

**Міщенко В. І., д.е.н., професор**

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
НАН України»*

*м. Київ, Україна*

**Науменкова С. В., д.е.н., професор**

*Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Процес використання цифрових технологій варто розглядати як освоєння якісно нового рівня розвитку продуктивних сил. Упродовж останніх років цифрова економіка, у порівнянні з традиційними галузями, зростала високими темпами [1, с. 537]. В Україні найвищий рівень

цифровізації спостерігається у сфері інформаційних і телекомунікацій технологій, в торгівлі, фінансовому секторі, енергетиці, медицині, сфері державного управління, а також у освітній і науково-технічній діяльності. За нашими оцінками, частка цифрової економіки в ВВП України за валовими внутрішніми витратами у 2020 р. складала приблизно 3,1-3,2%.

Важливість цифровізації для розвитку економіки обумовлює необхідність застосування до процесу цифрової трансформації комплексного підходу, заснованого на використанні концепції стратегічного управління, яка передбачає розроблення та реалізацію спеціальних програм, що ґрунтуються на реалізації комплексу виважених і послідовних довгострокових заходів і дій [2, с. 27; 3, с. 58].

Стратегія цифрової трансформації, як державний документ, є основою процесу управління змінами, оскільки в ній визначаються пріоритети та цілі політики, а також розробляються заходи щодо їх досягнення. Органи державного управління ретельно підходять до визначення цільових пріоритетів цифрової трансформації, та розглядають їх як важливі політичні цілі. У більшості країн ОЕСР використовується трирівневий підхід до пріоритезації цілей. Перший рівень включає: підвищення рівня цифрового управління, розвиток телекомунікаційної інфраструктури та навичок цифрової трансформації, а також сприяння інноваціям у цифрових технологіях. Другий рівень: підвищення рівня цифрової безпеки, освоєння цифрових технологій та вдосконалення управління даними. На третьому рівні до цілей цифрової трансформації відносять: покращення управління Інтернетом і підвищення рівня захисту прав споживачів [4, с. 45]. З часом рівень пріоритетності цілей може змінюватися. Так, з метою подолання наслідків пандемії

COVID-19 пріоритетом у більшості країн стало використання систем обміну персональними даними. В перспективі посиляться роль захисту від кіберзагроз та актуальність питань, пов'язаних з цифровізацією освіти та подоланням «цифрової нерівності» [5, с. 198].

У багатьох країнах відбувається посилення стратегічних підходів до реалізації процесу цифрової трансформації, узагальнюючи які, можна виокремити серед них два головних: централізований та децентралізований. Перший підхід ґрунтується на централізації політичних і управлінських повноважень у керівника уряду та його відповідальності за стратегічну координацію процесу управління. При використанні другого підходу відповідальність за стратегічну координацію діяльності, розроблення стратегії, контроль та оцінку її виконання несе профільне міністерство, на яке покладено функції забезпечення цифрового розвитку країни [6].

Сьогодні ми спостерігаємо активний перехід до децентралізованої моделі, як більш функціональної, оперативної та ефективної. Відбувається посилення відповідальності профільних міністерств за всіма напрямками управління, особливо у сферах координації діяльності, моніторингу та контролю. Одночасно збільшується внесок зацікавлених сторін, посилюється їх роль у реалізації стратегій цифрової трансформації. В Україні стратегічне управління цифровою трансформацією здійснюється за другою моделлю, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення нагальних проблем та посилити роль зацікавлених сторін.

Одним із ключових напрямів успішної реалізації стратегії цифрової трансформації є державна підтримка та стимулювання підприємств і домашніх господарств до

використання цифрових технологій. Головними формами такого стимулювання є інструменти прямої фінансової та нефінансової підтримки підприємств і установ, а також нефінансової підтримки і стимулювання домашніх господарств і фізичних осіб [7, с. 29].

Останнім часом серед механізмів державної підтримки цифрових підприємств набуває поширення діяльність «нормативних пісочниць», які сприяють розвитку ІТ-компаній шляхом надання кваліфікованих консультацій, проведення технологічних та юридичних експертиз, а також прискорення виходу на ринок цифрових інновацій [5, с. 195; 8, с. 201].

Одним із завдань стратегічного управління цифровою трансформацією є необхідність розширення спектру та поліпшення якості державних послуг завдяки переходу від електронного до цифрового уряду, функціонування якого дозволяє реалізувати механізми цифрової інклюзивності.

У контексті реалізації стратегії цифрового уряду важливе значення може мати впровадження цифрових грошей центрального банку, головним результатом використання яких стане забезпечення повного контролю за всіма транзакціями, що сприятиме спрощенню процесу адміністрування податків, підвищенню ефективності державного фінансового моніторингу та зменшенню обсягів тіньової економіки і корупції [9, с. 37; 10, с. 45].

У процесі стратегічного управління цифровою трансформацією варто звертати увагу не лише на її позитивні наслідки, а й на ризики, на які наражаються суб'єкти цифрового середовища унаслідок порушення цілісності даних, інформаційних систем, конфіденційності даних тощо. Так, за даними компанії McKinsey, з початку пандемії COVID-19 кількість лише фішингових атак збільшилась у сім разів [6]. У зв'язку з цим завдання урядів у процесі

реалізації стратегії цифрової трансформації полягає у забезпеченні високого рівня кібербезпеки шляхом підтримки різноманітних методів управління цифровими ризиками, а головними напрямками інвестування в кібербезпеку повинні бути вкладення в ідентифікацію та доступ, автоматизацію заходів безпеки та навчання безпеці [11, с. 368; 12, с. 8].

Проведене дослідження дозволило визначити, що вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією економіки повинно ґрунтуватися на основі реалізації комплексу довгострокових заходів. Зокрема, необхідне внесення змін у адміністративне та податкове законодавство з метою розширення доступу до цифрових технологій широких верств населення та бізнесу, а також захисту їх прав як споживачів цифрових послуг; створення умов для зменшення «цифрової нерівності»; підвищення рівня захисту інформаційних систем та кібербезпеки; розроблення заходів щодо стимулювання залучення приватних інвестицій у нові технології, перспективні напрями наукових досліджень, розвиток стартапів тощо; розширення напрямів і підвищення ефективності діяльності цифрового уряду на засадах цифрової інклюзивності, спрощення адміністративних процедур і персоналізація надання державних послуг; перегляд механізмів перерозподілу прав при оподаткуванні діяльності ІТ-компаній з урахуванням місця створення доданої цифрової вартості та інші.

На наш погляд, системна та комплексна реалізація зазначених заходів стратегічного спрямування сприятиме послідовній та ефективній реалізації державної стратегії цифрової трансформації економіки України.

## Література:

1. Модернізація фінансової системи України в процесі євроінтеграції : монографія : у 2-х т. / Т.І. Єфименко та ін. Київ : АФУ, 2014. Т. 2. 781 с.
2. Мищенко С.В. Новые тенденции в монетарной политике и регулировании финансовых систем. *Финансы и кредит*. 2010. № 40(424). С. 23–29.
3. Науменкова С.В., Мищенко С.В. Інституційний розвиток фінансового сектору України. *Фінанси України*. 2008. № 7. С. 53–71.
4. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Ivanov V., Lysenko R. Growing discoordination between monetary and fiscal policies in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14. Is. 2. P. 40–49.
5. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18. Is. 1. P. 190–202. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.16](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.16)
6. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. OECD. 11 Mar 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264312012-en>
7. Науменкова С., Мищенко С. Особливості формування сучасної моделі фінансової системи. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 11. С. 26–31.
8. Naumenkova S., Mishchenko S., Dorofeiev D. Digital financial inclusion: evidence from Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. Vol. 16. Is. 3. P. 194–205.
9. Мищенко В., Науменкова С., Мищенко С. Цифрові гроші центральних банків: майбутнє інституційних змін у банківському секторі. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 26–48.
10. Сенищ П.М., Кравець В.М., Мищенко В.І. Світовий досвід і перспективи розвитку електронних грошей в Україні. Науково-аналітичні матеріали. Вип. 10. Київ : Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. 145 с.
11. Naumenkova S.V. Financial inclusivity: Economic contents and the approaches to its assessment. *Actual Problems of Economics*. 2015. Vol. 4. № 166. P. 363–371.
12. Кротюк В.Л., Мищенко В.І. Еволюція підходів до оцінки капіталу в Базельських угодах. *Банківська справа*. 2005. № 4. С. 3–9.