором у “Людській стороні підприємства” [195].

МакГрегор визначив, що управління теорією X базується на таких припущеннях:

1. Звичайні люди не люблять працювати і намагаються уникати роботи.
2. Через це людей потрібно буде примушувати, контролювати, спрямовувати та погрожувати, щоб з них можна було витягти максимум зусиль.
3. Люди хочуть, щоб ними керували, оскільки вони мають мало амбіцій і уникають брати на себе відповідальність.

МакГрегор пропонує припущення теорії Y, а саме:

– люди витрачають зусилля на роботу так само природно, як на гру та відпочинок;

– люди будуть використовувати самоспрямування та самоконтроль для досягнення цілей, до яких він відданий. Відданість найсильніше походить від внутрішньої винагороди, пов'язаної з самим досягненням. Це виклик, навчання та відчуття мети;

– у належному середовищі люди шукають відповідальності, а не уникають її. *LeSS* потребує стилів управління, які більше відповідають теорії Y.

Коли компанія розростається, в якийсь момент єдиний керівник більше не може охопити огляд усього продукту, не може збалансувати зовнішню та внутрішню увагу. Поточних справ стає настільки багато, що з ними важко працювати одній людині і може наступити час змінити структуру *LeSS* з кількістю до 8 команд на *LeSS Huge* з кількістю більше 8 команд. Кількість 8 команд обумовлена оптимальною нормою управляємості (7 ± 2 особи) як членів команд так і їх представників. *LeSS* та *LeSS Huge* мають спільні риси та відмінності.

До спільних рис можемо віднести:

1. Всі команди мають однакові спринти (часові інтервали роботи).
2. Всі команди в усіх сферах постійно інтегруються та комунікують.
3. Кожна команда є самокерованою, міжфункціональною, спільною та довготривалою.

4. Як в *LeSS* так і в *LeSS Huge* в кожній команді є ролі *Scrum-майстра* та *Власника продукту* (Product Owner).

Відмінності *LeSS* та *LeSS Huge*:

1. В *LeSS Huge* створюється провідна команда, яка працює самостійно, щоб розібратися з гігантським об'єктом. Після розуміння організації роботи провідна команда навчає нові команди та допомагає їм.

2. В *LeSS Huge* можуть створюватися декілька команд, які виконують однакові функції та завдання, наприклад з маркетингу 2 команди чи розробки товару 3 команди, а в *LeSS* кожна команда має своє завдання.

Залежно від розмірів компанії можуть використовувати *Scrum* в рамках однієї команди, *LeSS* для декількох команд або та *LeSS Huge* для 8 та більше команд. Справжнє масштабування *Scrum* починається зі зміни структури організації, а не зі зміни *Scrum*. Наступний зміни та

вдосконалення організації зосереджується на розумінні та прийнятті простішої організації, орієнтованої на клієнта [194].

Поки структурні елементи (групи, ролі, ієрархія та політики або, ширше, організаційна система/дизайн) не змінюються, поведінка та мислення не зміняться. Лідер системного мислення Джон Седдон пояснює “культура слідує за структурою”. Так спроба змінити культуру організації без зміни організаційної як правило приречена. Поведінка людей (культура) є продуктом системи: коли змінюється система, поведінка людей змінюється.

Якщо компанії намагаються прийняти LeSS, але відмовляються змінювати організаційну структуру, ролі та політику відповідно, вони не зможуть отримати всі переваги використання LeSS. Частково проблема полягає в особистій безпеці. Звичайно, люди не хочуть втратити роботу через структурні зміни тому в компанії треба заздалегідь подбати як задіяти всіх працівників в новій структурі.

Команди є основним будівельним блоком для розробки структури компанії, а склад команди має величезний вплив на продуктивність і тривалість робочого циклу. Команда має взаємозалежну роботу, спільну відповідальність, відповідальність за управління стосунками поза командою, розподілене лідерство.

Самокеровані команди є основою *Scrum* і поширеною сучасною практикою управління. Команда має повноваження розробляти, планувати та виконувати свої завдання, а також контролювати та керувати своїм робочим процесом і прогресом. Команда, а не керівник (проекту) несе відповідальність за вирішення, як працювати.

Самокеровані команди не виникають просто так, їм потрібне відповідне середовище. Організація несе відповідальність за підтримку розвитку команди шляхом створення умов, необхідних для успіху команд. Перехід до самокерованих команд означає, що робота традиційного менеджера змінюється від керування командою до створення цих умов.

Самоврядні команди приймають власні рішення. Однак багато людей вирости в командно-адміністративному середовищі, де керівництво приймало рішення за них. *Scrum Master* може допомогти команді навчитися приймати рішення. Командна угода про те, як приймати рішення, важливіша, ніж конкретний метод прийняття рішень.

Спільна робота людей породжує конфлікт. Це не погано, але конфлікт потрібно вирішувати. Невирішений конфлікт негативно впливає на роботу команди та створює дисфункціональну атмосферу в команді. Вирішений конфлікт, з іншого боку, створює навчання та довіру, що має позитивний вплив на продуктивність. Конфлікт — це можливість для команди покращити свою роботу.

Нині *LeSS* використовують не тільки ІТ-компанії, а й телекомунікаційні компанії (*Ericsson & Nokia*), інвестиційні та роздрібні банки (*UBS*), торгові системи.

Agile-методології в управлінні командами різноманітні, можуть використовуватися частково або в комплексі. Поряд з Scrum, LeSS, LeSS Huge та фалісітацією достатньо успішно команди використовують Kanban.

Kanban є частиною Agile-методології. Головна мета його використання – отримання товару чи послуги вчасно. Обов'язковим елементом є наявність спеціальної дошки та стикерів для візуалізації рівня виконання завдань.

Вперше Kanban почала використовувати в менеджменті компанія Toyota в Японії 60-х роках. У компанії була потреба чітко знати скільки треба виробляти яких деталей і в який час для сборки авто. В результаті використання Kanban автомобільна компанія позбавилася виробництва зайвих деталей та оптимізувала витрати на зберігання деталей. У Kanban використовується конвеєрний підхід та принцип “точно в строк”. Окремі завдання відображаються на дошках. Подібно до виробничого процесу, коли продукти збираються з окремих частин на конвеєрі, Kanban-завдання проходять через серію стовпців, доки вони не будуть повністю завершені. Kanban-завдання, яке розташоване на дошці, має мету, опис завдання, важливість, додаткову інформацію. Дошка може бути як реальною, так і віртуальною. Kanban-дошки можна підлаштувати під будь-який процес і кожен член команди має до неї доступ та бачить наглядно ступінь виконання завдань (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Приклад Kanban-дошки

Треба зробити (To do)	В роботі (Doing)	Зроблено (Done)
Завдання 1	Завдання 2	Завдання 4
Завдання 6		Завдання 5
...		Завдання 8

Головна перевага цього методу – це візуалізація та прозорість. Команда визначає перелік завдань для виконання, їхні пріоритети, розподіляє між членами команди та відслідковує виконання завдань. Завдання визначають за пріоритетами, які члени команди визначають самостійно і в цьому проявляється гнучкість.

Важливою особливістю та перевагою Kanban є обмеження незавершеної роботи (колонка “В роботі”). Наприклад, якщо команди взаємозалежні і одна з

них працює набагато швидше, ніж друга команда, то, як наслідок, друга команда матиме численні відкриті завдання, тоді як першій команді не буде чим зайнятися. Після виявлення такої ситуації визначається перевантажена роботою, та доцільно встановити ліміт та обмежити кількість завдань, які одночасно можуть бути в стовпці “В роботі”. У таких випадках інші члени команди можуть допомогти зменшити кількість невиконаних завдань. Однак досягнутий ліміт незавершених справ зазвичай свідчить про те, що розподіл роботи в команді незбалансований. Командам необхідно поступово шукати способи покращити робочий процес, усунути блокування та оптимізувати свої процеси за допомогою дощок Kanban. Саме в цьому і допомагають Agile-методології.

Інструменти Kanban є гнучкими і їх легко зрозуміти всім зацікавленим сторонам поза командою. Менеджери проектів, спонсори проектів і керівники команд можуть переглядати дошку в будь-який час, щоб швидко отримати загальне уявлення про хід проекту. Огляд усього проекту також корисний для команд, оскільки набагато менше потреби в зустрічах щодо статусу проекту і це дає членам команди можливість переглядати та відстежувати прогрес відповідно.

Kanban і Scrum можуть використовуватися в Agile як окремо, так і в комплексі. Вони мають певні спільні риси та відмінності. До спільних рис належать такі:

- усі члени команди працюють в стабільному темпі;
- самоорганізованість команд;
- використовується дошка для візуалізації процесу виконання завдань;
- обмеження по кількості незавершених справ;
- передбачається поділ великих завдань на дрібні;
- гнучкість у визначенні термінів, шляхів виконання завдань та вибору завдань найвищого пріоритету.

Відмінності можна наглядно представити у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Відмінності Kanban і Scrum

Характеристика	Kanban	Scrum
Ідеологія	Використання візуальних елементів для покращання незавершеної роботи	Навчання на досвіді, самоорганізації; розстановка пріоритетів; аналіз перемог та поразок, щоб постійно вдосконалюватися.

Ролі	Не передбачено	Власник продукту, Scrum-майстер, Члени команди
Лідерство Відповідальність	Колективна відповідальність усієї команди	Scrum-майстер
Терміни виконання	Метрика – встановлюється для кожного завдання членами команди окремо	Спринт – 2 –4 тижні для всієї команди
Кількість членів команди	Немає значення	3–9 членів команди
Щоденна стартова нарада (meeting)	Не передбачено, але потрібні регулярні зустрічі	Є
Визначення ретроспективи	Не передбачено	Є
Розробка прогнозу	Не передбачено	Є
Зв'язок із замовником	Не передбачено	Є
Артефакти–дошка	Kanban–дошка є обов'язковою	Scrum–дошка є необов'язковою

Джерело: власні дослідження

Теоретично Kanban не передбачає фіксований час виконання завдання. Якщо завдання буде виконано раніше (або пізніше), його можна випустити за потреби, не чекаючи етапу випуску, наприклад перегляду спринту.

Залежно від сфери діяльності можуть бути використані ті чи інші Agile-методи. Наприклад, Kanban можна з успіхом впроваджувати у маркетингову діяльність. Більшість процесів контент-маркетингу починаються з накопичення ідей – редакційного календаря, який планує менеджер із контент-маркетингу. Звіди вони можуть бути передані спеціалісту з оптимізації пошукових систем, потім автору контенту, редактору та дизайнеру, перш ніж, нарешті, опублікуються. Чітка структура Scrum може бути оптимальним рішенням для управління великими проектами.

В основі гнучкого методу лежить постійне вдосконалення. Agile зосереджується на співпраці, гнучкості та поступовому покращенні продуктивності. Але сама гнучкість – це не система, заснована на правилах, це система певних принципів. Ці принципи може застосувати будь-яка команда так, як їй це підходить, якщо постійне вдосконалення залишається головною метою діяльності команди.

Не зважаючи на визначені переваги, Agile-методологія може мати певні недоліки:

1. Більшість компаній відзначають можливість плинності цінних кадрів після запровадження швидких та агресивних змін. Працівники мають різну здатність адаптації до нових умов роботи. Необхідно пам'ятати, що організаційну культуру швидко змінити неможливо.

2. Через регулярний зв'язок із замовником можуть постійно змінюватися вимоги до проекту, дедлайни, а відповідно й документація проектів.

3. Використання Agile-технологія сприяє досягненню короткострокових цілей, але викликає труднощі у додержанні довгострокової стратегії.

4. Щоденні зустрічі можуть відволікати співробітників від основної роботи, викликати стрес, подавляти творчість та креативність, погіршувати мотивацію. Принцип прозорості деякими працівниками може прийматися як втручання в особисте життя, тотальне стеження, недовіру, погіршення статусу.

5. Створення Scrum-команд неможливе в компаніях з авторитарним стилем керівництва.

6. Висока залежність успіху команди від Scrum-майстра.

Упровадження використання Scrum-команд вимагає реорганізації структури, зміни організаційної культури компанії. Компанії, що додержуються принципів та цінностей Agile, вважаються більш конкурентоспроможними та гнучкими. Scrum-методологію використовують такі світові гіганти як: Google, Toyota, Amazon.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища на сучасному етапі особливої популярності набирають в IT-сфері та інших галузях форми гнучкої командної організації праці, що базуються на Agile-філософії. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum-команди, які передбачають гнучкість та адаптованість до кожного замовника, проекту, організації.

Українські компанії тільки починають експериментувати з гнучкими підходами у своїх проектах. За допомогою тренерів та коучів гнучкі технології менеджменту запровадили не тільки ряд IT-компаній. Гнучкі технології управління командами застосовуються у таких галузях, як: телекомунікації, банківська сфера, будівельна та аграрна сфера. Компанії Київстар, Vodafone, Укрсіббанк, Райфайзенбанк, агрохолдінг “Миронівський хлібопродукт”, а також ряд інших компаній, активно впроваджують гнучкі технології [196].

Запропонована методологія, не зважаючи на очевидні переваги, не може бути використана для всіх функціональних підрозділів компанії. Є досвід поступового впровадження Agile-технології для окремих команд,

яким необхідно взаємодіяти і співпрацювати з не-Agile-підрозділами. Наприклад, Netflix, Bosch, SAP, Tesla, SpaceX, Amazon успішно поєднують як традиційний менеджмент так і Agile-методологію.

Тільки після ретельного аналізу співвідношення переваг та недоліків компанія повинна прийняти рішення про впровадження гучної Agile-філософії менеджменту.

Отже, проблема формування і розвитку ефективних команд на сучасному етапі є однією з найактуальніших для організацій. Ефективною може бути команда, члени якої мають спільну мету, необхідні навички та вміння, високий рівень довіри і вміння домовлятися та визнаного лідера. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація (“притирання”); виконання.

При формуванні корпоративної культури та структури команд необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

- формування корпоративної культури на базових принципах цінностей членів команди, співробітництва з замовником, готовності до змін;
- для успішної діяльності та опанування прийняття раціональних рішень командам варто оволодіти прийомами фасилітації;
- впровадження Kaizen, практики для постійного вдосконалення, яка є основою гнучких методів управління;
- використання Agile-філософії та Agile-методології, гнучких методів управління;
- залежно від розмірів компанії в управлінні командами використання Scrum, LeSS або LeSS Huge;
- для візуалізації процесів виконання завдань застосування Kanban;
- урахувати особливості галузі та діяльності компанії у процесі прийняття рішення щодо впровадження гучної Agile-філософії менеджменту, адаптація під потреби бізнесу.

Командна робота ніколи не була легкою, але останніми роками вона стала набагато складнішою. І тенденції, які ускладнюють роботу, мабуть, продовжаться, оскільки команди стають все більш глобальними, віртуальними та керованими проектами. Застосування систематичного підходу до аналізу того, наскільки добре команда налаштована на успіх, і визначення того, де потрібні вдосконалення, може змінити все.

4.3. Вплив цифровізації на управління державними органами України (на прикладі Державної митної служби України)

Доцільність переходу сучасного суспільства на цифрові технології уже ні в кого не викликає сумнівів. Цифровізація охопила усі без винятку аспекти суспільного життя. Якщо традиційно держава розглядається як

малоефективний та неповороткий функціонер в економіці, то впровадження цифрових технологій дало можливість позбутися такої вади держави та її державного апарату. Більше того, держава стає активним ініціатором цифровізації та активно впроваджує ІТ-розробки у свою діяльність, що значно підвищує ефективність її функціонування.

Україна, як держава, активно розвивається в напрямку цифровізації та може бути визнана лідером за темпами впровадження цифрових трансформацій та сервісів. Незважаючи на високі темпи, наша держава за даними ООН за 2022 рік посіла 46 місце серед 193 країн за рівнем розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) та 57 місце за рівнем залученості громадян до електронних сервісів (E-Participation Index) [197]. В основу зазначених індексів покладена оцінка за трьома критеріями: рівень розвитку електронних сервісів, рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури та рівень розвитку людського капіталу. Таким чином, ми бачимо, що держава значно активніше впроваджує елементи цифрових трансформацій, ніж суспільство спроможне їх опанувати та активно використовувати.

На рис. 4.8 нами узагальнено інформацію щодо динаміки індексу електронного урядування та індексу залученості громадян в Україні протягом 2003–2022 рр. Ретроспективний аналіз зазначених показників засвідчує, що державна політика щодо впровадження цифрових технологій є цілком виваженою та має чіткий вектор розвитку. Так, за 20 років спостережень індекс електронного урядування зріс майже удвічі. При цьому ми спостерігаємо, що рейтинг України серед 193 світових країн змінювався доволі динамічно, що свідчить про нерівномірність розвитку електронного урядування серед інших країн. Втім, Україна залишається у першій третині/половині країн-лідерів за розвитком електронного урядування.

Щодо індексу залученості громадян до системи електронного урядування, то тут ми спостерігаємо скачко подібні зміни. Так, протягом 2003–2014 рр. індекс залученості громадян був нижчим за рівень індексу розвитку електронного урядування, що опосередковано свідчить про випереджаючі темпи розвитку впровадження державою цифрових технологій та неготовність або небажання їх використання з боку суспільства. Натомість у 2016–2020 рр. відбулося пікове зростання попиту з боку суспільства на використання цифрових послуг від держави, однак держава не могла повністю задовольнити такі запити.

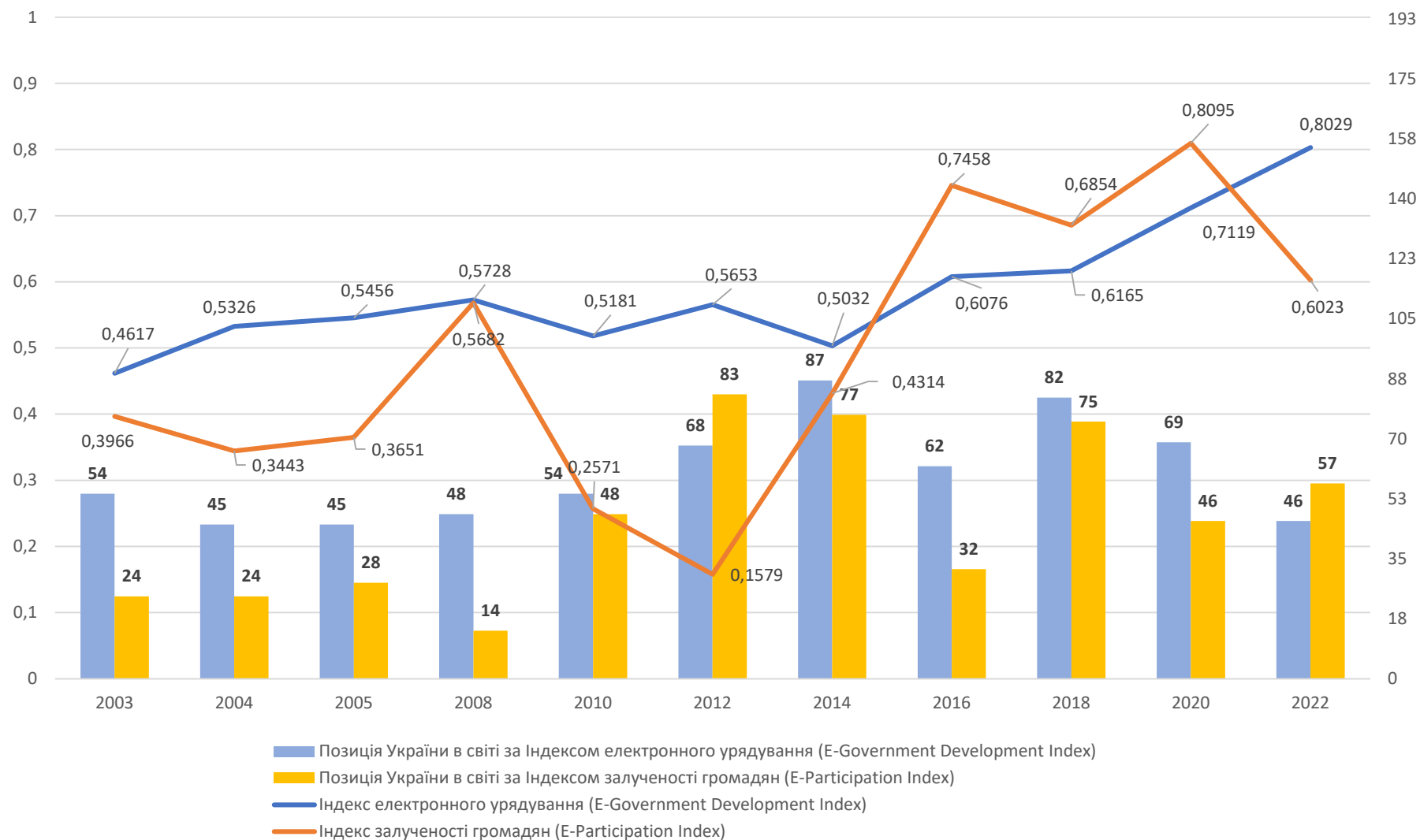


Рис. 4.8. Динаміка зміни позицій України у світовому рейтингу держав за індексом розвитку електронного урядування та індексом залученості громадян у 2003–2022 рр.

Джерело: складено за матеріалами UN e-Government Knowledgebase.

Падіння рівня залученості громадян до у 2022 році можна пояснити масовим виїздом громадян за межі України у зв'язку із розгортанням повномасштабної агресії 24 лютого 2022 року. Відповідно кількість користувачів цифрових послуг від держави скоротилася, проте розвиток останніх активно продовжується. Таким чином, держава залишається генератором та активним реалізатором впровадження цифрових трансформацій, навіть не зважаючи на військовий стан та нестачу коштів у Державному бюджеті на реалізацію таких ініціатив.

Можна констатувати, що у період з 1991 по 2003 роки цифровізація управлінських процесів на рівні держави та її окремих органів проводилася хаотично та безсистемно. Це пояснюється несформованістю самої державної влади та її апарату управління, становленням вітчизняного законодавства, складними внутрішньополітичними процесами в країні. У 2003 році Кабінет Міністрів України приймає рішення щодо створення електронної інформаційної системи “Електронний Уряд”, що дало поштовх до впровадження єдиних та загальних підходів до створення та використання цифрових інструментів в процесі державного управління. Метою системи “Електронний Уряд” є забезпечення інформаційної взаємодії органів виконавчої влади між собою, з громадянами та юридичними особами на основі сучасних інформаційних технологій через створення єдиного веб-порталу органів виконавчої влади, призначеного для інтеграції веб-сайтів, електронних інформаційних систем та ресурсів органів виконавчої влади і надання інформаційних та інших послуг з використанням мережі Інтернет [198].

Протягом 2005–2015 рр. формувалися передумови та інфраструктура для впровадження електронного урядування. Так, до 2005 р. розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування було визначено одним із пріоритетних напрямів державної політики. Кабінету Міністрів України було доручено організацію роботи з надання юридичним та фізичним особам адміністративних послуг на основі використання електронної інформаційної системи “Електронний уряд” [199].

У 2010 р. було схвалено першу концепцію розвитку електронного урядування в Україні, в якій чітко визначено поняття електронного урядування, як форми організації державного управління з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. А головною складовою електронного урядування було визначений електронний уряд – єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання [200]. Так було закладено єдиний підхід до реалізації електронного урядування в державі.

Однак через політичні події 2010–2014 рр. реалізувати зазначену концепцію повністю не вдалося.

У 2014 р. було створено спеціальний центральний орган виконавчої влади – Державне агентство з питань електронного урядування України з прямим підпорядкуванням Кабінету Міністрів України [201]. Таким чином, в Україні з'явився окремий державний орган виконавчої влади, метою якого було активне впровадження цифрових технологій в державному управлінні та взаємодії держави із своїми громадянами.

У 2015 р. було затверджено Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”, на базі якої було розроблено нову Концепцію розвитку електронного урядування в Україні. Концепцією було зафіксовано значне відставання України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідність удосконалення державної політики у даній сфері, спрямованої на розв’язання таких першочергових проблем, як:

- недостатній рівень єдиної координації, контролю та взаємодії замовників завдань і проектів у сфері інформатизації та розвитку електронного урядування;

- економічна криза, що призвела до зменшення обсягу фінансування завдань та проектів у сфері розвитку електронного урядування;

- низька якість, ефективність та результативність реалізації проектів і завдань у зазначеній сфері;

- несформованість та недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу розвитку електронного урядування;

- низька якість управління розробленням, впровадженням, підтримкою функціонування та розвитком інформаційно-телекомунікаційних систем (бази даних, реєстри тощо) та ресурсів (центри обробки даних, телекомунікаційні мережі тощо) органів влади;

- несформованість базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування як техніко-технологічної основи для реалізації всіх проектів і завдань у зазначеній сфері;

- відсутність автоматизованого обміну даними та інтегрованості між інформаційно-телекомунікаційними системами органів влади;

- недостатній рівень інформаційної безпеки та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах органів влади;

- низькі темпи запровадження електронних форм взаємодії між органами влади і фізичними та юридичними особами, зокрема надання електронних послуг та доступу до відкритих даних;

- неврегульованість питання електронної ідентифікації та автентифікації фізичних та юридичних осіб під час взаємодії з органами влади;

- низькі темпи розвитку внутрішніх систем електронного документообігу та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень;

- недостатній рівень готовності державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження і використання інструментів електронного урядування;
- цифрова нерівність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між органами влади на центральному та місцевому рівні;
- недостатній рівень участі громадян та контролю у зазначеній сфері [202].

Отже, ми бачимо, що діяльність держави в напрямку впровадження цифрових трансформацій протягом попереднього (2005–2014 рр.) періоду була недостатньою та неефективною. Виконання оновлених завдань нової концепції було покладено на Державне агентство з питань електронного урядування України. Однак ефективність діяльності даного агентства також була невисокою. Так, за результатами проведеного аудиту діяльності Державного агентства з питань електронного урядування України Рахунковою палатою було визначено, що “Діяльність Державного агентства з питань електронного урядування України не відповідає його статусу, а безпосереднє підпорядкування Кабінету Міністрів України не узгоджується із законодавчо визначеною організацією системи центральних органів виконавчої влади. Безсистемне затвердження Кабінетом Міністрів України з ініціативи Державного агентства з питань електронного урядування України нормативно-правових актів, що стосуються електронного урядування, призвело до невідповідностей у цих актах” [203]. Таким чином, створення окремого органу не сприяло підвищенню ефективності реалізації заходів щодо запровадження електронного урядування в Україні.

У 2019 р. в Україні було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке тепер є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації [204]. У 2020 р. було створено Міжгалузеву раду з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації як тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, який утворений для вивчення проблемних питань з реалізації державної політики у сферах цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації [205]. До її складу увійшли усі керівники центральних органів виконавчої влади в Україні. У 2023 р. відбулася ліквідація Державного агентства з питань електронного урядування України, тому по суті Міністерство цифрової трансформації є єдиним центральним органом виконавчої влади, відповідальним за питання цифровізації. Таким чином, в Україні на сьогодні еволюційно сформувалася як нормативно-правова, так і інституційна складові процесів цифровізації відносин у сфері державного управління.

Одним із таких центральних органів виконавчої влади є Державна митна служба України. Державна митна служба пройшла довгий та складний шлях свого формування та функціонування в системі органів державної влади. На користь важливості митної справи та необхідності ефективного управління митними органами свідчить той факт, що першим законом, прийнятим після проголошення незалежності України був саме закон “Про митну справу в Українській РСР” [206], а першим виданим указом першого Президента незалежної України був “Про утворення Державного митного комітету України” [207]. Слід констатувати, що Державна митна служба України в різних варіаціях та статусах її функціонування була лідером щодо впровадження та використання інформаційних технологій у своїй діяльності. Активне впровадження інформатизації та цифровізації митної діяльності знайшло своє відображення і на загальних процесах управління самою митною справою та безпосереднього управління митними органами.

Саме на 1992–1993 рр. припадає активний період становлення першої системи управління митною справою України, що характеризувався значним зростанням як кількості митних органів, так і чисельності їх працівників. Так, кількість митних органів збільшилась майже удвічі, а чисельність працівників митних органів України зросла з 3997 осіб у 1991 р. до 6131 особи у 1992 р. та 12916 осіб у 1993 р. [208, с. 70]. Особливістю цього періоду було те, що розташування та концентрація митниць була асиметричною як по лінії самого митного кордону України, так і всередині країни. Для прикладу у 1992 р. на території держави функціонувала 41 митниця, з яких тільки 12 – на території Одеської області, 4 митниці – на території Закарпатської митниці, 4 митниці на території Республіки Крим, 3 митниці на території Львівської області, в той час як на території Київської, Черкаської, Чернігівської та Житомирської областей функціонувала всього одна митниця – Київська. Сама ж система управління митними органами була дворівневою – “центральний апарат – митниця”.

Одразу після створення Державного митного комітету України, розпочалася робота над імплементацією наявних на той час інформаційних технологій у діяльності новоствореного органу. Уже в 1992 р. було створено Інформаційно-обчислювальний центр митної системи України (ІОЦ МСУ), а в 1993 році – прийнято рішення про розробку концепції створення єдиної автоматизованої інформаційної системи (далі – ЄАІС) для вирішення основних функціональних задач по здійсненню митного оформлення зовнішньоекономічних операцій.

У перші роки діяльності Державного митного комітету більшість митниць та й уся митна система зіткнулися із проблемою комплектування своїх штатів кваліфікованим персоналом. Відсутність таких кадрів зумовила необхідність створення власної системи підготовки та перепідготовки кадрів в

межах єдиної системи митних органів України. Разом з тим, існуюча на той час дворівнева система управління митними органами виявилася не надто ефективною. Тому, у січні 1994 р. шляхом внесення змін до Митного кодексу України було значно розширено перелік митних органів, до яких належали Державний митний комітет України, територіальні митні управління, митниці та інші митні установи України [209]. Так у системі управління митною справою з'явився новий елемент управління – територіальні митні управління, як зв'язуючий елемент між центральним апаратом та митницями, а система управління стала трирівневою “центральний апарат – територіальні митні управління – митниці”.

У 1994 р. було створено 8 таких територіальних управлінь, а саме:

1) Дніпровське з місцезнаходженням спочатку у м. Запоріжжя, а потім у м. Дніпропетровськ (зона діяльності – територія Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської області);

2) Західне з місцезнаходженням у м. Львів (зона діяльності – територія Волинської, Львівської, Рівненської та Тернопільської областей);

3) Карпатське з місцезнаходженням у м. Ужгород (зона діяльності – територія Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей);

4) Кримське з місцезнаходженням у м. Сімферополь (зона діяльності – територія Республіки Крим);

5) Південне з місцезнаходженням у м. Одеса (зона діяльності – територія Миколаївської, Одеської і Херсонської областей);

6) Південно-Східне з місцезнаходженням у м. Донецьк (зона діяльності – територія Донецької та Луганської областей);

7) Східне з місцезнаходженням у м. Харків (зона діяльності – територія Сумської і Харківської областей);

8) Центральне з місцезнаходженням у м. Київ (зона діяльності – територія Вінницької, Житомирської, Київської, Полтавської, Хмельницької, Черкаської і Чернігівської областей та м. Києва) [210].

Всього станом на 1994 рік митна система складалася із Державного митного комітету, 8 територіальних митних управлінь, 73 митниць, дві з яких – прямого підпорядкування (Бориспільська та Севастопольська митниці). Новостворені територіальні митні управління не здійснювали митне оформлення та митний контроль, а займалися координацією та управлінням діяльності митниць, дублюючи таким чином відповідні функції Державного митного комітету України. Зазначені недоліки стали основною причиною реформування митного комітету в митну службу, а територіальних митних управлінь – у регіональні митниці [200, с. 71]. З точки зору державного управління суттєвим недоліком функціонування територіальних митних управлінь було те, що на території однієї адміністративної одиниці (області чи району в області) могли функціонувати різні митниці, які підпорядковувалися різним територіальним митним управлінням, що призводило до непорозумінь у

взаємовідносинах митниць із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іншими контролюючими та правоохоронними органами, іншими державними органами та органами місцевого самоврядування.

У 1997 р. було створено Державну митну службу України як центральний орган виконавчої влади, припинивши діяльність Державного митного комітету України [211]. Одночасно розпочалася і безпосередня реалізація проєкту по створенню Єдиної автоматизованої системи. Протягом попередніх 1993-1996 рр. відбувалося формування необхідної інформаційної інфраструктури: створено відомчу електронну пошту; розпочато формування бази даних зовнішньоторговельної статистики на основі електронних копій вантажних митних декларацій; сформовано мережу супутникового зв'язку митної системи України. Запровадження ЄАІС дало змогу охопити цифровізацією увесь спектр питань діяльності митних органів. У 1998 році було впроваджено головний елемент функціонування ЄАІС митних органів – центральної бази даних (далі ЦБД), що забезпечило можливість акумулювати в одному місці практично всю інформацію щодо митного оформлення вантажів і контролю за їх доставкою. У 2000 р. ЦБД ЄАІС була переведена на використання СКБД ORACLE.

Поява нового центрального органу виконавчої влади супроводжувалася ліквідацією усіх територіальних митних управлінь та появою регіональних митниць та спеціалізованих митних управлінь у структурі управління митною справою. Державна митна служба отримала значно ширші повноваження, порівняно з Державним митним комітетом, оскільки на неї покладалося керування діяльністю органів митної служби, створення, реорганізація та ліквідація у встановленому порядку регіональних митниць, митниць, спеціалізованих митних управлінь та організацій. Система управління митною справою складалася із Центрального апарату, 10 нових регіональних митниць (Київської регіональної митниці, Західної регіональної митниці, Карпатської регіональної митниці, Подільської регіональної митниці, Кримської регіональної митниці, Донбаської регіональної митниці, Східної регіональної митниці, Полтавської регіональної митниці, Дніпровської регіональної митниці, Чорноморської регіональної митниці), 56 митниць, 4 з яких митниці прямого підпорядкування (Київська спеціалізована митниця, Бориспільська митниця, Севастопольська митниця, Центральна спеціалізована митниця). Формально, трирівнева система управління в митній системі залишилася. При цьому, слід зазначити, що закріплені за регіональними митницями повноваження були значно ширшими, ніж у територіальних митних управлінь. Така система управління проіснувала тривалий час – аж до 2005 р.

У 2004 р. відбулося оновлення цифрових технологій діяльності митних органів: заміна старого серверного та програмного забезпечення; впровадження в Держмитслужбі України електронного документообігу; модернізація існуючої системи зв'язку з переходом на наземні цифрові

канали зв'язку з усіма митницями із збереженням і модернізацією супутникового сегменту зв'язку для місць віддаленого розташування митних підрозділів. Такі трансформації стали основою для подальших змін у системі управління митними органами. З метою підвищення керованості митними органами та скорочення чисельності управлінського апарату та перерозподілу вивільнених працівників на більш важливі ділянки роботи у 2005 р. керівництвом Держмитслужби було прийнято рішення про виведення митниць з підпорядкування регіональних митниць та їх безпосереднє підпорядкування центральному апарату Держмитслужби. Таким чином, було зменшено витрати бюджетних коштів на утримання управлінського апарату та покращено якість виконання завдань, поставлених перед митною службою. В результаті ліквідації регіональних митниць митна система складалась із 49 митниць, які стали митницями прямого підпорядкування, хоча формально залишились функціонувати Київська регіональна та Енергетична регіональна митниці [208, с. 72–73]. Таким чином, відбулося повернення до дворівневої системи управління, що давало змогу скоротити швидкість прийняття управлінських рішень, підвищити їх оперативність та ефективність, а також уникнути дублювання цілого ряду управлінських функцій. І це стало можливим саме запровадженню нових цифрових трансформацій.

Однак дворівнева система управління митними органами профункціонувала не досить – наприкінці 2006 р. відбувся черговий перехід до трирівневої системи: “Державна митна служба – регіональні митниці – митниці”. Для побудови ефективної системи управління було передбачено створити вертикальну організаційно-управлінську структуру зі зменшенням кількості регіональних митниць до 5, які було створено за територіальним принципом, а саме: Центральна, Західна, Східна, Кримська, Південна регіональні митниці. Повернення до структурної ланки регіональних митниць було викликано, в першу чергу, прагненням прискорити реалізацію двох стратегічних напрямків – підвищити ефективність застосування митних процедур та скоротити час на їх здійснення за рахунок створення єдиних стандартів роботи для митних органів по всій території України. На цей раз регіональним митницям центральний апарат Держмитслужби делегував контрольно-розпорядчі функції на рівні цілого регіону. Принципи реалізації цих напрямків визначили, зокрема, компетенцію начальників новостворених регіональних митниць. Вони особисто відповідали за формування (в межах підпорядкованого регіону) і затвердження єдиних технологічних схем митного контролю та митного оформлення. Вони також забезпечували контроль за дотриманням єдиних стандартів усіма суб'єктами ЗЕД та посадовими особами митних органів.

У 2007 р. в митній системі було введено в постійну експлуатацію такі програмно-інформаційні комплекси, як: “Кадри”, “Канцелярія”, “Інспектор–

2006”. Автоматизована система митного оформлення “Інспектор–2006” охоплює увесь технологічний цикл митного контролю та митного оформлення, враховуючи можливі ризики при митному оформленні та використовується митними органами і сьогодні. А уже у 2008 р. відбувся черговий етап реформування структури митної системи та чергове повернення до дворівневого механізму управління за схемою “центральний апарат – митний орган”. Завдяки імплементації чергових інформаційно-цифрових трансформацій стало можливим спрощення та оптимізація структури митної системи, результатом чого стало повернення від трьох рівнів організаційної структури управління до дворівневої системи.

Станом на 2008 р. у країні та в митній системі було створено необхідні законодавчі, технологічні та інфраструктурні передумови для переходу на новий етап цифрових трансформацій – створення “Електронної митниці”. “Електронна митниця” повинна була стати ключовим елементом не тільки митних технологій, але ще й інструментом керування та контролю митної діяльності, тобто головним механізмом забезпечення митної справи в країні. Передбачалося, складовими елементами “Електронної митниці” повинні бути такі підсистеми, як:

- електронне декларування;
- електронний документообіг;
- аналіз ризиків і керування ними;
- контроль за транзитом;
- єдина міжвідомча автоматизована система збору, збереження й обробки інформації, в тому числі від різних відомств;
- автоматизоване здійснення усіх видів державного контролю;
- уніфікована база нормативних та довідкових документів, які використовуються в митних цілях;
- інформаційне забезпечення постаудиту та правоохоронної діяльності [212].

Впровадження “Електронної митниці” повинно було наблизити здійснення митної справи в Україні до європейської практики через створення функціонально сумісних інформаційних комплексів з аналогічними у європейських країнах.

Реалізація концепції створення “Електронної митниці” передбачала три основних етапи:

1-й етап – 2009 рік – підготовчий етап, на якому необхідно було на створити законодавчі передумови для запровадження “Електронної митниці”;

2-й етап – 2009–2010 рр. – безпосередня реалізація створення системи “Електронна митниця”;

3-й етап – 2010–2013 рр. – завершення створення системи аналізу ризиків та впровадження системи електронного документообігу у всій системі управління митними органами [213].

Одним із очікуваних результатів запровадження “Електронної митниці” повинно було стати підвищення ефективності управління митною службою. Так, у 2010 р. було схвалено нову Концепцію реформування діяльності митної служби України “Обличчям до людей”, що передбачала глибоке, докорінне реформування митної системи. Одним із пріоритетних завдань була оптимізація та удосконалення структури митних органів. Таким чином було скорочено кількість митних органів до одного на область з одночасним делегуванням начальникам митних постів повноважень щодо прийняття рішень з питань митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів. У 2011 році було в чергове сформовано 2-х-рівневу організаційну структуру управління митною справою: “Державна митна служба України – митниці”, при цьому кількість митниць стала збігатися з кількістю адміністративно-територіальних одиниць держави.

Наприкінці 2012 р. було реорганізовано Державну митну службу України та Державну податкову службу України, які увійшли у склад єдиного центрального орган виконавчої влади – Міністерство доходів і зборів України. Фактичне становлення Міністерства доходів і зборів України відбулося у 2013 р. За рекордні 6 місяців було остаточно ліквідовано Державну митну службу України та передано усі її повноваження до новоствореного міністерства. Для подібної реорганізації, наприклад, у Канаді та Великобританії на це пішло цілих 3 роки. Якщо до моменту створення Міністерства доходів і зборів загальна гранична чисельність працівників Державної податкової служби та Державної митної служби складала 71,2 тис. осіб, то після остаточного створення Міндоходів гранична чисельність працівників відомства та його територіальних органів зменшилася до 65,4 тис. осіб. Таким чином, було проведено перше скорочення загальної чисельності працівників двох відомств на 8,2 % (5,8 тис. штатних одиниць). Такого скорочення вдалося досягти за рахунок оптимізації організаційної структури новоствореного відомства, об’єднання підрозділів, функції яких дублювалися (виконувалися декількома підрозділами).

Зі створенням Міністерства доходів і зборів в системі управління митною справою не відбулося ніяких змін (система залишилась дворівневою) в той час як управління податковими органами здійснювалось на 3-х рівнях. Система митниць Міндоходів відповідала адміністративно-територіальному поділу держави – в кожній області України, в Автономній Республіці Крим, містах Києві та Севастополі функціонувало по одній митниці. Для забезпечення здійснення митного контролю та митного оформлення товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, у квітні 2013 р. наказом Міндоходів до структури українських митниць увійшло 208 відокремлених структурних підрозділів – митних постів. У своїй роботі Міністерство

орієнтувалося на максимальне наближення умов перетину кордону до європейських стандартів та досягнення паритетності із суміжними сторонами.

Зважаючи на негативні показники діяльності Міністерства доходів і зборів Кабінетом Міністрів України на початку 2014 р. було прийняте рішення, яким не тільки ліквідувалося Міндоходів, але й припинено здійснення незавершених до того часу заходів щодо реорганізації Державної податкової служби і Державної митної служби, відновлено діяльність вказаних служб та визначено, що Державній митній службі повертається статус центрального органу виконавчої влади. Проте уже через два місяці Урядом було прийняте рішення про утворення Державної фіскальної служби України як центрального органу виконавчої влади після реорганізації Міністерства доходів і зборів шляхом перетворення із одночасним визнанням таким, що втратило чинність раніше ухваленого рішення про його ліквідацію. Таким чином, створення Державної фіскальної служби продовжило процес об'єднання податкової та митної систем. Зазначені обставини стали значною перепорою на шляху до запровадження "Електронної митниці" в повному форматі, оскільки увага та зусилля новостворених структур фокусувалися на розв'язанні внутрішніх проблем та конфліктів у новостворених органах виконавчої влади. Так, для прикладу, під час формування організаційної структури управління та штатного розпису Державної фіскальної служби було оптимізовано чисельність структурних підрозділів. У жовтні 2015 р. відбулось об'єднання на рівні всіх головних управлінь ДФС функцій підрозділів, задіяних у сфері контрольної-перевірочної роботи, що дало змогу скоротити чисельність територіальних органів ДФС на 1280 шт. одиниць. Гранична чисельність працівників апарату ДФС була встановлена у кількості 1530 шт. од., а територіальних органів ДФС – 39648 шт. од., що враховувала скорочення штату на 30 відсотків. В оновленій організаційній структурі ДФС було скорочено кількість самостійних структурних підрозділів з 28 до 23, а чисельність працівників апарату ДФС скорочено на 30 відсотків, а чисельність працівників територіальних органів ДФС у 2015 році – на 13328 штатних од.

Організаційна структура управління Державної фіскальної служби у 2015 р. була представлена центральним апаратом, 25 головними управліннями в областях та м. Києві; Міжрегіональним головним управлінням – Центральним офісом з обслуговування великих платників; 26 митниць; 318 податкових інспекцій; 3 спеціалізованими департаментами та органами. Функціонування митних органів в системі Державної фіскальної служби здійснювалося на тих же засадах, що і в системі Міндоходів, тобто було вторинним порівняно із податковим напрямом. Діяльність Державної фіскальної служби України протягом 2014–2015 рр. була найбільш закритою та непрозорою в порівнянні з попередніми періодами. Протягом 2015–2016 років відбувалося

скорочення як чисельності працівників митниць, так і кількості їх підрозділів, які безпосередньо реалізують митну політику. Так, чисельність працівників за ці два роки скоротилась на 10 %, кількість митних постів – на 15 %, пунктів пропуску – на 2 %.

Як засвідчила практика, існуюча на той час структура центрального апарату ДФС України була забюрократизованою та такою, що не відповідала тогочасним потребам. Мережа територіальних органів ДФС України налічувала в цілому 371 юридичну особу та була надто громіздкою з точки зору управлінських можливостей та й самої ефективності функціонування служби. Урядом у 2016 р. пропонувалося об'єднати податкові та митні органи, створивши об'єднані податкові та митні регіональні офіси, що забезпечить більш чіткий контроль за цими органами з боку центрального апарату ДФС України. Наприкінці 2016 – на початку 2017 рр. Міністерство фінансів України підготувало проект Плану дій з реформування митниці, який передбачав реалізацію детального переліку заходів в рамках 19 напрямків, в тому числі і за напрямом “Організація і управління”. Одним із пріоритетних та першочергових завдань в межах реалізації зазначеного напрямку є оптимізація структури митних органів шляхом реорганізації та створення митниці як однієї юридичної особи (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Концепція управління українською митницею як єдиної юридичної особи у 2017 р. (розроблено Міністерством фінансів України)

Джерело : [<https://mof.gov.ua>]

Результатом реалізації даного напрямку повинно було стати створення функціонально самостійної інституційної вертикалі з реалізації державної митної справи, що охоплюватиме центральний і територіальні рівні, яку представлено на рис. 4.10.

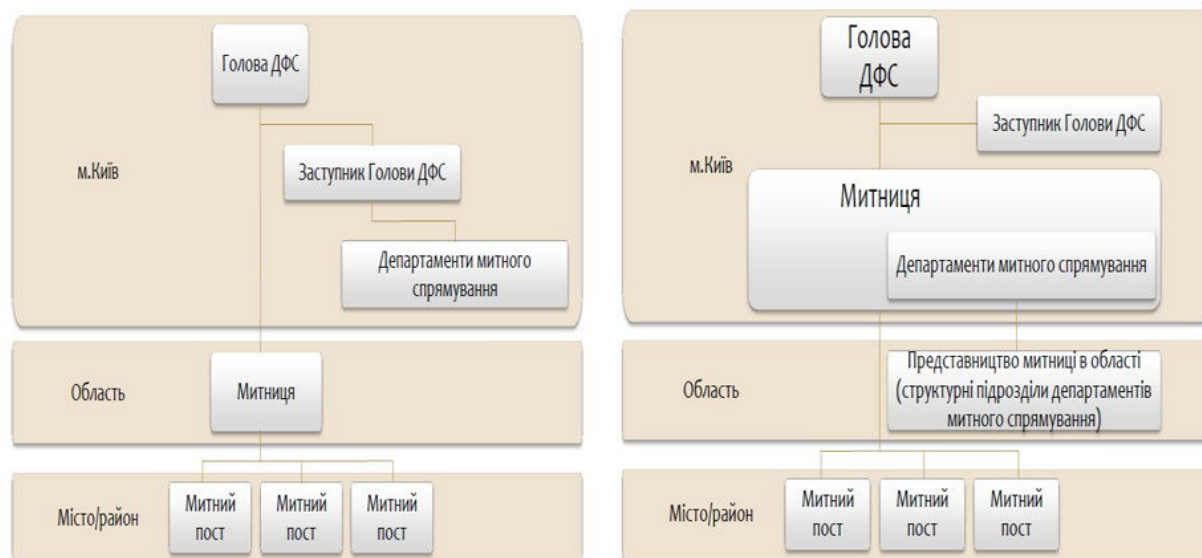


Рис. 4.10. Порівняльний аналіз діючої та пропонувано організаційної структури управління митними органами у 2017 році (розроблено Міністерством фінансів України)

Джерело: [<https://mof.gov.ua>].

Планувалося, що, починаючи з 2018 р., буде побудована абсолютно нова система управління митними органами України, в основі якої лежить ідея створення однієї митниці із розгалуженою системою представництв та митних постів, що потребуватиме подальших розробок в сфері формування ефективної організаційної структури управління новоствореного органу. Реалізації зазначеної концепції не відбулося через необхідність внесення змін до цілої низки законодавчих актів з питань митної та податкової справи. Складна політична ситуація у країні та відсутність фактичної більшості у парламенті стали причинами неможливості прийняття таких змін. Таким чином, митниці та митні пости продовжили своє функціонування у складі ДФС України.

Перевагами централізації митної вертикалі було визначено: по-перше, мінімізацію впливу на митну систему з боку правоохоронних органів; по-друге, можливість кадрових призначень самостійно керівником митниці без погодження з органами місцевого самоврядування; по-третє, централізацію функцій (ліквідація керівників митниць в областях, надання керівникам митних постів повних функцій щодо митного оформлення); по-четверте, скорочення адміністративного та збільшення оперативного персоналу митниці. Слід зазначити, що такий варіант реформування Державної фіскальної служби не

було реалізовано, а було зроблено крок назад, здійснивши її поділ на два окремих самостійних центральних органи виконавчої влади – Державну податкову та Державну митну служби України.

Увесь цей тривалий період часу трансформацій управління митною справою в країні став перепоною для активного впровадження цифрових технологій та повноцінного запровадження функціонування “Електронної митниці” в Україні. Натомість країни Європейського Союзу протягом останніх двох десятиліть активно використовують можливості цифровізації для переведення митних процедур з паперового формату до електронного, підвищуючи таким чином конкурентоспроможність європейського бізнесу та одночасного вдосконалюючи систему безпеки. Першим таким кроком до загальноєвропейського електронного обміну митними деклараціями було створення нової комп’ютеризованої транзитної системи (NCTS) ще у 1997 році. У 2008 році Європейський Союз прийняв Рішення про електронну митницю, в якому встановив базову основу для створення безпаперового середовища для митниці та торгівлі. Згодом Єврокомісія розробила проект плану, який визначає бачення, цілі, стратегічні рамки та етапи впровадження електронної митної ініціативи в рамках Багаторічного стратегічного плану (MASP). Новий Митний кодекс Євросоюзу (введений в дію з 1 травня 2016 р.) передбачає перехід митниці до безпаперового, повністю електронного та сумісного середовища з основними цінностями простоти, обслуговування та швидкості – Єдиного вікна ЄС для митної ініціативи. Запровадження eCustoms передбачає трирівневу модель управління (рис. 4.11).

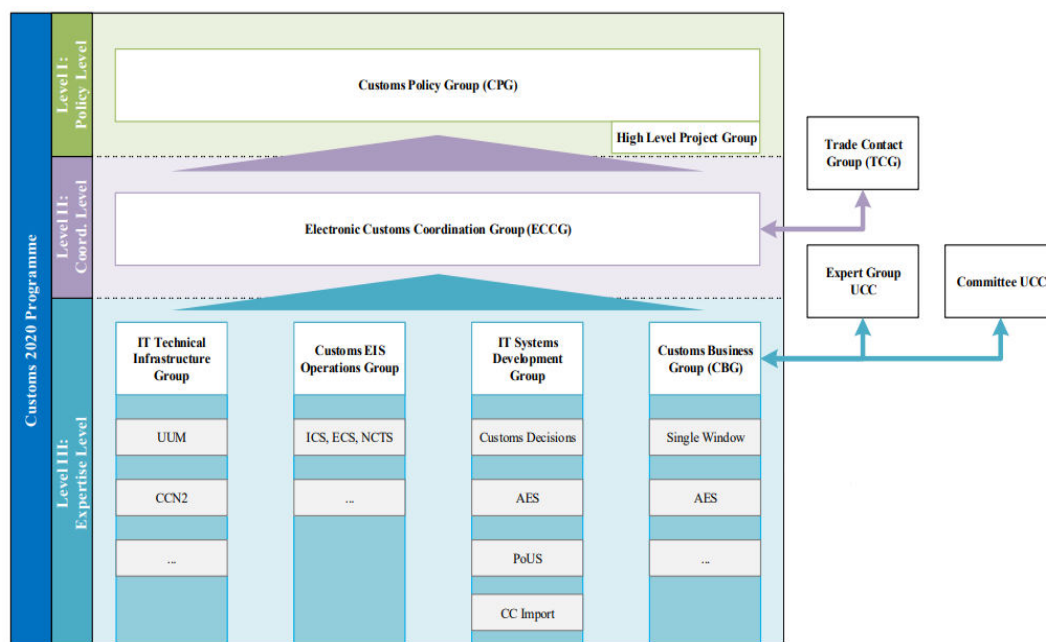


Рис. 4.11. Модель управління під час впровадження eCustoms у Європейському Союзі

Джерело: [214].

Запропонована організаційна структура управління посилить узгодженість і координацію, зменшить дублювання та впорядкування бюрократичного процесу. Впровадження eCustoms буде успішним лише за умови регулярної взаємодії на всіх рівнях, ролях і компетенціях, а обов'язки визначені чітко та чітко визначені для кожного з цих рівнів і кожної групи.

На першому рівні (Рівень політики) повинна бути сформована Група митної політики (CPG), яка буде контролювати створення електронної митниці, Проектна група високого рівня (HLPG), що забезпечить контроль за реалізацією Митного кодексу Союзу та ініціатив електронної митниці. Другий рівень є координаційним та передбачає створення та роботу Координаційної групи електронної митниці (ECCG), щоб забезпечити оновлення MASP-C і звітувати про загальний прогрес реалізації. Третій рівень управління – експертний, на якому передбачено створення чотирьох груп: 1) Митна бізнес-група (CBG), яка займатиметься бізнесом-аналізом процесів і вимог до даних; 2) Митна група EIS Operations Group, яка займатиметься експлуатацією системи (обслуговування, моніторинг, статистика); 3) Група розвитку IT-систем, яка займатиметься підготовкою розробки систем і може розділятися на два або більше паралельних підгруп відповідно до потреб. 4) Група IT-технологій та інфраструктури, яка займатиметься підготовкою технічної основи проектів і систем.

Тому для України є важливим приєднатися до цієї європейської ініціативи та розвивати власну митну IT-систему. Більше того, Україна, отримавши статус кандидата на вступ до ЄС, зобов'язана це зробити для якнайшвидшої інтеграції української митниці до стандартів Європейського Союзу та синхронізуватися з ними. Такий розвиток повинен узгоджуватися із затвердженою стратегією MASP-C (multi-annual strategic plan for customs), яка на сьогодні передбачає 17 систем запровадження електронної митниці, в тому числі й питання організації управління митними органами.

Втім, реалії українського управління на державному рівні були зосереджені не на впровадженні європейських ініціатив у діяльність митниці, а на черговій реорганізації її діяльності. Наприкінці 2018 р. урядом було прийнято рішення про реорганізацію Державної фіскальної служби України шляхом її поділу на дві служби: Державну податкову службу України та Державну митну службу України. Державна митна служба стала окремим центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через міністра фінансів і який реалізує державну митну політику, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування митного законодавства [214].

Підписання чергового Меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом стало причиною повернення до питання реформування митної системи та забезпечення її функціонування у

форматі єдиної юридичної особи. Для цього наприкінці 2019 р. Президент України видав Указ “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави”, в якому було доручено Кабінету Міністрів України у строк до 30 вересня 2020 р. забезпечення функціонування Державної податкової служби України і Державної митної служби України (у форматі єдиних юридичних осіб) [215]. Процесу формування Державної митної служби як єдиної юридичної особи передував процес ліквідації Державної фіскальної служби та утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України. Державну митну службу України було визначено як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, та який реалізує державну митну політику, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань митної справи [216].

Створення єдиної юридичної особи мало на меті запровадити ефективну функціональну організаційну структуру та впровадження нових електронних сервісів. Разом з тим необхідно констатувати, що запровадження статусу єдиною юридичної особи має більше ризиків, ніж зазначені переваги. Такої думки дотримується і Дорофєєва Л.М., яка зазначає, що запропонована модель функціонування єдиної юридичної особи потребує більш глибокого наукового обґрунтування, без якого може не лише розбалансувати внутрішню організацію діяльності митних органів, а й створити незручності суб’єктам ЗЕД та громадянам, які переміщують товари через митний кордон. Зокрема, немає визначеності, які саме повноваження керівник Держмитслужби може делегувати начальнику митниці [217].

Передбачалося, що такий перехід до функціонування Держмитслужби у форматі єдиної юридичної особи має забезпечити:

- посилення інституційної спроможності митних органів;
- відновлення управлінської вертикалі, яка була втрачена під час функціонування ДФС;
- оптимізацію адміністративних, кадрових й інших ресурсів для посилення безпекової функції держави, а саме: вдосконалення системи аналізу ризиків, розробка нових ІТ-рішень;
- оновлення кадрового потенціалу через впровадження програми оцінки персоналу з кваліфікації та благонадійності;
- створення єдиного підходу до системи добору кадрів, системи стратегічного управління, інформаційної політики, формування ефективної комунікації у сфері боротьби з корупцією [218].

У січні 2020 р. Закон України “Про центральні органи виконавчої влади” було доповнено статтею 211, присвячену територіальним органам Держмитслужби. Так, законом визначено, що територіальні органи Держмитслужби можуть утворюватися в межах граничної чисельності

державних службовців та працівників Держмитслужби і коштів, передбачених на утримання Держмитслужби, ліквідуватися, реорганізуватися керівником Держмитслужби як відокремлені підрозділи центрального органу виконавчої влади за погодженням з Міністром фінансів України. Територіальні органи утворюються без статусу юридичної особи та є органами державної влади, можуть мати окремий баланс, рахунки в органах, що здійснюють казначейське обслуговування бюджетних коштів, печатку та бланк зі своїм найменуванням та із зображенням Державного Герба України [219].

Згідно з Указом Президента № 839 Державна митна служба повинна була розпочати своє функціонування у статусі єдиної юридичної особи до 30 вересня 2020 р. Однак, фактичного запуску єдиної юридичної особи не відбулося. Натомість Кабінет Міністрів України у крайній термін, а саме 30 вересня 2020 р. тільки прийняв ряд урядових рішень, які запустили створення єдиної юридичної особи. За словами керівництва Держмитслужби у 2021 р. було наближено до фінальної стадії процес реформування апарату Держмитслужби та її органів до функціонування у форматі єдиної юридичної особи. Фактично ж у новому форматі Державна митна служба України розпочала свою діяльність тільки з 01.07.2021. Для цього було ліквідовано усі митні органи України та створено єдину юридичну особу – Державну митну службу України із 26 митницями як відокремлені структурні підрозділи.

Якщо протягом попередніх років існувало декілька різних моделей управління митними органами, при цьому такі моделі були або двокомпонентними (Центральний апарат – митниці), або трикомпонентними (Центральний апарат – регіональні митниці – митниці), а митниці були самостійними юридичними особами з усім набором повноважень та обов'язків, та зараз будується одноланкова модель управління, за якої в центральному апараті Держмитслужби сконцентровано не тільки завдання із стратегічного управління митною справою, але й виконання поточних завдань усіх 26 митниць.

Штатна чисельність апарату Державної митної служби у 2021 р. склала 571 посаду, з яких фактична чисельність склала 521 особу, тобто комплектування склало 89 % [220]. У складі апарату функціонують 14 департаментів, 3 управління та 3 самостійних відділи, а саме: Організаційно-розпорядчий департамент; Юридичний департамент; Департамент по роботі з персоналом; Департамент профілювання митних ризиків; Департамент митних платежів, контролю митної вартості та митно-тарифного регулювання ЗЕД; Департамент митного аудиту та обліку осіб; Департамент організації митного контролю та оформлення; Департамент боротьби з контрабандою та порушенням митних правил; Департамент адміністративно-господарської діяльності; Департамент бухгалтерського обліку, звітності та планово-фінансової роботи; Департамент міжнародної взаємодії; Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових

трансформацій і цифровізації; Департамент профілювання митних ризиків; Департамент запровадження міжнародної транзитної системи; Управління внутрішнього аудиту, Управління нетарифного регулювання; Управління внутрішньої безпеки; Відділ прес-служби та взаємодії з громадкістю; Відділ охорони державної таємниці; відділ з питань запобігання та протидії корупції; Відділ інформаційної безпеки.

Організаційну структуру управління представлено на рис. 4.12.

На наш погляд, сформована організаційна структура апарату Державної митної служби є не зовсім раціональною та ефективною, зважаючи на те, що у прямому підпорядкуванні Голови Державної митної служби України знаходиться 8 структурних підрозділів, в той час як у його заступників – від одного (мінімум) до п'яти(максимум) підрозділів.

Ще одним моментом певної неузгодженості в побудові управлінської моделі є функціонування митних постів. Митний пост є митним органом, який входить до складу митниці як структурний підрозділ. Створення, реорганізація та ліквідація митних постів здійснюються Державною митною службою. При цьому, керівники митних постів призначаються на посади і звільняються з посад керівником Державної митної служби України. Така ситуація може призвести до виникнення конфліктних ситуацій між керівником митниці та керівником митного поста, зважаючи на те, що начальник митниці не має якогось управлінського впливу на діяльність керівника митного поста. Тому, на наш погляд, призначення керівників митних постів повинно здійснюватися або за поданням керівників відповідних митниць, або хоча б погоджуватися цими керівниками.

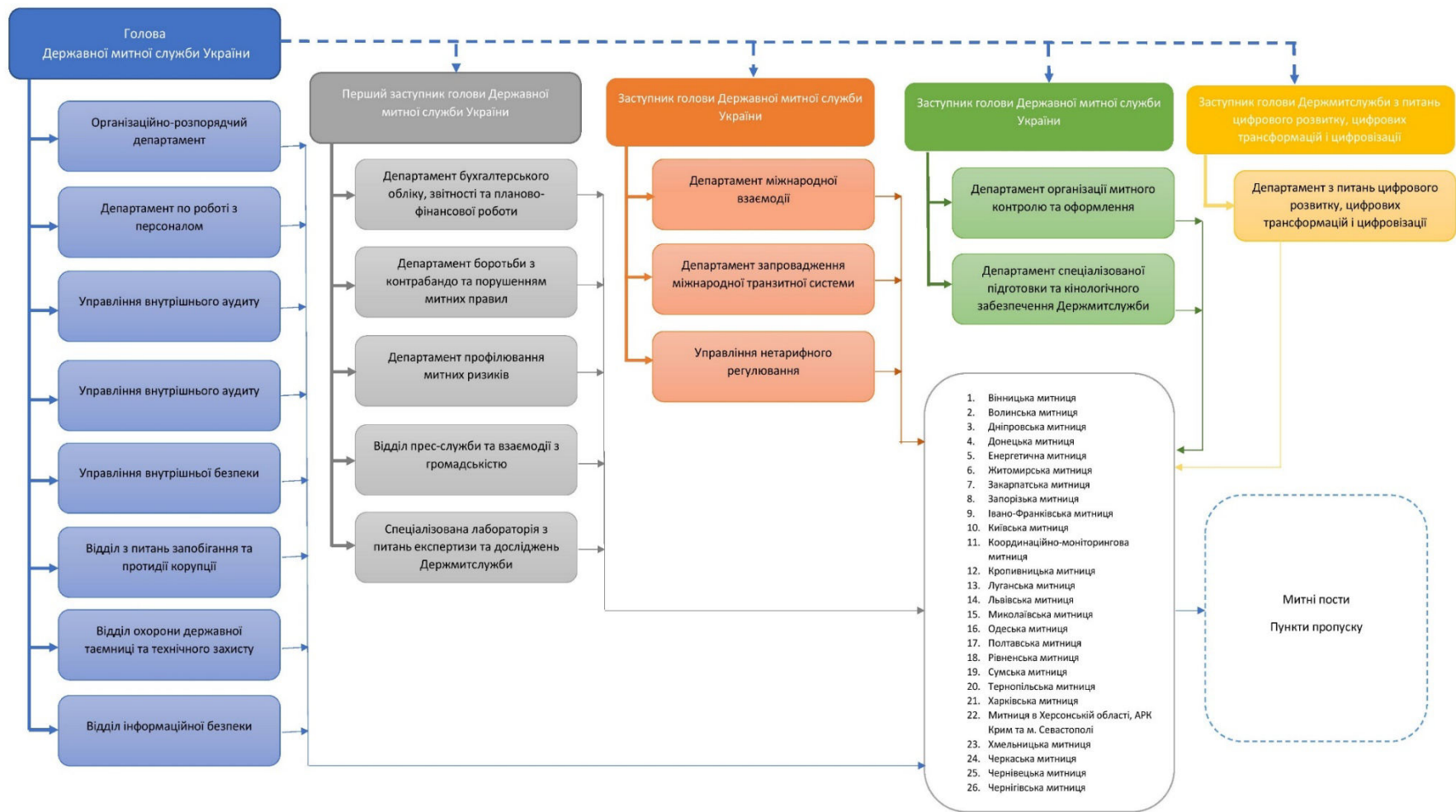


Рис. 4.12. Організаційна структура управління Державної митної служби України [власна розробка]

Згідно з нормами Митного кодексу України, Голова Державної митної служби України має право делегувати керівникам митниць окремі повноваження. Перелік таких делегованих повноважень визначається положенням про митницю, яке підлягає погодженню з Міністерством фінансів України. На сьогодні відповідні положення про територіальні органи Держмитслужби України затверджено наказом Державної митної служби України № 489 від 29 жовтня 2020 р. [221]. Аналіз текстів зазначених положень засвідчив, що всі положення про територіальні органи є ідентичними за змістом, крім Координаційно-моніторингової митниці. Ідентичним є також і перелік делегованих повноважень керівникам територіальних органів. На наш погляд, необхідно було диференціювати розподіл зазначених делегованих повноважень, зважаючи на специфіку та зону діяльності тієї чи іншої митниці. Так, наприклад, керівники Волинської, Вінницької та Митниці в Херсонській області, Автономній Республіці Крим і м. Севастополі, наділені однаковими делегованими повноваженнями. Очевидно, що специфіка діяльності та спектр повноважень у зазначених митницях відрізняється. Тому, вважаємо за доцільне більш диференційовано підходити до розподілу повноважень. Тим паче, що формат функціонування Держмитслужби України як єдиної юридичної особи дає змогу це робити.

Фактична чисельність працівників Державної митної служби у 2021 р. складала 9586 осіб при штатній чисельності 10675. Таким чином укомплектованість територіальних органів склала 90 % [220]. Передбачалось, що співробітники будуть переведені в нову єдину митницю на контрактній основі, а підписання самого контракту забезпечить підвищені ставки заробітної плати та більш ефективні механізми контролю за діяльністю митників. Безперечно ідеальних типів організаційних структур не існує, оскільки вони повинні ефективно адаптуватися під фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз еволюції організаційних структур управління в митній справі засвідчив якраз те, що зовнішні фактори активно впливають на формування системи управління та її організаційного відображення. Потребує подальшого вивчення питання функціонування Державної митної служби України як центрального органу виконавчої влади, створеного як єдина юридична особа без наявності територіальних органів з великою кількістю співробітників та розміщенням структурних підрозділів такої юридичної особи по території усієї держави, оскільки відповідної практики в Україні досі не існувало.

Низька ефективність такої моделі управління підтверджується тим, що, наприклад, у 2022 р. фактична чисельність персоналу митниць на 10-20% була нижчою за штатну (рис. 4.13), що є свідченням неможливості

вчасного та ефективного проведення кадрової політики щодо пошуку та добору персоналу.

Функціонування Державної митної служби України у форматі єдиної юридичної особи мало б спростити взаємодії митниці та бізнесу. Однак, за результатами проведено онлайн опитування, проведеного громадською ініціативою “За чесну та прозору митницю” з 1 по 15 березня 2021 року, кожен третій респондент підтримує функціонування Держмитслужби України як єдиної юридичної особи, а більше половини опитаних – не підтримують [222]. Тому, на нашу думку, тільки чітка побудова організаційної структури управління в поєднанні із новою кадровою політикою здатні забезпечити ефективну діяльність нової Державної митної служби України. індекс сприйняття роботи митниці бізнесом практично не змінився у 2022 р., порівняно із 2021 р. (0,36-0,37 пунктів). Основними проблемами лишаються черги на кордонах, в т.ч. через недостатню спроможність пунктів пропуску, недосконале митне законодавство, корупція та хабарництво [223].

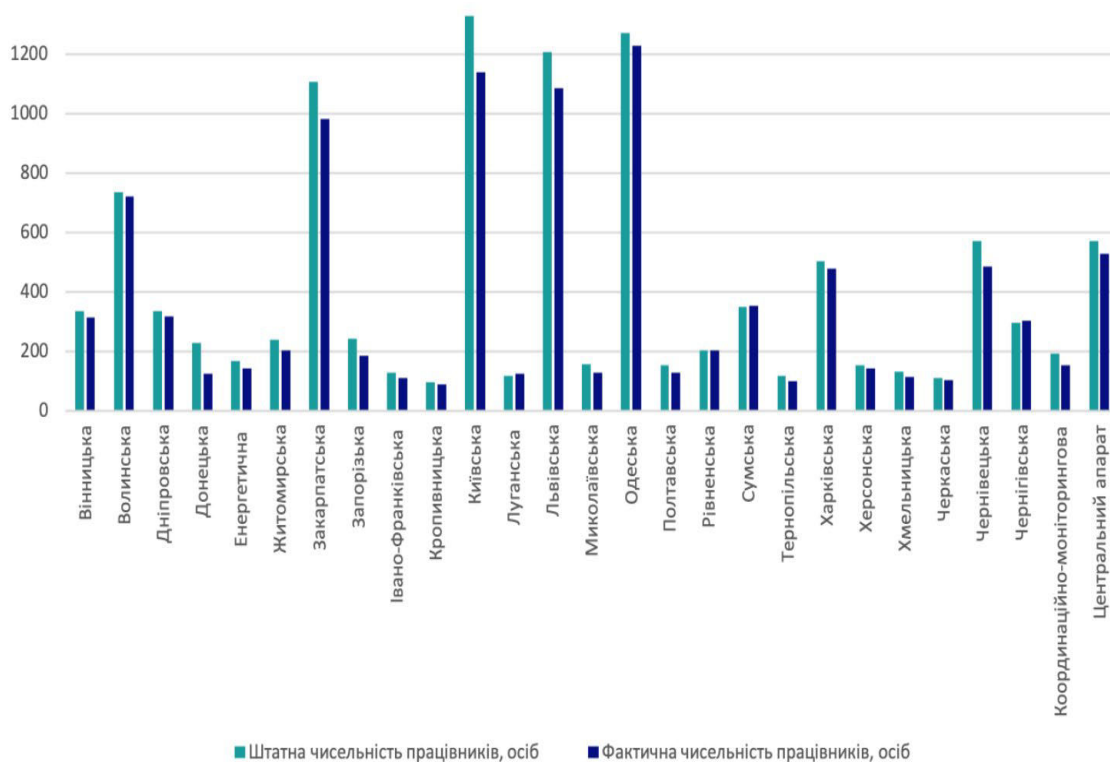


Рис. 4.13. Порівняння штатної та фактичної чисельності працівників у розрізі регіональних митниць Держмитслужби у 2022 р.

У 2022 р. в результаті проведення дванадцятої хвилі дослідження міграції та соціально-політичних настроїв під час повномасштабної війни росії проти України було виявлено вкрай низький рівень довіри до діяльності Державної митної служби (рис. 4.14).

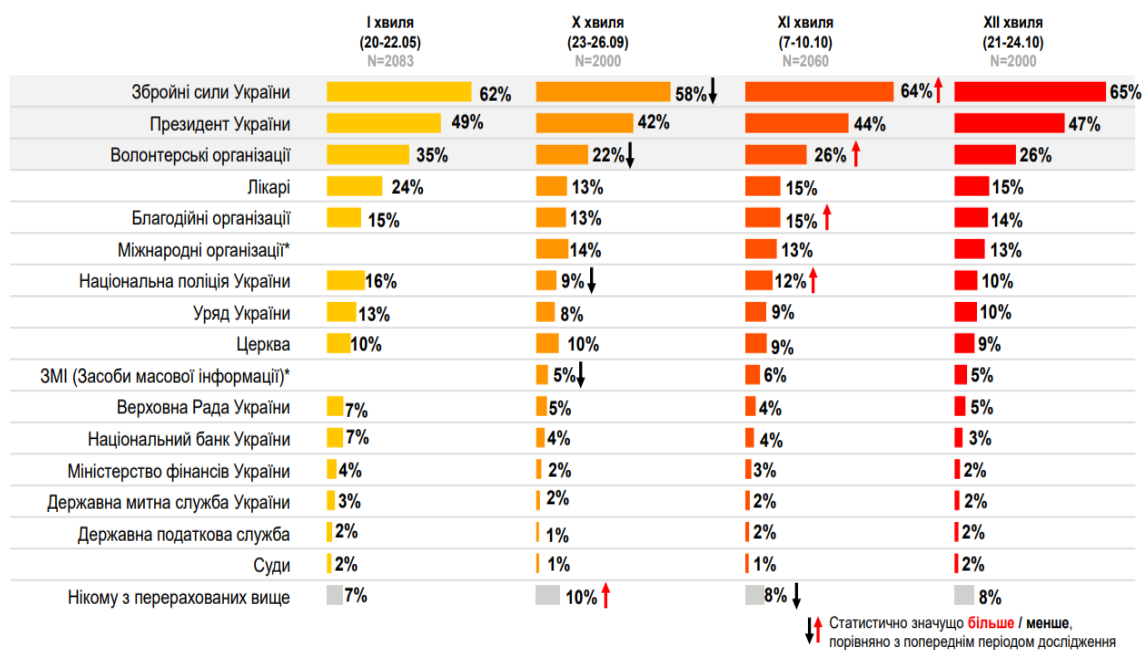


Рис. 4.14. Динаміка рівня довіри до Держмитслужби на тлі інших інституцій в Україні в 2022 р.

Джерело: [224]

Таким чином, оцінка роботи Державної митної служби України з боку громадян та бізнесу низька, що потребує вжиття відповідних заходів Держмитслужбою для її поліпшення.

Функціонування ДМСУ як центрального органу виконавчої влади в форматі єдиної юридичної особи є зовсім новим для вітчизняної практики, тому тільки час дасть змогу визначити наскільки ефективним та правильним було таке рішення. На жаль, війна, що почалася 24 лютого 2022 р. дещо загальмувала темпи трансформації відомства та запуску роботи на повну потужність. Разом з тим, така практика є вкрай цікавою для подальших наукових досліджень як в сфері менеджменту, так і публічного управління.

4.4. Соціокультурний розвиток цифрового суспільства

Характер суспільних змін, які відбуваються в Україні, все більше залежить від включеності економіки країни до світового господарства, дії технологічних факторів розвитку, насамперед цифровізації економіки, та інститутів постіндустріальної епохи. Матеріальні, технологічні, інноваційні, економічні, інституційні та інші елементи і результати цифровізації економіки все більше визначають зміст, форми, динаміку розвитку нового суспільства.

Ми не ставимо за мету виконати надскладне завдання – надати вичерпний аналіз факторів, процесу і результатів цифровізації економіки в

контексті розвитку цифрового суспільства. Увагу зосереджено переважно на тих соціальних явищах і процесах, які тісно пов'язані з економікою, відчують вплив її цифрової модернізації та визначають розвиток цифрового суспільства в Україні.

Для досягнення поставленої мети ми свідомо відмовляємося від окремих підходів нормативної методології та використовуємо постмодерністську інтерпретацію економічної теорії та принципи методологічного плюралізму. Такий підхід дає нам можливість розмежовувати підходи економічної та соціальної науки, не стільки за предметом і об'єктом, скільки за проблемою, що досліджується. По суті, уявлення про цифрове суспільство як об'єкт дослідження конструюється за допомогою методологічного та онтологічного фільтрів. З цим цілком корелює використання міждисциплінарного аналізу та включення до аналізу цифрового суспільства економічного, соціального та загальнокультурного контексту наукового знання.

Очевидно, що дослідження цифрового суспільства і описання реальних соціально-економічних процесів виключно в термінах “основного напрямку” не дає можливості використати значний евристичний потенціал сучасної соціальної науки. Ускладнення взаємозв'язків економіки з іншими сферами суспільного життя змушує нас розширити предмет дослідження та включити до аналізу економіко-економічні, економіко-соціальні, економіко-духовні, економіко-культурні, економіко-психологічні, економіко-політичні взаємодії та інші універсумні складові цифрового суспільства. Така інтеграція різних галузей наукового знання дає можливість визначити різноманітний вплив цифровізації на процес суспільного відтворення. В процесі цифровізації відбувається накопичення та відтворення нових економічних, соціальних, культурних, екологічних, психологічних та інших елементів і ознак цифрового суспільства, що лише підкреслюють універсумний характер суспільних змін.

Нині цифровізація виявляється нам як об'єктивна реальність і закономірність технологічного розвитку. Цифровізація економіки вже набула всіх ознак безперервного і послідовного процесу в суспільному відтворенні. Безпосередньо в сфері виробництва вона, все більше, виступає матеріальною формою відтворювальних процесів і стає основною умовою збільшення продуктивності суспільної праці.

На основі цифровізації відбуваються:

- зростання рівня задоволення утилітарних потреб і добробуту членів суспільства;
- зростання якості людини як виробника (фактора виробництва);
- формування нових економічних і соціальних укладів відповідно до технологічних змін;
- зміна форм привласнення людиною умов, процесу і результатів виробництва, в тому числі самого себе;

- вдосконалення мотиваційних механізмів і умов діяльності людини в сфері праці;
- збільшення частки та значущості творчих видів діяльності;
- послідовне подолання соціального відчуження;
- збільшення ступенів свободи особистості та вдосконалення її змістовних характеристик,
- гармонізація інституційного середовища та соціально-економічних відносин.

Цифровізація економіки змінює технологічні, економічні та соціальні умови відтворення суспільного капіталу та окремих елементів суспільства. У найбільш очевидній формі результати цифровізації виявляються в збільшенні продуктивності суспільної праці, у зростаючій сумі важливих економічних та соціальних ефектів. Разом з тим, важливо помітити еволюцію цілісної інституційної системи. Зміна кожного окремого інституту відображає певні особливості розвитку цифрового суспільства. По суті, цифровізація стає важливою детермінантою руху сучасного суспільства. І тут виникає питання, руху до якоїсь наступної фази постіндустріалізму або до принципово нової стадії суспільного розвитку?

У процесі безперервного і нескінченного розвитку цивілізації з'являються все нові її суспільні форми, особливості яких відображаються в тих поняттях, що були запропоновані вченими. У сучасній науці такими загально визнаними поняттями розвитку стали “індустріальне суспільство”, “постіндустріальне суспільство”, “інформаційне суспільство”, “цифрове суспільство”. Методологічний принцип побудови цих конструкцій полягає у протиставленні окремих структурно-функціональних характеристик, за допомогою яких визначаються існуючі моделі суспільства.

У свій час, Д. Белл розділив суспільство на окремі сфери, кожна з яких управляється особливим “осьовим принципом”, який стає нормативним стандартом, узаконеним принципом дії кожної виділеної сфери [225, с. 11–12]. Ідея використання осьового принципу привела до створення загально визнаної класифікації типів суспільно-історичного розвитку або стадій суспільного розвитку. Виділення доіндустріального, індустріального та постіндустріального суспільства стало загальноприйнятим відображенням систем, створених навколо осі, за яку взято виробництво та види використаного знання.

Очевидним недоліком такого підходу стала відмова від аналізу інституційних особливостей суспільства. Соціокультурні ознаки суспільства, визначеного на основі аналізу виробництва та видів використаного знання, по суті, перетворюються в абстрактно-логічний інваріант існуючих форм соціуму й культури. Дійсно, науковий аналіз індустріального і постіндустріального суспільства, з погляду формування їх економічного базису та видів використаного знання, є важливим для періодизації суспільної еволюції. Але, такий аналіз не буде повним,

оскільки залишає поза увагою інституційні особливості суспільства, важливі зміни в його соціумі та культурі.

Наукову доцільність і навіть необхідність подолання методологічної обмеженості “осьового принципу” довели в свій час Дж. Гелбрейт і Е. Тоффлер. Вони не тільки включили до аналізу нового суспільства економічні закони виробництва, обігу, виробничого застосування знань та науково-технічної інформації, але й показали залежність соціальних структур суспільства від техніко-організаційної будови виробництва та обернений вплив соціальних чинників на економіку. Висновок про самостійний, активний вплив соціальних структур на технічний базис, економічні відносини і політичний устрій ґрунтується на визнанні того факту, що саме становлення нового технологічного укладу завжди створює нову економічну структуру як основу для формування відповідних соціальних відносин та інститутів [226; 227]. Існують всі підстави розглядати цифровізацію економіки як основний технологічний фактор розвитку. Саме цифровізація визначає факт об’єктивності та закономірності суспільної еволюції, зміст і особливості сучасного суспільства, появу нових соціальних структур та інститутів.

Цифровізація економіки пришвидшує характерний для постіндустріальної епохи процес розмивання чітких меж між інституційною, соціальною та економічною системами і приводить, відповідно, до збільшення гетерогенності цифрового суспільства. Тепер один і той же економічний суб’єкт або актор одночасно функціонують в багатьох мережах, так само як і будь-які інститути одночасно стають елементами, невід’ємною складовою різних підсистем суспільства. Так, представники окремих соціальних груп, якщо розглядати їх на макрорівні, можуть мати схожі функціональні (економічні) ознаки, бути сформованими на основі певних видів власності та виконанні відповідних соціальних функцій. Одночасно, на мікрорівні соціальної структури суспільства можуть мати різні соціокультурні параметри та функціонувати в різних соціальних мережах. Очевидно, що важливими для людини стають соціально-психологічні наслідки цифровізації.

Різні соціальні спільноти, представлені домогосподарствами, професійними та функціональними групами, сформовані на основі різних видів власності та виконанні певних соціальних функцій, можуть мати відносно стійку внутрішню структуру, стійкі зв’язки та відносини з іншими соціальними групами та інститутами. Атрибутивні властивості їх представників набувають загальних ознак певної соціокультурної однорідності. Але, мікрорівневі якісні характеристики представників певних соціальних груп, в умовах швидких темпів, масштабу і характеру цифрової модернізації масових комунікацій, стають основою для розмивання існуючої однорідності й появи нових типів ціннісних пластів і субкультур. Вплив цифровізації на розвиток різних підсистем сучасного

суспільства виявляється в багатоаспектності її соціальних результатів. Вони впливають на формування особистості як суб'єкта суспільної діяльності в цифровому суспільстві.

Про множинність систем цінностей, що прискорюють подальші зміни в економічній та соціальній системах постіндустріального суспільства, писав Е. Тоффлер. У відомій роботі “Третя хвиля” він зазначав: “Швидко руйнуються структури, в межах яких традиційно відбувається соціалізація індивідів. На окремі елементи розпадаються культурні системи, внаслідок чого формується нова мозаїка культур, які все активніше взаємодіють і водночас набувають нової однорідності. Формування нової соціокультурної однорідності не означає уніфікацію культур і конформізм особистості, відбувається інше – посилюються взаємозв'язки культурних елементів при збереженні їх розмаїття, заповнюються розриви між культурними полями” [227].

Цифровізація економіки стає фактором збільшення масштабів виробництва та споживання, але й фактором розвитку соціального капіталу, накопичення інституціонального та соціокультурного потенціалу суспільства. Сам процесі формування та розвитку цифрового суспільства полягає в поширенні нових інститутів, елементів життєвого досвіду, зразків споживання, культури та вдосконаленні його соціально-економічної організації. Його окремі ознаки визначаються взаємозв'язками між соціальними утвореннями сформованими на основі використання у суспільній практиці цифрових інформаційних мереж.

Цифровізація змінює технічні, економічні, соціальні та інституційні умови, в яких відбувається суспільне відтворення. Очевидно, що вона виявляється в результатах суспільного розвитку, однак визначити її як суму певних соціально-економічних ефектів вкрай складно. Для об'єктивної оцінки результатів цифровізації важливим є також виділення та подолання впливу тих соціальних практик, які негативно виявляються в соціокультурній сфері, відбиваються на функціонуванні інститутів суспільства. Виходячи з цього, доцільно поставити питання про визначення критеріїв для оцінювання досягнутих результатів розвитку цифрової економіки та суспільства.

Не відкидаючи можливості кількісного та якісного аналізу досягнень нового суспільства, слід визначити певні критерії його нормативності. Елемент нормативності для розуміння природи цифрового суспільства важливий і неминучий, оскільки має відобразити діяльність людини як суб'єкта історичних змін. Нормативне визначення цифрового суспільства потребує виділення критеріїв новизни, без яких незрозуміла його відмінність від попереднього етапу суспільного розвитку. Очевидно, що будь-які оцінні судження можуть свідчити лише про суб'єктивні уявлення дослідників, те, що вони вважали принципово новим суспільством, таким, насправді, може не бути.

Шукати критерій нормативності цифрового суспільства необхідно в суб'єкті, в якому безпосередньо реалізуються цілі розвитку суспільства. Застосування цього критерію означає, що суб'єктом дослідження має бути людина, мета якої – покращання умов життя. У конкретизованих формах людина може розглядатися як економічний суб'єкт з відповідними потребами та інтересами. Таке уявлення про критерій розвитку цифрового суспільства дозволяє використовувати редукцію для дослідження соціальних аспектів життя, інституціалізації економічних відносин, або вихід до більш широкого універсального погляду на нове суспільство.

Оцінку цифровому суспільству ми спробуємо надати виходячи з того, що матеріальною основою життєдіяльності людини та суспільства становить економіка. Саме економіка забезпечує формування та задоволення суспільних потреб, інститутів і функціонування соціальної сфери суспільства. Такий підхід дозволяє обрати ті автономні сфери суспільства, в розвитку яких, якнайкраще, виявляється цифрове суспільство в його якісних і кількісних характеристиках.

Наведемо обраний нами набір критеріїв розвитку цифрового суспільства. Для аналізу ми визначили три критерії, які охоплюють такі сфери життєдіяльності людей: праця, споживання та культура. Четвертий і п'ятий критерії належать до всіх сфер життєдіяльності, в тому числі до трьох вищезазначених, однак акцентують увагу на ступені соціальної диференціації, а також на способах, масштабах і механізмах соціальної інтеграції в цифровому суспільстві. Ці критерії охоплюють явища та процеси, що виникають в обраних сферах життєдіяльності людей та, на нашу думку, дозволяють оцінити результати цифровізації суспільства.

Отже, перший критерій розвитку цифрового суспільства належить до сфери праці. Значущість цифровізації сфери праці для розвитку економіки цифрового суспільства важко переоцінити. Насамперед, розвиток продуктивних сил цифрового суспільства відбувається через цифровізацію сфери праці. Цифровізація економіки поглиблює поділ праці, який знаходиться в основі економічної структури суспільства, а сукупність форм і видів праці багато в чому визначає економічний устрій суспільства. В системі способу життя людини праця виступає і інструментальним засобом перетворення форм життєдіяльності, і, все більше, перетворюється на самоцінність. Для оцінки досягнутого рівня цифровізації економіки України в сфері праці наведемо наступні дані. Так, у 2022 р. кількість підприємств, які використовували комп'ютери, склала 85,1 % від загальної їх кількості, а кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, – 85,3 % [228]. Статистичні дані щодо залучення фахівців та навичок у сфері ІКТ на підприємствах за видами економічної діяльності у 2019–2020 роках, наведені в табл. 4.12 показують широке охоплення цифровізацією всіх галузей економіки.

Цифровізація сфери праці, яка швидко охопила всі галузі економіки, має відповідати об'єктивним вимогам економічного розвитку цифрового суспільства за такими параметрами [27 с. 53]:

- праця не має ставати надлишковою порівняно з можливостями її застосування;
- у професійно-кваліфікаційному плані праця має відповідати реальній структурі виробництва;
- поведінкові стереотипи в сфері праці мають відповідати ритму функціонування економіки постіндустріального (цифрового) суспільства.

Таблиця 4.12

Фахівці та навички у сфері ІКТ на підприємствах за видами економічної діяльності у 2019–2020 роках

Види економічної діяльності	Частка кількості підприємств, що проводили навчання у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств за напрямками навчання, %				Частка кількості підприємств, що наймали/намалялися наймати фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств %		Частка кількості підприємств, що мали вакансії фахівців ІКТ, які складно було заповнити, у загальній кількості підприємств %		Частка кількості підприємств, на яких виконання функцій ІКТ здійснювали зовнішні постачальники послуг, у загальній кількості підприємств, %	
	для фахівців у сфері ІКТ		для інших працівників		2019	2020	2019	2020	2019	2020
	2019	2020	2019	2020						
Переробна пром-сть	3,9	4,0	4,5	4,1	5,5	5,8	2,2	1,9	13,8	14,0
Металургія	2,7	4,1	4,0	4,0	6,0	6,1	1,9	1,1	15,4	15,3
Машинобудування	4,3	4,8	4,9	4,3	5,9	6,4	2,7	2,6	13,4	13,9
Виробн-во харчових продуктів	5,7	4,8	6,0	4,8	6,9	7,0	3,5	2,0	13,2	13,7
Будівництво	1,4	2,3	2,3	3,0	2,4	2,6	0,5	0,6	16,6	17,7
Транспорт	3,0	4,2	3,5	6,1	4,0	4,2	1,6	1,5	12,5	12,6
Фармація	20,0	17,9	18,3	19,7	13,4	13,1	6,1	16,8	12,8	12,8
Оптова та роздрібна торгівля	4,0	5,3	5,0	4,7	6,5	6,5	1,9	2,0	16,6	17,7
ІКТ	18,5	20,7	11,2	11,7	23,1	23,4	11,6	12,6	5,1	5,3
Наука	7,8	7,9	6,6	11,2	8,0	8,1	2,4	2,2	12,4	14,6

Джерело: [228]:

Із цього випливає конкретизація оцінок розвитку сфери праці цифрової економіки. Перша оцінка стосується розвитку професійно-

кваліфікаційної структури робочої сили, поступового збільшення питомої ваги постіндустріальної праці та зменшення її квазісучасних форм. Очевидно, що це можливо за умови досягнення певного рівня інтелектуального та соціального капіталу, соціокультурних якостей працівника тощо.

Поширення характерної для постіндустріалізму інтелектуальної праці означає інтелектуалізацію самого процесу суспільного виробництва. Інтелектуалізація надає можливість відносно легко варіювати видами праці для створення інтелектуального продукту. Цифровізація економіки в сфері праці помітно прискорює набуття працівниками універсальних знань і навичок, а володіння цифровими засобами виробництва приводить до того, що виконання робіт не обмежується лише вузькою спеціалізацією, а можливе в досить широкій сфері праці.

Цифровізація в сфері праці прискорює поширення інновацій, появу нових професій та нових форм освіти. Зміни в сфері праці універсалізують професійну підготовку працівників, що полегшує їхню перекваліфікацію, вибір видів трудової діяльності. Універсалізація професійних якостей працівника постіндустріальної епохи полегшує не тільки горизонтальну, але й вертикальну мобільність працівника. Це дає можливість працівнику проявити себе у праці вищого рівня складності, виконанні найважливіших, творчих за змістом, управлінських функцій. Серед останніх слід виділити функцію організації трудової діяльності й самоорганізації в інноваційних творчих процесах.

Для кількісної оцінки розвитку цифрової економіки виокремлюють ті види діяльності, які забезпечують її цілісну цифровізацію. До них традиційно відносять такий вид економічної діяльності як “Інформація та телекомунікації” або секція J за КВЕД-2010. Дана секція, серед іншого, включає у себе діяльність у сфері інформаційних технологій (комп’ютерне програмування, консультування та пов’язана з ними діяльність, розробка, модифікація, тестування та технічна підтримка програмного забезпечення, керування й обслуговування комп’ютерних систем клієнтів тощо) та надання інших інформаційних послуг (діяльність пошукових web-порталів, оброблення даних, хостинг та інше) [229].

Зростання продуктивності праці, в результаті застосування цифрових технологій, ми розглядаємо не лише як показник економічної ефективності (неефективності) певного типу суспільного відтворення, але й як основний критерій розвитку цифрового суспільства. Такий показник виявляється переважно в довгому періоді, його можна визначити величиною доданої вартості, створеною в кожній галузі економіки.

На макрорівні зростання доданої вартості, створеної у відповідному виді діяльності, складає певну частку зростання ВВП (% від загального ВВП). Саме ця кумулятивна частка і є внеском цифрової економіки, як частини традиційно-аналогової економіки, у ВВП країни. У таблиці 4.16

наведено динаміку обсягу ВВП України за період 2011–2021 років, а також величину ВВП, яка припадала на цифрову економіку (сферу ІТ) у відповідні роки.

Як видно з таблиці 4.13, в усі роки, за винятком 2018, темп зростання обсягу ІТ-сфери є більшим, аніж темп зростання ВВП. Так, для 2016 року є характерним найбільший скачок зростання обсягу виробництва ІТ-сектора. Темп зростання, у порівнянні з попереднім 2015 роком, склав 147,10 %, темп приросту відповідно становив 47,10%, абсолютне відхилення становило 24752 млн грн [230, с. 199].

Таблиця 4.13

**Динаміка обсягу ІТ-сектора у загальному ВВП України
за 2011–2021 роки**

Рік	Величина ВВП, створена у ІТ-секторі, млн грн	Загальний обсяг ВВП, млн грн	Питома вага ІТ-сектора в складі ВВП, %	Ланцюговий		Абсолютне ланцюгове відхилення обсягу ІТ-сектора, млн грн
				темп зростання ІТ-сектора, %	темп приросту ІТ-сектора, %	
2011	34331	1138338	-	-	-	-
2012	40855	1303094	3,14	119,00	19,00	6524
2013	44182	1404293	3,15	108,14	8,14	3327
2014	47658	1369190	3,48	107,87	7,87	3476
2015	52556	1431826	3,67	110,28	10,28	4898
2016	77308	2037084	3,80	147,10	47,10	24752
2017	96745	2444191	3,96	125,14	25,14	19437
2018	117353	3085492	3,80	121,30	21,30	20608
2019	148317	3675300	4,04	126,39	26,39	30964
2020	187843	3827941	4,91	126,65	26,65	39526
2021	222971	4363582	5,11	118,70	18,70	35128

Примітка. Під час аналізу цифрової економіки до неї зараховано такий вид економічної діяльності, як “Інформація та телекомунікації” або секція J за КВЕД-2010.

Джерело: [230, с. 196–201].

Друга оцінка сфери праці відображає рівень зайнятості. Рівень зайнятості впливає на різні аспекти економічного, соціального і політичного життя. Розширення кола операцій, що виконуються за допомогою високотехнологічного обладнання та під контролем комп’ютера, приводить до зменшення технічних відмінностей між працею у різних секторах та галузях економіки, зближення якісних характеристик, форм і методів організації праці. Цифровізація, водночас, створює

суперечливий вплив на зміст праці. Так, у сучасному виробництві зростанню кількості видів діяльності, які потребують від працівника не просто праці вищої кваліфікації, а праці інтелектуальної, протистоїть маса трудових операцій, виконання яких не потребує а ні високої кваліфікації, а ні навіть середньої шкільної освіти. Це означає, що ані висока кваліфікація, ані наявність вищої освіти не є гарантією зайнятості. Як бачимо, неоднозначні наслідки цифровізації відіграють не останню роль у загостренні ситуації на ринку праці. Про це свідчить значне безробіття серед кваліфікованих працівників.

В останні роки скорочуються навіть ті масиви доіндустріальної праці, які спираються на відсталі форми господарювання, переважно, в неорганізованому секторі торгівлі та обслуговуванні. Доіндустріальна праця завжди була джерелом існування для малозабезпечених прошарків населення витиснених із сучасних технологічних укладів. Наприклад, у 2021 р. кількість неформально зайнятого населення становила 3018,4 тис. осіб, у 2020 р. – 3027,9 тис. осіб, у 2019 р. – 3460,4 тис. осіб, у 2018 р. – 3541,3 тис. осіб [35]. Постійні зміни в співвідношенні та комбінуванні різних типів праці й відповідних форм господарювання у масштабі всієї економіки виявляються як результати цифровізації в сфері праці.

Розширення сфери застосування цифрових технологій та сучасних форм праці приводить до формування нових стійких норм суспільної поведінки. Тому, третя оцінка розвитку ринку праці цифрового суспільства має відобразити відповідність поведінкових стереотипів у сфері праці ритму функціонування економіки постіндустріального (цифрового) суспільства.

Розвиток сфери праці цифрового суспільства відбувається на основі використання необмеженого ресурсу економічного зростання – здатності людини до творчості, генерування нових ідей, які можна реалізувати та комерціалізувати без використання додаткових витрат праці й капіталу. В останні роки дослідники відмічають процес активної появи неекономічної людини, людини-креатора, яка уособлює зміни ціннісних орієнтацій у мотиваційно-потребовій сфері, відображає нові соціокультурні особливості цифрового суспільства. Людина-креатор уособлює подолання “відчуження праці”, активізує креативну спрямованість економіки, її рольова функція зводиться до створення знань і модернізації економіки. Нова “постекономічна” система мотивації праці суттєво відрізняється від системи мотивів і стимулів, що домінували до недавнього часу і відображає зміни субстанційної основи цифрового суспільства.

Польові дослідження доводять, що в умовах цифровізації економіки, домінуванні знань та інформації як ключових факторів виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільного складу працівників, змушені інституціоналізувати мотиваційні системи з новими мотивами праці. Так, проведене автором дослідження значущості нематеріальних мотивів праці шляхом опитування 400 респондентів на ПАТ “Інгuleцький

гірничо-збагачувальний комбінат” і ПАТ “Комбінат Придніпровський”, доводить, що для працівників важлива не тільки постійна трудова зайнятість, але й зацікавленість до праці, престиж професії, висока відповідальність і можливість підвищення кваліфікації. Треба зазначити високу оцінку власної конкурентоспроможності – 69,5 % (табл. 4.14).

Отримані результати доводять, що в цифровій економіці продовжується розвиток постіндустріальних тенденцій, пов’язаних з набуттям нею певних “людино орієнтованих ознак”. Відбувається інституціоналізація нової системи соціальних цінностей. Разом з тим, це не означає недооцінку традиційних ознак престижу та мотиваторів праці:

- забезпечення все більшої кількості коштів для існування людини та збільшення її доходу;
- можливість професійного розвитку людини;
- зростання рівня самооцінки, самоствердження в професії, колективі або суспільстві;
- підвищення соціального статусу працівника.

Таблиця 4.14

**Оцінка значущості нематеріальних мотивів праці
на ПАТ “Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат”
і ПАТ “Комбінат “Придніпровський”**

Перелік нематеріальних мотивів	Оцінка мотивів у балах					
	висока (8–10 балів)		середня (4–7 балів)		низька (1–3 бали)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Постійна трудова зайнятість	362	90,5	34	8,5	4	1
Інтерес до праці	318	79,5	66	16,5	16	4,0
Сприятливі умови праці	326	81,5	64	16,0	10	2,5
Добрі відносини в колективі	296	74,5	82	20,5	22	5,5
Можливості у просуванні по службі	82	20,5	264	66,0	54	13,6
Умови для професійного розвитку	130	32,5	222	55,5	48	12,0
Конкурентоспроможність	278	69,5	64	16,0	29	14,5
Творчий характер праці	84	21,0	210	52,5	106	26,5
Престижність професії	334	83,5	42	10,5	24	6,0
Участь в управлінні	142	35,5	174	43,5	84	21,0
Моральні заохочення	46	11,5	320	80,0	34	8,5
Підвищення кваліфікації	306	76,5	62	15,5	32	8,0
Гнучкий графік роботи	42	10,5	206	51,5	152	38,0
Стосунки з керівництвом	344	86,0	46	11,5	10	2,5
Дайте оцінку вашій організації	246	61,5	110	27,5	44	11,0

Джерело: дослідження автора

Як бачимо, намагання зберегти свій соціальний та економічний статус у новій системі цінностей для значної кількості людей несумісні з традиційними ознаками престижу та мотивами праці. Виникають і посилюються такі мотиватори праці, як соціальна значущість організації, в якій зайнятий працівник, і творчий характер праці. У цифровому суспільстві людський розвиток усе більше переважає над матеріальним багатством. З іншого боку, прискорення процесів цифровізації та інформатизації суспільного розвитку, домінування знань та інформації як ключових факторів виробництва змушує розробляти нові, цілком відмінні мотиваційні системи з урахуванням конкурентоздатності працівника, об'єктивної оцінки його освітньо-професійного рівня та інтелектуального капіталу.

З'являються нові соціально-психологічні тенденції в процесі розвитку цифрового суспільства. Криза технократичних цінностей і життєвих орієнтацій змінюють структуру суспільних потреб, а революційні зміни в засобах масових комунікацій розширюють соціальні горизонти пересічної людини, яка змінює вимоги до власного життя. Поступово відбувається формування нової "трудової етики" цифрового суспільства, яка виявляється у ставленні до роботи лише як до засобу задоволення потреб у сфері матеріального споживання та дозвіллі. Хоча незадоволення працівників все частіше спрямоване проти залишеної без творчого змісту праці, ієрархічної системи її організації.

Цифрова економіка надала ефективний інструмент подолання такої суперечності завдяки телекомп'ютіngu. Сьогодні телекомп'ютінг одна з форм зайнятості, поширенню якої сприяють гнучкі форми працевлаштування: фрілансінг, нульовий контракт, міні-робота, та відповідні форми найму робочої сили: аутстафінг, темпорері стафінг, лізинг персоналу, аутсорсінг. Такі форми залучення робочої сили через їх гнучкість, частковість або запозиченість привели до створення дистанційних трудових відносин. Дистанційна зайнятість стала підґрунтям для скорочення витрат на оренду приміщення, облаштування робочого місця, комунальні платежі тощо. Поширення дистанційної зайнятості приводить до підвищення продуктивності праці за рахунок економії часу на пересування та більш ефективного самоменеджменту. Вивільнення часу та його більш оптимальний розподіл, відповідно до власного гнучкого графіку, дозволяє скоротити витрати як робітника, так і суспільства.

Ефективність дистанційної зайнятості призводить до появи нових організаційних структур: віртуальних організацій, електронних підприємств, електронних урядів. Відбувається віртуалізація роботи окремих трудових колективів, які взагалі відмовляються від утримання офісів. У межах концепції е-уряду спостерігається дистанціювання трудових послуг, але вже в суспільних масштабах. Віртуалізація все більше охоплює не лише суб'єктів господарювання або уряд, але й схильні до цього галузі економіки. На думку Д. Маляра, схильність галузей

економіки до дистанційної зайнятості залежить від 2-х аспектів. По-перше, в якій мірі використовуються цифрові технології у виробництві конкретної галузі. По-друге, на скільки результати праці в певній галузі можуть бути оцифровані та надіслані дистанційно замовнику. Таким чином, віртуальна зайнятість зумовлює розгортання цифрової економіки, оскільки ґрунтується на використанні телекомунікаційних технологій. Обсяги дистанційної зайнятості слугують певним критерієм цифровізації економіки та розвитку цифрового суспільства [48, с. 169 – 170].

Відбуваються глибокі й стійкі зрушення у повсякденній свідомості людей. Все чіткіше виявляються потреби, пов'язані з можливістю вільного розвитку особистості, змінюються умови відтворення робочої сили, посилюються настрої соціального незадоволення гальмуванням соціальних реформ, розширюється інституційний простір цифрового суспільства.

Як бачимо, цифровізація в сфері праці є основним фактором формування економіки цифрового суспільства та його розвитку в кількох аспектах:

- забезпечує зростання продуктивності праці;
- полегшує набуття знань, навичок, мотивації та інших соціальних якостей працівника, яких він безпосередньо набуває й використовує у процесі праці;
- сприяє збільшенню соціальних і творчих можливостей людини внаслідок поширення важливої інформації;
- сприяє розвитку сучасних, в тому числі віртуальних, форм організації праці;
- покращує соціокультурні умови формування та розвитку робочої сили;
- приводить до модернізації економічних і соціальних інститутів.

Другий критерій розвитку цифрового суспільства відображає зміни величини, складу та структури споживання щодо історично зумовленої системи потреб. Розвиток цифрового суспільства не можна відокремити від процесу становлення нової системи потреб і можливостей їх задоволення, що виявляється в зміні структури попиту і споживання.

Глобалізаційні процеси все більше надають процесу споживання наднаціонального характеру. Важливим елементом споживання стає досягнення певних стандартів, що відповідають сформованим у світі уявленням про них. Намагання відповідати таким стандартам перетворюється на визначальну мету споживання багатьох людей, змушує ігнорувати попередження про соціальні, економічні, екологічні наслідки марнотратного споживання. Зазначені тенденції у споживанні свідчать про певну невідповідність сучасних процесів у сфері споживання об'єктивним потребам розвитку цифрового суспільства [27, с. 67].

Залежність людей від речей часто призводить до швидкого саморуйнування всіх соціальних зв'язків. Ефект універсалізації вкрай спрощує індивідуальність, соціальну гідність, регресує до межі духовність. Значно деформується система цінностей людини, втрачає свою

привабливість альтруїзм. Цинізм постмодерну виявляється у відмові від багатьох колишніх моральних норм і цінностей. У культурній сфері панівне становище займає масова культура, а в ній – мода і реклама. Мода значною мірою виконує ту роль, яку раніше грали міфологія, релігія, філософія і наука [231].

Сформована в країні система потреб завжди становить невід’ємну частину суспільного життя і впливає на розвиток економіки. Деформована система суспільних потреб, в умовах урізаного споживання широких верств населення та розвитку національного виробництва, формується зовнішніми впливами “демонстраційного ефекту”. При цьому, цифровізація та інформатизація суспільного життя сприяють односторонній орієнтації на задоволення лише певних потреб сформованих його дією. Найбільше він впливає на потреби і характер споживання заможної верхівки суспільства, яка завдяки високим доходам більшою мірою, ніж бідні прошарки, може формувати й реалізовувати свої життєві потреби та вимоги. Тому, не слід перебільшувати соціально-поляризуючу роль “демонстраційного ефекту”. Він не тільки диференціює, але й уніфікує структуру споживання в межах окремих соціальних груп і створює, більш-менш, стандартні його форми.

Зміни у структурі суспільних потреб і споживання знаходять своє відображення у зміні соціальної структури цифрового суспільства. В епоху постіндустріалізму про такі зміни свідчить поява суб’єкта економіки знань – “нового середнього класу”. Саме у площині розвитку “нового середнього класу” формується значна кількість потреб постіндустріального суспільства. Середній клас здатний створювати “демонстраційний ефект” і впливати на інші соціальні групи суспільства. В основі стратегії поведінки “нового середнього класу” знаходиться “нова раціональність” – прагнення не до грошей і матеріального добробуту як такого (він розглядається як невід’ємний атрибут економічної діяльності), а до самореалізації через інноваційні процеси в суспільстві. Нова мотивація представників нового середнього класу свідчить про формування “постекономічної” системи мотивації праці та споживання, певної зміни субстанційної основи суспільства. Появу такої “постекономічної” системи мотивації праці можна розглядати як початок завершення епохи панування “суспільства споживання”, в якому виключно споживання визначало досягнення капіталістичної раціональності у виробництві та споживанні [20, с. 299].

Економічну активність людей безпосередньо у сфері праці все більше визначають нові потреби та забезпечують інститути постіндустріалізму. Саме вони формують ставлення людей до праці, інші інституційні особливості цифрового суспільства. Мотивація людей до праці здійснює зворотний вплив на потреби. Тому між потребами, мотивацією та інститутами виникає певна суперечність, подолання якої пов’язане з розвитком цифрового суспільства.

Третій критерій розвитку цифрового суспільства характеризує зміни в сфері культури. Ми розглядаємо, насамперед, ті зрушення в соціокультурній сфері, які виявляються в усіх площинах розвитку цифрового суспільства. Оцінка цих зрушень важлива і конструктивна у методологічному плані, оскільки дозволяє сконцентрувати увагу на окремих, найбільш важливих, інституціональних чинниках розвитку цифрового суспільства.

Хоча детермінуюча роль економічних факторів та інтересів у суспільному розвитку очевидна, виділення соціокультурного розвитку надзвичайно важливе насамперед в методологічному сенсі. Такий підхід дозволяє нам вийти за межі матеріальної культури, відійти від багатозначного, визначеного на емпіричному рівні, поняття “культурного розвитку” і зосередити увагу на тих елементах духовної культури, які фіксують нові ціннісні орієнтації та норми поведінки індивідів у цифровому суспільстві. Соціокультурний розвиток тісно пов’язаний і навіть переплітається з інституційним розвитком суспільства.

Змістовну характеристику соціокультурним аспектам цифрового суспільства можна надати, якщо врахувати специфічний характер взаємодії економіки і культури. Зазначену специфіку необхідно розглядати в контексті ролі культури в суспільстві. Саме культура виступає інтегратором соціальних зв’язків у процесі суспільної еволюції. Слабкість соціальних зв’язків в суспільстві можна пояснити суперечливістю соціальної еволюції та розвитку соціально-економічної системи, значною соціальною диференціацією суспільства, неоднорідністю його соціально-економічного устрою, невідповідністю розвитку економіки іншим сторонам суспільного життя. Послаблення соціальних зв’язків може компенсуватися діями держави, відносною однорідністю масової психології великих соціальних спільнот та впливами уніфікованих соціокультурних стереотипів.

Структура суспільства, побудована на основі поділу за економічними, соціальними та політичними ознаками, не збігається з виключно багатогранною структурою, побудованою на основі соціокультурних ознак. Відсутність чіткої прив’язки соціокультурного розвитку до зміни соціально-економічних відносин можна пояснити тим, що соціокультурні системні зміни відбуваються в інших часових масштабах, ніж економічні, соціальні та політичні зміни. В процесі соціокультурних змін формується відносна однорідність соціокультурних характеристик окремих соціальних груп та індивідів. Цей процес стає однією з форм об’єднання різних соціальних груп суспільства, засобом забезпечення спадковості та зв’язку між поколіннями. Соціокультурна єдність суспільства часто важливіша для суспільного розвитку, ніж об’єднання на основі економічних, соціальних або політичних інтересів.

У науці доведено специфічний взаємовплив соціокультурних факторів і сукупності економічних відносин. У соціокультурній сфері виявляються

суперечності розвитку економіки та економічних інститутів. Економічні відносини несуть в собі глибокий відбиток соціокультурних зв'язків, глобальних культурних впливів, традицій та інститутів. У певних аспектах соціокультурний розвиток може йти попереду економічного розвитку, виступати фактором формування нових економічних інститутів, котрі мають забезпечити мінімізацію трансакційних витрат, прискорювати або гальмувати процеси інформатизації та цифровізації, економічну та інституціональну модернізацію суспільства. Соціокультурний розвиток стає найзагальнішою характеристикою та критерієм ефективності моделі інституціональної трансформації цифрового суспільства.

У цьому контексті, була зроблена досить цікава спроба надати кількісну оцінку соціокультурному розвитку та включити до наукового обігу поняття соціокультурного багатства, яке має у своєму розпорядженні цивілізація на конкретному етапі свого історичного розвитку. Оцінка соціокультурного багатства включає:

- зміну ставлення суспільства до природного середовища;
- зміну ставлення людей до суспільства та суспільства до людей;
- наявність засобів формування матеріального багатства;
- розвиток науки;
- формування та підтримку нових цінностей, зразків і норм поведінки [27, с. 59].

Четвертий критерій розвитку цифрового суспільства має відобразити ступінь поширення та глибину тих форм соціальної диференціації, які пов'язані, насамперед, зі змінами в суспільному виробництві. Розгляд лише окремих оцінок, що відображають соціальне та економічне становище людей – розвиток інфраструктури соціалізації, системи соціального захисту, стан ринку праці, навколишнього середовища, рівень і структуру споживання та інше, не дозволяє відобразити весь комплекс проблем, які є результатом прояву тенденцій щодо соціальної диференціації в суспільстві.

Поява цифрового суспільства не зупинила розвиток так званого “суспільства споживання”, не зменшила розрив між потребами і доходами людей. Як і раніше, стандарти елітного життя для переважної більшості населення залишаються недосяжними. Заможні соціальні групи залишаються в оточенні маси населення з досить високими уявними стандартами споживання, однак низьким рівнем добробуту і патерналістськими ціннісними орієнтаціями. Як наслідок формується модель споживчих переваг, яка все менше регулюється культурою, традиціями, нормами та цінностями соціального середовища людини, а все більше – стандартами тотального конс'юмерізму. Така модель значно впливає на потреби та мотиви вибору споживачів, на сучасний спосіб життя, на всю світову соціально-економічну динаміку [27, с. 66].

Поглиблення нерівномірного розподілу доходів залишається світовою проблемою. Така тенденція спостерігається і на національному, і на міжнародному рівнях. За даними експертів ООН, у 1870 р. доходи на одну

особу в США перевищували аналогічний показник у найбідніших країнах світу в 10 разів, у 1969 р. – у 50 разів, а 2010 р. цей розрив досягнув 70-разового значення [232.]. Макроекономічна статистика дає нам величину доходів і кінцевого споживання в різних інституціональних секторах національної економіки, а також важливий параметр соціалізації економіки за критерієм споживання – рівень споживання населення. Однак для оцінювання рівня майнової і соціальної диференціації доцільно використовувати дані статистики, що відображають мозаїку доходів і споживання окремих соціальних груп.

Додаткові аргументи щодо поглиблення соціальної диференціації в цифровому суспільстві отримали підтвердження в роботі Т. Пікетті “Капітал у ХХІ столітті”. Автор порівнює нерівномірності розподілу капіталу в різні періоди – шляхом порівняння співвідношення загального капіталу нації до її доходу в тогочасних грошових одиницях. В Європі ХІХ століття це співвідношення було приблизно 650%; воно знизилося до 250 % у середині ХХ століття у зв’язку зі світовими війнами, але знову почало зростати з 1950 року і зараз складає близько 550% [233, с. 165]. З цього випливає висновок про те, що і зараз, як у ХІХ столітті, відносно велика частка доходу перебуває в руках тих, хто вже має значний статок, і, як наслідок, менша частка перебуває в руках тих, хто працює, щоб забезпечити своє існування. Пікетті доводить, що норма доходності капіталу у формі “прибутку, дивідендів, відсотків, ренти та інших доходів від капіталу”, яку він позначає як r , послідовно випереджає економічне зростання, g [233, с. 25]. Його формула $r > g$ означає, що доходи забезпечених капіталом багатіїв роблять їх багатшими більшою мірою, ніж людей, які працюють заради свого існування. Це, у свою чергу, забезпечує їх великою кількістю капіталу, щоб ще більше реінвестувати для отримання прибутку, у той час, як працівники споживають увесь свій дохід для забезпечення свого рівня життя. Отже, у нескінченному циклі велика кількість багатства створює ще більші його обсяги. Крім того, Пікетті вбачає розрив між збільшенням загальних r і g у майбутньому. На його думку, “якщо фіскальна конкуренція триватиме до свого логічного завершення – що цілком можливо – то розбіжність між r і g в якийсь момент у ХХІ столітті повернеться до того, що існувало у ХІХ столітті” [233, с. 356].

У контексті поширення та поглиблення форм соціальної диференціації особливу зацікавленість викликає співвідношення конкретно-історичних форм загальноцивілізаційного розвитку – капіталізації та соціалізації економіки. Якщо капіталізація визначає основні риси, характер і напрями подальшого розвитку суспільства, то соціалізація означає поступовий рух соціально-економічної системи суспільства з одного стану в інший в рамках домінуючих тенденцій суспільного розвитку.

Капіталізація економіки – реальний процес створення та примноження нової вартості, вона має власну фінансову складову, однак не зводиться до

неї. Особливості капіталістичного відтворення в постіндустріальну епоху довели не тільки залежність, але й можливість довгострокового відриву фінансових процесів від процесу створення вартості. Кризи 1998–1999 і 2008–2010 рр., як ніколи раніше, виявили принципову залежність фінансових процесів від процесу створення вартості й показали занадто велику переоцінку фінансовим ринком вартості компаній “нової економіки”. Відрив фондових оцінок від реальної вартості промислових компаній привели до занепаду промислового сектора економік розвинутих країн, а невідповідність фінансових і реальних економічних процесів стала важливим чинником небаченого раніше перерозподілу багатства, накопичення великих капіталів у надзвичайно короткий термін, нових форм і поглиблення соціальної диференціації та майнового розшарування вже в цифровому суспільстві.

Капіталізація економіки завжди посилює соціальну диференціацію, загострює проблеми соціальної нерівності. З іншого боку, соціалізація економіки створює тенденцію до пом'якшення соціальних наслідків капіталізації через розподіл та перерозподіл національного доходу, а сьогодні й через цифровізацію соціальних практик. Поширення соціальних практик з використанням цифрових та інформаційних технологій, надання все більшої кількості цифрових послуг державою населенню полегшує щоденне життя людей. Об'єктивний характер зазначених тенденцій виявляється у поєднанні принципів економічної раціональності та соціальної справедливості в процесах соціально-економічних та інституціональних трансформацій.

Основний тренд зменшення соціальної диференціації в цифровому суспільстві пов'язаний зі змінами в суспільному виробництві, у формуванні сектора економіки знань, а потім його поширенні на всю економіку. Децентралізації інноваційної та комерційної діяльності, диверсифікація ринків і операцій, створення у найбільш перспективних галузях науки й техніки малих інноваційних фірм, зорієнтованих на виробництво й самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, свідчить про поступову трансформацію акціонерної власності в інші види колективної власності та формування організаційно-правових форм сучасного інноваційного підприємництва. Така соціалізація, по суті, означає перехід постіндустріального суспільства в нову якість, пов'язану з формуванням масового “нового середнього класу” в соціальній структурі цифрового суспільства. Саме “новий середній клас”, як структуротвірний елемент цифрового суспільства відіграє провідну роль у виробництві благ, у формуванні системи потреб та споживанні, подоланні соціальної диференціації.

Поява “нового середнього класу” змінює пропорції між джерелами формування доходів населення. Ці пропорції опосередковано відображають поширення “постекономічної мотивації праці”, розвиток конкурентного середовища, поширення інновацій та інноваційної

інфраструктури, а також існування інших важливих економічних і соціальних ознак розвитку цифрової економіки і цифрового суспільства. Як бачимо, наявність масового “нового середнього класу” в соціально-економічній структурі, з багатьох причин, стає атрибутивною ознакою та критерієм розвитку цифрового суспільства.

П’ятий критерій розвитку цифрового суспільства відображає вдосконалення соціальних характеристик робочої сили, окремі соціальні зв’язки й відносини індивідів. Він характеризує таку перебудову соціальних зв’язків, які створюють можливість інтеграції людей в цифровому суспільстві. Даний критерій не відображає соціальні, політичні, культурні та, головне, економічні функції соціальної групи на макрорівні, визначальними стають мікрорівневі якісні характеристики й атрибутивні властивості індивідів. Однак, дає можливість оцінити розвиток людини, формування її особистості, рівень самоорганізації та суспільної активності. Очевидно, що така постановка питання не розкриває багатства всіх універсумних взаємодій соціальних суб’єктів, але дає змогу розширити наші уявлення про універсумний характер розвитку цифрового суспільства.

Якщо технології та економічні зміни, протягом певного часу, впливають на сферу суспільної свідомості, вони змінюють її. Однак краще виявляти значну стриманість в очікуваннях щодо темпів зміни суспільної свідомості, яка в цілому достатньо консервативна і, як правило, не встигає за буттям, що швидко змінюється. Щодо індивідуальної свідомості, то в сучасному світі ефективним інструментом її зміни стала цифровізація. Завдяки соціальним мережам швидко руйнуються певні традиції, вибракуюються моделі товарів, змінюються зразки поведінки, людські вподобання, герої дня, субкультури, стилі життя.

Включення людей до більш-менш інституціолізованих відносин взаємного знайомства й визнання відкриває можливості для подальшої соціалізації людини в цифровому середовищі, розвитку її особистості, розширення свободи у виборі життєвого шляху. Нові соціальні зв’язки укріплюють норми взаємності та довіри у відносинах між індивідами, колективами і сприяють розвитку соціального капіталу цифрового суспільства.

Можна виділити та дослідити фактори та окремі інститути, які очевидно впливають на процес розвитку соціального капіталу у цифровому суспільстві. Такими факторами стали:

- темпи, масштаб і характер цифровізації економіки;
- соціальні зрушення і формування мікрорівневої соціокультурної різноманітності;
- доступність освіти;
- розвиненість засобів масової комунікації;
- зміни в правовій системі, зокрема у сферах регулювання відносин власності;
- розвиток інституту сім’ї тощо.

Якщо деякі з цих факторів впливають на формування соціальних зв'язків і соціального капіталу опосередковано, то інші, насамперед, сім'я впливають безпосередньо.

Саме інститут сім'ї (в термінах економіки – домогосподарство) забезпечує можливість інтеграції людей у трьох визначених нами площинах розвитку цифрового суспільства. Домогосподарство виконує важливі функції в економіці та соціумі: забезпечує відтворення робочої сили, виступає споживачем на товарних ринках, як власник депозитів у банках надає фінансові ресурси для фінансування інвестицій, виступає основним платником податків і одержувачем соціальних трансфертів з бюджету, одержувачем кредитів тощо. В економічному сенсі внутрішньосімейна праця формує нові потреби та економічні інтереси, створює новий попит на ринках. Водночас утверджується уявлення про те, що заради економічної ефективності не можна виправдати будь-які господарські дії та їх наслідки.

У соціальному сенсі внутрішньосімейна праця формує особисті якості людини, внутрішньосімейні відносини та культуру побуту. Саме в сім'ї відбувається формування особистості. Тут люди засвоюють цінності культури, з'являється відчуття господаря, формуються уявлення про життєві стандарти, ставлення до праці, особиста відповідальність за справу, господарська ініціативність і підприємливість, прагматизм, вдосконалюються соціальні характеристики робочої сили тощо.

У процесі внутрішньосімейної праці відбувається щоденне навчання людини. Таке навчання можна розглядати, як форму інвестицій у людину, оскільки дає їй відповідні загальнокультурні знання, емоційний та етичний потенціал. У процесі навчання в сім'ї відбувається безперервний розвиток інтелектуального потенціалу, який створює з людини особистість, озброєну знаннями, що є значущими для будь-яких сфер її майбутньої діяльності.

Перетворення звичайних побутових комп'ютерів у високопродуктивні цифрові засоби виробництва привело до того, що внутрішньосімейна праця членів домогосподарства стає джерелом все більшої кількості доданої вартості. Цьому сприяє динамічне розширення нових ринків все більш складної продукції, інформації та знань, розмивання існуючих організаційно-економічних форм виробництва.

Зростання рівня економічної та соціальної гетерогенності цифрового суспільства пояснюється розвитком соціальних мереж та інших цифрових засобів комунікації на основі інформаційно-комунікативної мережі Інтернет. Їх поява стала справжньою революцією і поворотним пунктом у розвитку цифрової інфраструктури суспільства. Соціальні мережі полегшили спілкування між представниками різних культурних пластів, носіїв різних цінностей і напрямів суспільної думки, а також взаємодію різноманітних соціальних утворень, що сформувалися, навіть на різній економічній та історичній основі.

Сучасні соціальні мережі виконують первинну функцію масових комунікацій – поширення соціальної інформації, яка посилює зв'язки людини із зовнішнім світом, розширює або викривлює її уявлення про цей світ. Вони створюють інтенсивний і різноманітний вплив на формування суспільної думки, економічний, політичний і соціокультурний розвиток суспільства. Цілеспрямована інформація в соціальних мережах ефективно впливає на уявлення більшості населення у питаннях, що виходять поза межі їх щоденного побуту. Якщо люди не мають відповідних запобіжників і стають психологічно не захищеними перед тиском уявлень, що нав'язують зацікавлені групи через соціальні мережі, часто формується масова свідомість не пов'язана з суспільним розвитком.

Соціальні мережі часто використовуються для організації цілеспрямованої діяльності людей, мобілізації їх зусиль на виконання певних соціально-політичних завдань в інтересах окремих груп впливу. Це стає можливим тому, що соціальні мережі здатні зосереджувати увагу аудиторії на важливих або другорядних питаннях соціально-економічного розвитку. Якщо ефективність інформації (її здатність впливати на соціальні процеси в суспільстві) залежить від її змісту і характеру, специфіки соціокультурного середовища, в якому її розповсюджують, то ефективність використання засобів масових комунікацій та методів впливу на масову свідомість все більше визначається рівнем цифровізації інфраструктури масових комунікацій. Як бачимо, рівень цифровізації інфраструктури масових комунікацій виступає фактором перебудови соціальних зв'язків і, опосередковано, критерієм розвитку цифрового суспільства.

На початку ХХІ ст. сформувалася нова парадигма суспільного розвитку, в якій виявилися результати змін в економічному мисленні та відмова від оцінок соціально-економічних процесів переважно в макроекономічному вимірі. Загальною оцінкою результатів суспільного відтворення визнається формування гармонійно розвинутої людини. Метою суспільного розвитку визнається не нарощування виробництва матеріальних і нематеріальних благ та послуг (суспільство споживання), а надання людям можливості вільного вибору щодо професії, праці, стилю життя – перш за все для збереження здоров'я, отримання доступу до знань, реалізації інтересів тощо. Відповідно до концепції “розширення людського вибору”, добробут має оцінюватися не за рівнем доходу на душу населення, а за можливостями людини вести таке життя, яке вона вважає прийнятним для себе. При цьому дохід розглядається не як мета, а як засіб розширення вибору людей у таких галузях, як: охорона здоров'я, освіта, культура, економічна та громадська діяльність. Отже, мовиться про забезпечення можливості розширення вибору людиною мети та стилю свого життя. З цього приводу В. Капільцова зазначає, що новітні концептуальні ідеї щодо забезпечення суспільного розвитку виходять із необхідності створення сприятливих умов для довгого, здорового та наповненого творчістю життя людини [234, с. 83].

Нові соціокультурні інститути цифрового суспільства, нова система цінностей та мотивації праці змушують ставити питання про формування людини цифрового суспільства.

Це передбачає використання елементів національної ментальності, традиційного, соціокультурного ладу. Не можна здійснити історичного кроку вперед, яким би швидким він не був, відкидаючи свої традиції. Такі характерні риси українського суспільства, як індивідуальні мотивуючі стимули, відповідальність, незалежність у мисленні, творчість, пізнання, слабка відокремленість економічного і соціального життя, мають бути вмонтовані в інституціональний механізм функціонування цифрового суспільства.

Очевидно, що процес розвитку цифрового суспільства гальмується не стільки наявністю відсталих технологій та видів праці, скільки інституційними факторами розвитку. Інституційне середовище має бути очищеним від того, що виявляє себе як квазісучасні інституційні форми. В умовах взаємодії неефективних формальних інститутів з наявними неформальними інститутами створюються далеко не кращі зразки інституційного середовища, а в заново винайдених формах суспільного життя проступають ті або інші риси минулого. У такому середовищі формуються далеко не кращі зразки суспільної свідомості, руйнується конкуренція, зберігаються неефективні організаційно-економічні форми суспільного виробництва. По суті, неефективні інститути утворюють певний “коридор”, що обмежує використання виробничого, інтелектуального, інноваційного, соціального та споживчого потенціалів суспільства. Як наслідок, суспільні процеси супроводжуються не просто зростанням трансакційних витрат, але й формуванням різних інституціональних пасток.

Українське суспільство вже досягло такого рівня, коли безумовна соціальна доцільність економічного зростання не завжди очевидна. Економічне зростання має супроводжуватися інституціоналізацією економічних відносин, характерних для цифрового суспільства. В умовах війни, за сучасних вкрай негативних демографічних тенденцій і скорочення пропозиції праці, прискорений економічний розвиток в Україні на основі цифровізації стає безальтернативним. Так, за довоєнними, досить оптимістичними прогнозами ООН щодо демографічної ситуації у світі, до 2050 року населення України може зменшитися з 46 до 35 мільйонів, а темпи його скорочення є одними з найвищих у світі. Основні тези доповіді ООН такі:

– падіння народжуваності призводить до старіння населення України. Вік майже кожного п'ятого українця перевищує 60 років. До 2050 року таких людей буде приблизно 36 %;

– невисокий рівень добробуту населення, що не сприяє поєднанню професійної діяльності та вихованню дітей, пояснює низьку народжуваність;

– високий рівень смертності. Майже кожен третій громадянин помирає у віці до 65 років. Причому половині цих смертей можна було б запобігти;

– зростає частка молодих (до 35 років) і кваліфікованих українців, які бажають реалізувати себе за кордоном;

– скорочується кількість жителів у сільській місцевості [235].

Якщо додати втрати населення в результаті воєнних дій та велику кількість біженців, то ситуація виглядає набагато гіршою. Ураховуючи негативні соціально-демографічні тенденції та швидкий темп технологічних змін, стає очевидним, що нові форми збалансованого розвитку можуть ґрунтуватися на розвитку постіндустріальних продуктивних сил, цифрових та інформаційних технологіях, які сприяють витисканню живої праці з виробництва і, одночасно, зростанню її продуктивності. Цифровізація найбільш динамічних і перспективних видів виробництва надає можливість зменшити глибокі диспропорції у внутрішніх економічних і соціальних структурах.

Нині в Україні сформувалося суспільство-гібрид, яке зазнає впливів з боку більш розвинутих соціальних і культурних систем, але й містить у собі “згустки” суспільних відносин і норм, що походять від пострадянської епохи, модифікуються і пристосовують до себе елементи цифрового суспільства. Так, навколо запроваджених у соціальну тканину елементів розвитку зберігаються зони економічної та соціальної деградації, а сучасні економічні та соціальні структури містять паразитичні, нефункціональні елементи.

Не дивно, що економічні результати розвитку країни протягом останніх 30-ти років стали наслідком збереження та загострення численних структурних диспропорцій у відтворювальному процесі. У структурних диспропорціях, що були сформовані ще в радянські часи, виявилися незбалансованість товарних ринків, протиріччя у системі праця–зайнятість, доходи–споживання, занепад високотехнологічних виробництв і, як не дивно, високі темпи цифровізації. Макроекономічна структура валового продукту змінювалась у напрямку, який віддаляв її від відповідних показників розвинутих країн і не забезпечував вже протягом багатьох років розширеного відтворення.

Хоча співвідношення між індустріальними та постіндустріальними секторами суспільного виробництва поступово змінюється на користь останнього, існують проблеми їх співіснування, закріплення провідної ролі постіндустріальних тенденцій розвитку. Маємо враховувати той факт, що індустріальний сектор економіки виконує в економічному й соціальному житті важливі функції, тому його прискорене витискання неможливе.

Необхідно знайти ті пропорції, за яких можна досягнути раціонального співвідношення різних форм суспільного виробництва. Очевидно, що надмірна концентрація уваги на розвитку будь-якої з них, якою б важливою вона не була, може призвести до поглиблення наявних і створення нових диспропорцій і труднощів. Зовсім неочевидною видається теза про неефективність економічного розвитку, орієнтованого, в тому числі, на сировинні галузі й ті ланки виробничого ланцюга у світовому

поділі праці, які не є нині ключовими з погляду технічного прогресу. Через це зазначимо, що цифровізація може зробити ефективними ті форми суспільного виробництва, які базуються не тільки на постіндустріальних, але й на традиційних індустріальних продуктивних силах.

На макрорівні складні проблеми цифрової модернізації економіки не завжди очевидні, а тому необхідно знайти нові ефективні механізми модернізації різних секторів і галузей економіки. Основна увага дослідників має бути перенесена з аналізу їх загального співвідношення до внутрішніх проблем кожного з них.

Основним ресурсом цифрової економіки визнаються людські ресурси. Інвестиції в людину, в людський капітал, який цілеспрямовано використовується в процесі інноваційної діяльності, дозволяють відійти від “економіки ресурсної та індустріальної” до “економіки знань”, до економіки “щоденної технологічної революції”, до економії живої праці й підвищенні її продуктивності на основі цифровізації у найбільш динамічних і перспективних видах виробництва.

У цифровому суспільстві відбувається відтворення форм соціально-економічної організації, пропорцій розподілу ресурсів між різними суспільними сферами, інститутів, ідеологій, стандартів споживання, способу життя людей. При цьому, розвиток окремих суспільних сфер: матеріального та духовного виробництва, доходів і споживання, розумової та фізичної праці відбувається нерівномірно. Особливо необхідно зауважити невідповідність розвитку економіки розвитку інших сфер суспільного життя. Долати такі перекоси можливо лише на основі сучасних форм розвитку продуктивних сил та інститутів цифрового суспільства.

Розвиток цифрового суспільства відбувається шляхом переходу його соціально-економічної системи з одного стану в інший у результаті швидких, за історичним виміром, соціально-економічних та інституціональних трансформацій. Очевидно, що розгляд лише окремих фактів, які впливають на соціальний та економічний стан людей, не дозволяє виявити весь комплекс проблем формування цифрового суспільства. Поряд із проблемами соціальної нерівності, занепадом соціальної інфраструктури, структури та низького рівня споживання населення, кризою системи соціального захисту, станом ринку праці, погіршенням навколишнього середовища проблеми наслідків технологічних змін мають стати в центрі уваги суспільства. Багатоплановість наслідків технологічного розвитку доводить складність надання загальної, якісної оцінку (наскільки це можливо) різномірним та різноспрямованим процесам в цифровому суспільстві. Необхідно враховувати загальносвітові закономірності та еволюцію перетворень, як у структурі та функціях суспільних інститутів, так і у внутрішніх механізмах цифровізації економіки. Тим не менш, можна констатувати, що:

– сучасна соціальна реальність динамічна, складна і суперечлива;

– процеси, які відбуваються в сучасному соціумі, мають прискорений характер;

– посилюється вплив технологій на розвиток соціально-економічних процесів.

Для оцінювання результатів цифровізації економіки ми послідовно проаналізували окремі економічні та соціальні процеси в цифровому суспільстві. Сформулювали низку загальних формулювань, які так чи інакше відображають окремі риси суспільного життя, зміни у способі життя людей та віддалених одна від одної соціальних груп.

Очевидно, що світ очікують серйозні виклики і нові проблеми, не можна не враховувати, як вони вплинуть на суспільство найближчим часом. Тому, визначення місця цифрового суспільства в безкінечному процесі суспільної еволюції, його технологічних та інституційних можливостей не тільки складне, але й принципово важливе завдання сучасної науки. У цьому контексті не можна залишати без уваги проблеми розвитку штучного інтелекту, нераціонального використання ресурсів, зміни клімату, що не втрачають своєї гостроти і в перспективі ще сильніше загостряться. Ми виходимо з припущення, що сам технологічний розвиток пропонуватиме нетривіальні, багато в чому не передбачувані нині засоби для розв'язання тих проблем, які створює.

Переосмислення попередніх уявлень та навіть перегляд категоріальних основ самої парадигми становлення та розвитку цифрового суспільства дало підстави для визнання цифрової економіки однією із форм універсальної суспільної еволюції, а цифровізацію економіки, одним із багатьох інструментів універсумізації, що створює вирішальний вплив на діяльність людини як суб'єкта історичної еволюції. Цифровізація економіки перетворилася в одну із форм організації, впорядкування, врегулювання суспільного життя в соціальній, економічній та інших сферах суспільства. Вона приводить до появи певних норм, правил і обмежень поведінки нераціональних економічних суб'єктів, задоволення суспільних потреб і досягнення певних стандартів життя суспільством, полегшує соціальні взаємодії в економічній сфері.

Цифрове суспільство в широкому контексті можна розглядати як фундаментальну категорію, в якій виявляється процес універсумізації. Комплексне дослідження цифрового суспільства потребувало послідовного опису його генетичних, функціональних і структурних ознак. Найбільш важливий вимір розвитку цифрового суспільства – здатність суб'єкта засвоювати універсальні цінності з урахуванням його традиційного і модерністського аспектів. Засвоєння нових, часто модерністських цінностей, означає можливість ефективної інституціалізації відносин нового суспільства. Взаємодія, взаємообумовленість і взаємовплив людей у технологічній, економічній, соціокультурній та інших сферах є іншою важливою ознакою цифрового суспільства.

Функціональний аналіз цифровізації дає можливість виділити її важливі функції в процесі суспільного розвитку. Насамперед, це формування та задоволення суспільних потреб, полегшення регуляції людської діяльності, поява ефективних організаційних формах суспільного життя. Цифровізація виявляється не тільки в технологічному, але й в суспільному вимірі, оскільки змінює соціальні взаємодії суб'єктів і потребує відповідної інституціоналізації.

Ми виділили важливі та глобальні за природою фактори, які впливають на розвиток цифрового суспільства, створюють спільні для всіх країн проблеми та надають нові можливості для розвитку: цифровізація економіки, становлення інститутів наднаціонального регулювання, регіональна інтеграція, відкритість ринків робочої сили та активізація міграційних процесів. Відбувається розширення спектра соціальних проблем і вихід їх за межі національних кордонів.

Усе це потребує від світової спільноти взаємоузгодженого підходу до розв'язання соціально-економічних проблем суспільного розвитку, міжнародного захисту прав людей, які порушуються на національному рівні, управління процесами цифровізації економіки на глобальному рівні, формування нової економіки на основі цифрових інновацій у технологічній, економічній, соціальній сферах суспільного життя.

Актуальними питаннями розвитку цифрового суспільства стають: зростання ролі людини як стратегічного ресурсу нової економіки, людський вимір нової економіки, яка швидко формується та розвивається в останнє десятиліття. У контексті проблематики взаємодії людини і цифрової економіки актуальним стає питання щодо зміни вектора спрямованості економіки й наповнення економічного простору нематеріальним, позаекономічним контекстом. У такому контексті виявляються загальноцивілізаційні тренди ХХІ ст. Серед них детермінанти нової економіки:

- зростаючий ресурсний та економічний потенціал й усе більша здатність цифрової економіки все краще задовольняти індивідуальні та усупільнені потреби членів суспільства;

- зростаюча роль людини та технології як визначального ресурсу цифрової економіки;

- зростаюче значення цифровізації у функціонуванні нової економіки;
- цифровізація суспільного життя як фактор зміни в рушійних силах розвитку, структурі мотивів та цінностей суспільства.

Отже, йдеться про зростаючу значущість факторів, обставин, умов, які обумовлюють необхідність формування соціоцентричної, орієнтованої на людину економіки.

У новій економіці особливої ваги набуває соціокультурна компонента соціально-економічного розвитку. Дійсно, процеси створення, поширення й використання знань, носієм яких є творча, креативна, орієнтована на

інновації особистість, неможливі без відповідних моральних та етичних компонент, без формування атмосфери довіри, толерантності, етичних відносин, без відповідного ставлення до праці. Саме тому ми включили до аналізу соціокультурний розвиток.

У даній праці ми розглянули соціокультурний розвиток у контексті ставлення людини до праці, що дозволило нам поєднати матеріальний бік життя цифрового суспільства та існуючу систему господарювання.

Ми вже зазначали, що результати цифровізації економіки в повсякденному житті людини виявляються в змінах способу її життя. Вони залежать не тільки від внутрішніх, але й зовнішніх чинників, які не завжди контролюються даним суспільством. Однак ці результати безпосередньо та повсякчасно відчуваються людьми і розглядаються, зазвичай, як вагомий і видимий показник наявної інституційної організації суспільства.

Багатоплановість явища цифровізації економіки свідчить про складність дати загальну, якісну оцінку (наскільки це можливо) різнорідним та різноспрямованим процесам. Тому загальна оцінка результату цифровізації економіки полягає не стільки в пошуку формулювань, які певним чином відображають мозаїку рівнів, якості та способу життя окремих і віддалених одна від одної соціальних груп, позитивні та негативні риси суспільного життя, а у виявленні основних відмінних рис цифрового суспільства та відповідних показників, які переломлюються в умовах і способах життя.

Цифровізація економіки пов'язана не тільки з економічним розвитком, але й з соціальним і соціокультурним. Очевидно, що збільшення доходів населення, обсягів споживання, створення цифрової інфраструктури наштовхується на ресурсні обмеження та не може, в принципі, вийти за межі, які визначає зростання виробництва та екологічні можливості природи. Очевидно, що високому рівню економічного розвитку відповідають кращі соціальні показники і в просторовому, і в історичному розрізі. Однак відхилення від цієї загальної закономірності існує. Це пов'язано з тим, що розподілятися і накопичуватися наявні ресурси та накопичене на даний момент часу національне багатство можуть по-різному. Якщо бідність, вимушена бездіяльність, небезпечне існування та інші соціальні негаразди більшістю людей сприймаються як нестерпні, суспільство може вдатися до термінових заходів для їх подолання.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Тарасевич В.М. Апологія екуніки (про економічне наукове й універсумне знання). *Економічна теорія*. 2011. № 1. С. 5-20.
2. Machlup F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
3. Masuda Y. *The Information Society as Post-Industrial Society*. Wash., 1981. 103 p.
4. Masuda Y. *Computopia. The Information Technology Revolution*. Oxford, 1985.
5. Machlup F. *The Economics of Information and Human Capital* // Machlup F. *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance* / F. Machlup. Vol. 3. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984. 644 p.
6. Геец В.М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний // *Социально-экономические проблемы информационного общества* / под ред. д.э.н. Л.Г. Мельника. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 430 с.
7. Білоцерківець В.В., Ляшенко А.В. *Нова економіка: сутність та генеза*. Дніпропетровськ : Січ, 2007. 221 с.
8. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для країни. *Економіка України*. 2001. № 11. С. 4–13.
9. Шевчук О.Б. Інформаційно-технологічна революція і її роль у розвитку світової економіки. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_04_3_139_uk.pdf.
10. Ханін І.Г. Інформаційно-технологічні передумови формування постіндустріального суспільства як концепції нової глобальної цивілізації. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/11>.
11. “Україна 2030 Е-країна з розвинутою цифровою економікою”. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomiko-yu.html>.
12. *Don Tapscott*. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. – 1995. – 374 p. URL: www.pdfdrive.com/the-digital-economy-promise-and-peril-in-the-age-of-networked-intelligence194539276.html.
13. *Мортімер Ієн*. *Століття змін. Яке століття бачило найбільше змін і чому це важливо для нас* / пер. з англ. Я. Машико. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2018. 448с.
14. Несененко П.П., Артеменко О.А., Патлатой О.Є. *Сучасні економічні теорії: навчальний посібник*. Одеса: ОНЕУ. 2017. 326 с.
15. Мурадян О.С. Спосіб життя як система соціальної дії: спроба концептуалізації. *Соціологічні студії*. 2012. №1. С. 81–87.
16. Four Waves of Digitalisation of the Economic System in the EU Countries and Ukraine / Dmytro V. Maliar, Oleksandr F. Ivashyna, Svitlana Yu. Ivashyna, Natalia V. Arkhireiska, Iryna O. Matvijchuk. *Studies of Applied Economics*. Volume 39-6. 2021. P. 3–16.

17. Eurostat (2021). Digital economy and society. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>).

18. Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 10, Issue 1, 2020. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06).

19. Edvinsson L. Malone M. Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.-Y. Harper Business, 1997. 225 p.

20. Івашина С. Ю. Теоретичні засади дослідження нового середнього класу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 297–301.

21. Федоров Михайло. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/>.

22. Поліковська Юлія. В Україні розпочинається новий етап цифровізації державних послуг. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/31430/2023-03-17-v-ukraini-rozpochynaietsya-novyu-etap-tsyfrovi-zatsii-derzhavnykh-poslug/>.

23. Шаповалова О.В. Проблеми досягнення балансу цифрової зрілості держави та суспільства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. № 2 (44), 2022. С. 24–32.

24. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 за № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20?find=1&text=%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0>.

25. Who controls, influences, or benefits from a company? 2020. Open Ownership Register. URL : <https://register.openownership.org/>.

26. Смесова В.Л. Цифрова економіка: характерні риси і тенденції розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління». – Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро (6 листопада 2020 р.). С. 260–261.

27. Івашина С.Ю. Соціалізація економіки як тенденція суспільного розвитку: монографія. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2017. 252 с.

28. Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. Олександр Дем'янчук, Київ : Наш формат, 2020. 472 с.

29. Ruchir Sharma. *The 10 Rules of Successful Nations* offers a pithy guide to real-world economics, adapted from the New York Times bestseller *The Rise and Fall of Nations*: Penguin Readers. 2020. 256 p.

30. Носик О.М. Специфічна технологічна пауза як чинник інноваційної дисфункції економіки України. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 16. № 1. С. 100–106.

31. Федулова Л.І. “Інноваційна пауза” та “інноваційний парадокс” України. *Економіст*. 2011. № 10. С. 46–52.

32. Зубко Г. Шостий технологічний уклад: інфраструктурно-правовий аспект. *Підприємство, господарство і право*. 2019. № 11. С. 218 – 229.

33. Федулова Л.І. Сьомий технологічний уклад: міфи, реальність та перспективи. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. 2012. № 1(8). С. 7–17.

34. Василенко В. Технологічні устрої в контексті прагнення економічних систем до ідеальності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 65-72. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13vvoski.pdf>.

35. Сайт державної служби статистики України. Інформаційне суспільство. Retrieved from. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/zv.htm.

36. Зеліско І.М., Халімон Т.М. Детермінанти розвитку цифрової економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_5.

37. Ігнатенко М. М., Захарін С.В., Красножон А. С. Підвищення конкурентоспроможності розвитку малих підприємств на засадах формування і поширення цифрових бізнес-процесів. URL : <http://ephseir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6689/Ignatenko%20M.%20M.%20Pidvyshchennia%20konkurentospromozhnosti%20rozvytku%20malykh%20pidpriemstv%20na%20zasadakh%20formuvannia%20i%20poshyrennia%20tsyfrovykh%20biznes-protsesiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

38. Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 8(2). С. 44–47. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_8\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_8(2)_8).

39. Штангрет І.А. Розвиток системи економічної безпеки в умовах цифрової трансформації підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_36.

40. Седікова І. О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 3.

41. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 39-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_28_6.

42. Макушок О.В., Цимбалюк Ю.А., Андрусак В.М. Упровадження та реалізація цифрових маркетингових технологій в економічну діяльність суб'єктів підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2022. № 8. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnje_2022_8_8.

43. Коваленко Д.І., Золковер А.О. Тенденції розвитку цифрових фінансів в сучасних економічних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2022. № 5. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnje_2022_5_14.

44. Пухальський В. В. Податковий контроль в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_25.
45. Новікова О., Шамілева Л., Хандій О. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20, № 3. С. 387–408. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2021_20_3_3.
46. Малиновський В. Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 1. С. 27–31. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsu_2021_1_7.
47. Gallacher, G. and Hossain, I. “Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada.” *Canadian Public Policy-analyse De Politiques* 46 (2020): n. pag. URL: <https://DOI:10.3138/cpp.2020-026>.
48. Маляр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 165–171. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>.
49. Данканич А.А. Підхід до оцінки потенціалу сталого розвитку цифрового підприємництва. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 70-76.
50. Denner M.S., Püschel L.C. and Röglinger M. How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Bus Inf Syst Eng* 60, 2018. 331–349. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>.
51. Цифровізація – один з головних векторів розвитку економіки у наступні 10 років. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-odin-z-golovnikh-vektoriv-rozvitku-ekonomiki-u-nastupni-10-rokiv>.
52. Wirtz B.W. B2B Digital Business Models. In: *Digital Business Models. Progress in IS*. Springer, Cham. 2019. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-13005-3_9.
53. D’Antonio, G., Macheda, L., Sauza Bedolla, J., Chiabert, P.: PLM-MES integration to support Industry 4.0. In: Ríos, J., Bernard, A., Bouras, A., Foufou, S. (eds.) *PLM 2017*. IAICT, vol. 517, pp. 129–137. Springer, Cham. 2017. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72905-3_12.
54. 30 сервісів на основі штучного інтелекту. URL: <https://newmedia.ua/interesting-know-uk/30-servisiv-na-osnovi-shtuchnoho-intelektu/>.
55. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Петруня Ю. Є. та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і допов. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
56. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі: монографія. Дніпро: ЛІРА, 2017. 268 с.
57. Бажеріна К.В., Черненко О.В., Афанасьєва К.О. Зміна споживчої поведінки українців в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf.

58. Коваль Л.А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Випуск 18(2). С. 117–122.
59. Євтушевська О.В. Особливості поведінки споживачів на ринку в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №20. С. 22-24.
60. Кузьмук О. Споживацька поведінка як механізм ідентичності. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2015. №4. С. 12-16.
61. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с.
62. World Happiness Report. URL: <http://www.worldhappiness.report>.
63. Happy Planet Index. URL: <http://www.happyplanetindex.org>.
64. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_1_7.
65. Фіщук В., Матюшко В. та ін. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
66. Олексієнко Р.Ю., Пікалова В.В. Вплив цифровізації на прийняття управлінських рішень в організації. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд». 5 листопада 2021, м. Дніпро : УМСФ, Т. 1. С. 191–193.
67. Новіков О.І., Олексієнко Р.Ю. Інноваційні впровадження у процеси управління в умовах цифрового суспільства. Економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства: молодіжний погляд : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Ч 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. С. 147–149.
68. Олексієнко Р.Ю. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком організації. Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м. Хмельницький). Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 159–160.
69. Олексієнко Р.Ю. Місце інновацій у стратегічному управлінні розвитком організації у сучасних умовах. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Матеріали доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 грудня 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 117–120.
70. Олексієнко Р.Ю., Шевельов Н.В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в сучасній організації. Традиції та інновації в

сучасній науці та освіті в умовах викликів та загроз глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 29 листопада 2022 року). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. С. 205–207.

71. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.

72. Олексієнко Р.Ю. Управління логістичною діяльністю у розрізі концепції сталого розвитку. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матер. X міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 10 листопада 2022. Харків : НФаУ, 2022. 430 с.

73. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

74. Oleksiienko R. The issue of responsible logistics management within the concept of sustainable development. Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції Львів: ЛДУ БЖД, 26 травня 2023. С. 260-261.

75. Litman T. Well Measured: Developing Indicators for Sustainable and Livable Transport Planning. 30 May 2022. 118 p. URL: <https://www.vtpi.org/wellmeas.pdf>.

76. Нові правила прийняття рішень в епоху цифрових технологій. Qlik blog. URL: <https://www.qlik.com/>.

77. Рішення по аналітиці та інтеграції даних. Qlik. URL: <https://www.qlik.com>.

78. Блог системи управління проектами Worksection. Хмарний Saas технології. URL: <https://worksection.com>.

79. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. URL: confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085.

80. Кузь М. М., Олексієнко Р. Ю. Ризики під час оптимізації системи управління в умовах цифрового суспільства. Економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства: молодіжний погляд : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Ч 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. С. 56–58.

81. Олексієнко Р.Ю., Перерва І.О. Виникнення конфліктів в організації через прийняття імпульсивних управлінських рішень. Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 206–208.

82. Олексієнко Р.Ю., Дьомін М.Ю. Практичні аспекти прийняття непопулярних управлінських рішень. Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 28 жовтня 2020 р.) : у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 88–91.

83. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KD0001?an=712542>.

84. Порядок звільнення працівників: що необхідно знати роботодавцю. Liga360. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/aktualno/7732_zvlnennya-pratsvnikv.

85. 10 способів довести сотрудника до увольнення по собственному желанию. HR-Лига–Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=10988>.

86. Як скорочувати людей і зарплати по-людськи. Work.ua. Поради роботодавцям. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2299/>.

87. Олексієнко Р.Ю. Ключові вимоги до ефективної організації освітнього процесу та підготовки фахівців в умовах цифровізації. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 154–156.

88. Цифровізація системи освіти та цифрові компетентності. Україна – Learning Nation. URL: <https://strategy.uifuture.org/ukraine-learning-nation.html#6-7-4>.

89. Олексієнко Р.Ю., Пасічник Т.О. Щодо доцільності застосування інноваційних підходів та модернізації процесу організації навчання і підготовки фахівців у сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки, управління та фінансів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 19 квітня 2019 р.). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. С. 151–153.

90. Олексієнко Р.Ю., Маляр Д.В., Кахович Ю.О. Ефективна організація підготовки фахівців в умовах глобалізації та своєчасної адаптації до сучасних конкурентних вимог. Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. С. 143–145.

91. Олексієнко Р.Ю. Іноземний досвід ефективної організації дистанційної підготовки фахівців митної справи. *Вісник Академії митної служби України*. Серія: Економіка). 2011. № 2 (46). С. 87–95.

92. Українська людина в європейському світі: виміри ідентичності : навч. посібник. К. : УБС НБУ, 2015. 609 с. Кол. авторів за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра філос. наук, проф. З. Е. Скринник. URL : https://pidru4niki.com/76958/kulturologiya/peredmov_a_ukrayinska_lyudina_ye_vropeyskomu_sviti_.

93. Задорожна О.Г. Ціннісна раціональність як світоглядна засада управління антикризовою державною господарською політикою. *Управління економікою: теорія та практика*. Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2020. С. 170–183.

94. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/pro-instytut>.

95. Морозов О.Ф., Шевченко М.М. Відносини суб'єкт – об'єкт як «цілеспільний ефект» менеджменту. *Nauka innov.* 2020. Т. 16, № 6. С. 28–35. URL : <https://doi.org/10.15407/scin16.06.028>.

96. Соловійова, А., Сироватка, А. Етапи розвитку концепцій суспільства споживання. *Acta De Historia & Politica: Saeculum XXI*, (01). 2020. URL : <https://ahpsxxi.org/index.php/journal/article/view/9c52>.

97. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

98. Kahovich E.A., Kahovich Y.A. The need to manage the innovative potential digital development in the digital economy Intellectual capital is the foundation of innovative development: economics, management, marketing, tourism. Monographic series «European Science». Book 3. Part 5. 2020 DOI: 10.21893/2709-2313.2020-03-05-059.

99. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Левицька Я.В. Сучасний стан цифровізації в Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7300>.

100. Регіональне Інтернет-видання Інформатор. URL: <https://tech.informator.ua/> 2019/10/12/skolko-lyudej-v-ukraine-polzuyutsyainternetom-i-kakoj-portret-ukrainskogo-internet-polzovatelya-statistika/.

101. Скільки українців користується смартфонами і як: статистика google. URL : <http://gagadget.com/cellphones/2013-07-12-statistika-google-skolko-ukrainskoy-polzuyutsya-smartfonami-i-kak/>.

102. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL : <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=151&language=uk>.

103. Стан та перспективи онлайн торгівлі в Україні. URL : <http://itc.ua/articles/sostoyanie-i-perspektivy-i-onlayn-torgovli-v-ukraine-po-materialam-konferentsii-ovox-2012/>.

103. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік URL : https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/8484/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf.

104. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016%D0%BF>.

105. Україна, Польща, Німеччина, що в споживчих кошиках. URL : <http://ukr.segodnya.ua/economics/finance/ukrainec-nemec-polyak-hto-v-potrebitel-skoykorzinke520918.html>.

106. Global Environment Outlook-5. UNEP. URL : <http://web.unep.org/geo/resources/publications>.

107. Ministerial Declaration The G7 Digital and Tech Ministers' Meeting 30 April 2023. URL : https://g7digital-tech-2023.go.jp/topics/pdf/pdf_20230430/min.
108. Seeds of Bravery: Європейська інноваційна рада надасть 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/seeds-of-bravery-evropeyska-innovatsiyna>.
109. Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань прискореного перегляду інструментів державного регулювання господарської діяльності : Постанова КМУ від 13 січня 2023 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2023-%D0%BF#Text>.
110. Проект Концептуальних засад інноваційно-інвестиційного розвитку Національної академії аграрних наук України. Національна академія аграрних наук України. URL : https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/13046.2.022.pdf.
111. Іванина Р. Як змінився ринок E-Commerce в Україні в 2022 році. URL : <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu>.
112. Морозов О.Ф., Шевченко М.М. Відносини суб'єкт-об'єкт як «цілеспільний ефект» менеджменту. *Nauka innov.* Т. 16, № 6. 2020. С. 28–35. URL : <https://doi.org/10.15407/scin16.06.028>.
113. Бавико О.Є. Управління структурною перебудовою економіки в умовах постіндустріальних трансформацій. *Ефективна економіка.* №12. 2014. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3604>.
114. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review.* May-June. 1983. p. 92–102. URL : <https://pl-static.z-dn.net/files/d81/6d78823e646f51f64d82f7bb20dbf7db.pdf>.
115. Nonews. The Elite Quality Index® (EQx) and the Elite Quality Report 2021. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/globalization-index>.
116. Міністерство економіки України. 2022. URL: <https://me.gov.ua/>.
117. Technology and Innovation Report. UNCTAD: 2021. URL: <https://unctad.org/page/technology-and-innovation-report-2021>.
118. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Видавництво: Ексмо, 2007. 960 с.
119. Маркс К. Капітал, Т. 3. К.: Політвидавництво УРСР, 1953. С. 820–836.
120. Історія економічних вчень: підручник / за ред. Тарасевича В.М., Петруні Ю.Є. – Вид. 2-ге, допов. і перероб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
121. Keynes, J.M. (1971–1989). *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (cited as JMK with volume number), managing editors Sir Austin Robinson and Donald Moggridge. 30 vols. London: Macmillan.
122. Петруня Ю.Є. Форми дискримінації акціонерної меншості. *Економіка України.* № 6. 1999. С. 53–57.
123. Бичкова Н.В., Цевух Ю.О., Ромаскевич Г.О. Вплив якості корпоративного управління на ефективність діяльності компаній.

Інфраструктура ринку. Вип. 45. 2020. С. 3–7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_45_3.

124. Голівер В.П. Якість корпоративного управління: теоретико-методичні аспекти формування та оцінки. *Ефективна економіка*. № 5. 2018. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_80.

125. Гудзь О.Є., Клюка Ю.С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. 2020. С. 4–9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2020_3_3.

126. Отенко П.В. Когнітивний підхід до формування ефективної системи корпоративного управління. *Бізнес Інформ*. № 5. 2017. С. 96–102. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_5_17.

127. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. *Економіка та держава*. № 5. 2021. С. 108–118.

128. Нусінов В.Я., Голівер В.П. Логіка формування національної моделі корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 18(1). 2018. С. 103–107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_18\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_18(1)_23).

129. Черкасов О.В. (2018). Формування ефективної моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві. *Право та інновації*. № 4. С. 20–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2018_4_5.

130. Achim, M.V., Văidean, V.L., Popa, A.I.S. et al. (2022). The impact of corporate governance on the digitalization process: empirical evidence for the Romanian companies. *Digit Finance* 4, 313–340. URL : <https://doi.org/10.1007/s42521-022-00058-6>.

131. Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю., Губа М.О. Методика оцінки впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів. *Академічний огляд*. 2023. № 1. С. 137–147. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/139-2023-1/177-zhurnal-akademichnyi-ohliad-2023-1-58>.

132. Neralla, N. Can corporate governance structure effect on corporate performance: an empirical investigation from Indian companies. *Int J Discl Gov* 19. 2022. 282–300. URL: <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00135-z>.

133. Hilb M. Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. *J Manag Gov* 24. 2020. 851–870. URL : <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09519-9>.

134. Battistin, E., Bortoluzzi, P., Buttignon, F. et al. (2017). Minority and majority private equity investments: firm performance and governance. *J. Manag Gov* 21, 659–684. URL : <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9364-2>.

135. Alfordy, F.D., Othman, R. Correction to: Legal Challenges Towards Achieving Corporate Governance Transformations in Emerging Economies—Minority Shareholders' Rights Protection: The Case of Saudi Arabia. *Eur Bus Org Law Rev*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00257-z>.

136. Атаманчук З. А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184–189. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_8_23.
137. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_4_16.
138. Назарчук Н.В., Малик І.П. Проблеми формування та розвитку корпоративного управління акціонерними товариствами в Україні. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 161–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2018_28\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2018_28(2)_22).
139. Петруня Ю.Є. Формування та відтворення акціонерного капіталу: механізм управління та суперечності. *Академічний огляд*. 2015. №1. С.18–22.
140. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.
141. Питання Міністерства цифрової трансформації: постанова КМУ від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>.
142. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://bit.ly/3ly24TR>.
143. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь / Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення 07.02.2021).
144. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764>.
145. Цифрова грамотність населення України: звіт за результатами загальнонаціонального опитування. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf.
146. Зайцева Л.О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_5_45.
147. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 № 167-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021>.
148. Дія. Цифрова освіта. Єдиний державний веб-портал цифрової освіти. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/>.
149. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

150. Про освіту дорослих: законопроект реєстраційний № 7039 від 10.02.2022. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=7039&conv=9>.

151. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25 (2). С. 51–54. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(2)_12).

152. The “Honda effect” revisited. / Mintzberg, H., Pascale, R. T., Goold, M., & Rumelt, R. P. *California Management Review*. 1996. 38(4). 78–117.

153. Дідченко О.І., Бибочкіна О.Ю. Сутність та класифікація інновацій. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf.

154. Tidd, J. and Bessant, J. *Managing Innovation*. 7th edn. Wiley. 2020. URL : <https://www.perlego.com/book/2583045/managing-innovation-integrating-technological-market-and-organizational-change-pdf>.

155. Rick. *From Strategic Planning to Strategic Management*. Ansoff H. and other. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/328562042_FromStrategicPlanning_to_Strategic_Management.

156. Mintzberg, Henry. “Patterns in Strategy Formation.” *Management Science*, vol. 24, no. 9. 1978. pp. 934–48. URL : <http://www.jstor.org/stable/2630633>.

157. Kay J. The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*. 4, 17-37. 1993. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x>.

158. Chesbrough Henry. “Open Innovation: Where We’ve Been and Where We’re Going.” *Research Technology Management*, vol. 55, no. 4, 2012, pp. 20–27. *JSTOR*, <https://www.jstor.org/stable/26586624>.

159. Nanus B. *The Leader’s Edge: The Seven Keys of Leadership in a Turbulent World*. New York: Contemporary Books. 1989.

160. Blank W. *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York: AMACOM. 1995.

161. Wheatley, M.J. *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler. 1994.

162. Stephen R. Covey *The 7 Habits of Highly Effective People*. Summit Books, 1991. P. 334.

163. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. № 11 (26). 2015. С. 52–55.

164. Collins, J.C., Porras, J.I. *Building Your Company’s Vision*. *Harvard Business Review*. September-October. 1996.

165. Spears L.C., Bordas, J. *Power and Passion: Finding Personal Purpose / Reflections on Leadership*. New York: John Wiley and Sons. 1995.

166. Stewart T.A. Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense. *Fortune*. September 1996. P. 195.

167. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Vol. 62, January-February. 1994. P. 107–114.
168. Koliada S. Leadership: The seven laws of personal efficiency. Dnipro. 2017. 64 p.
169. Kurt Lewin Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. N-Y. Harper&Row. 1964. 346 p.
170. Hackman J., Oldham G. Motivation through the of Work: Test of a Organizational Behavior and Human Performance, 1976. 16. P. 250–279.
171. Jehn K.A. Mukimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. №40, P. 256–282.
172. Jehn K.A., Mannix E.A. Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Gmup Performance. *Academy of Management Journal*. 2001. №44(2). P. 238–251.
173. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. URL : [https://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Kim%20S.%20Diagnostika%20i%20izmeneniye%20organizatsionnoy%20kultury%20\(1\).pdf](https://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Kim%20S.%20Diagnostika%20i%20izmeneniye%20organizatsionnoy%20kultury%20(1).pdf).
174. Covey S.R. The Seven Habits of Haghly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Fireside, 1990. 420 p.
175. O'Toole I. Leading Change: The Argument for Values – Based Leadership. New York: Ballantine, 1996. 187 p.
176. Manfred F. R. Kets de Vries. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. Pearson Education, 2006. 276p.
177. Анисимов В. Как создать личный бренд: инструкция, инструменты, книги и фишки. URL : <https://rezart.agency/blog/personal-brand-guide/>.
178. Deloitte. October. 2014. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf.
179. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар'єри управлінця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 6 (80). С. 233–250.
180. Коляда С.П. Современный менеджмент: стратегии эффективного лидера. Днепрпетровск. Изд-во «Лира», 2016. 104 с.
181. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Монографія. НАН України Інститут економіки промисловості. Київ. 2018. 252 с.
182. Commission of the European Communities. Brussels, 21.11. 2001. COM (2001) 678 final. Communication from the Commission «Making a European Area of Lifelong Learning a Reality» URL : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ>.
183. Manifesto for Agile Software Development. URL : <http://agilemanifesto.org>.

184. Massaki Imai. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education. 1986. 260 p.
185. Комарова К.В., Редіна Н.І. Управління командами: навчальний посібник. Дніпро. ДДФА. 2014. 212 с.
186. Richard Hackman. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. *Harvard Business Review Press*. 2002. 336 p.
187. Пашко Л.А. Підтримуючи ділове спілкування як основний тип міжособистісної комунікації та взаємодії в процесі оцінювання людських ресурсів. *Університетські наукові записки*. 2005. № 3. С. 314–320.
188. De Bono, Edward. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, & Company. 1985.
189. Лобода В.В. Процес фасилітації в групі. Львівський національний університет. URL : <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/Group-Facilitation.pdf>.
190. Jeff Sutherland SCRUM. The art of doing twice the work in half the time. New-York. Hardcover. 2014. 237 p.
191. State of scrum 2017-2018. Scaling and agile transformation. URL : <https://www.scrumalliance.org>.
192. Joshua Partogi Certified Scrum Master vs Professional Scrum Master. Lean Agile Institute – May 10, 2017.
193. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM: навч. посіб. / М.А. Демиденко. Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ. 2016. С. 80. URL : <http://nmu.org.ua>.
194. Craig Larman, Bas Vodde. Large-Scale Scrum: More with LeSS. 2016. 318 p. URL : www.craiglarman.com/wiki/downloads/Book%20Large-Scale%20Scrum%20%20More%20with%20LeSS/Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS%20-%20Chapter%202%20-%20LeSS.pdf.
195. Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York. 1960. URL : <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>.
196. Рідкоус О. Agile для не-ІТ: 4 галузі, які вже застосовують нестандартні підходи. URL : <https://kfund-media.com/agile-dlya-ne-it-4-galuzi-yaki-vzhe-zastoso-vuyut-nestandardni-pidhody>.
197. UN e-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022>.
198. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 208. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/150472>.
199. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій: Указ Президента України від 20.10.2005 № 1497/2005. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text>.
200. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. N 2250-р. URL: <http://parusconsultant.com/?doc=06XN89CB37&abz=AV6S0>.

201. Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 492. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF#Text>.

202. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/250287124>.

203. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету Державним агентством з питань електронного урядування України на електронне урядування та Національну програму інформатизації: затверджено рішенням Рахункової палати від 18.12.2018 № 32-5. URL : http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/32-5_2018/Zvit_32-5_2018.pdf.

204. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>.

205. Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 595. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-%D0%BF#Text>.

206. Про митну справу в Українській РСР: закон Української Радянської Соціалістичної Республіки від 25.06.1991 № 1262-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-12/ed19911211>.

207. Про утворення Державного митного комітету України: указ Президента України від 11.12.1991 № 1. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1/91>.

208. Бережнюк І.Г. Генетико-прогностичний зріз системи управління митною справою в Україні. *Вісник Академії митної служби України*. 2009. №1. С. 69–80.

209. Митний кодекс України: закон України від 12.12.1991 № 1970-XII (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1970-12/ed19940224>.

210. Про створення територіальних митних управлінь: постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.1994 № 465. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/465-94>.

211. Положення про Державну митну службу України: Указ Президента України від 08.02.1997 № 126/97. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/126/97>.

212. Про схвалення Концепції створення багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця»: розпорядження кабінету Міністрів України від 17.09.2008 № 1236-р. URL : https://ips.ligazakon.net/document/view/KR081236?an=64&ed=2008_09_17.

213. Annex 3 Masp-C Rev. 2019 v1.1 Governance Scheme. European Commission Directorate-general Textion and Customs Union Digital delivery of Customs and Taxation policies Processes & data, customer relationship and

planning. URL : https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2019-12/2019_masp_annex3_en.pdf.

214. Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України: постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1200. URL : <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-utvorennya-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhbi-ukrayini-ta-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ukrayini>.

215. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави: указ Президента України від 08.11.2019 № 837/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.

216. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227 (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#n209>.

217. Дорофеєва Л.М. До питання функціонування митної служби у форматі однієї юридичної особи. *НДІ фіскальної політики: Наука оптимальних податкових рішень*. URL : <https://www.ndifp.com/1524/>.

218. Функціонування Держмитслужби у форматі єдиної юридичної особи. URL : https://mof.gov.ua/uk/functioning_of_the_state_customs_service_in_the_format_of_a_single_legal_entity-476.

219. Про центральні органи виконавчої влади: закон України від 17.03.2011 № 3166-VI (зі змінами). URL : https://ips.ligazakon.net/document/t113166?an=324&ed=2020_05_13.

220. Звіт про виконання Плану роботи Державної митної служби України на 2021 рік та покладених на неї завдань. URL : <https://customs.gov.ua/web/content/5869?unique=54f052c77c68a389fbcc1616bcd46d0a137ef2d3&download=true>.

221. Про затвердження положень про територіальні органи Держмитслужби: наказ Державної митної служби України від 29 жовтня 2020 р. № 489 URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-polozhen-pro-teritorialni-organi-derzhmitsluzhbi-237>.

222. Чи підтримуєте Ви функціонування Державної митної служби як єдиної юридичної особи? URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2020/customs_initiative/Onlinetolls/Initiative_Poll_8.pdf.

223. Митні процедури, проблеми та очікування бізнесу під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 20.02.2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7111>.

224. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – дванадцята хвиля дослідження. Gradus Research. Жовтень, 2022. С. 60. URL : https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf

225. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting by Daniel Bell / D. Bell. – New York: Basic Books, 1999. 507 p.

226. Galbraith John K. The New Industrial State. Princeton University Press. 2007. 576 p.

227. Toffler A. The Third Wave / A.Toffler [1st ed.]. New York: Morrow, 1980. 544 p. URL : https://ia801301.us.archive.org/26/items/TheThirdWave-Toffler/The-Third-Wave_-_Toffler.pdf.

228. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах URL:https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/zv.htmwww.ukrstat.gov.ua.

229. КВЕД-2010: Секція J. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED_10_J.html.

230. Кулакова С., Житник О. Цифровізація економіки України та E-commerce як її складова. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022. № 6. Том 1. С. 196 – 201.

231. Дорошкевич А.С. Суспільство споживання: морально-соціальні наслідки. *Вісник національного університету “Юридична академія ім. Ярослава Мудрого”*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2012. № 4 (14).

232. Рівень життя населення. Доповідь ООН 2010. К.: Колібр, 2011. 624 с.

233. Piketty Thomas. Capitalism in the Twenty-first Century N.-Y., Belknap Press: 2017. 816 p.

234. Капильцова В. В. Соціалізація економічних відносин: аспекти людського розвитку. *Вісник Донецького університету економіки та права*. № 2. 2013. С. 80–84.

235. Населення України у 2050 році становитиме 35 мільйонів? Прогнози ООН URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/naselennia-ukrayiny-proh-nozy-oon/31590808.html>.

Наукове видання

**МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА**

Монографія

В авторській редакції

Випускаючий редактор: Т. П. Дерев'янку

**Підписано до друку 03.01.2024 р. Формат 69x84 1/16. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 19,31. Облік.-вид. арк. 17,17. Тираж 300 прим. Дніпро :
Замовлення № 165.**

**Університет митної справи та фінансів
(свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.)
49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського 2/4.**

