

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-47)

УДК 658.8:338.43

ПОД'ЯЧЕВ Станіслав
Міжнародний університет бізнесу і права
<https://orcid.org/0009-0001-8280-9545>

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ЕКОНОМІКИ

Важливим завданням і передумовою ефективного інституційного управління процесами цифровізації економіки є розроблення дієвих інструментів стратегічного планування розвитку її складових – секторів, комплексів, підприємств. Реалізація цих стратегій забезпечить активізацію процесів перетворень та запровадження нових організаційно-економічних механізмів цифрової трансформації та інноваційного розвитку.

Метою даної статті є розробка моделей стратегій інституційного управління цифровими трансформаціями економіки.

Ключове значення у формуванні та реалізації стратегій і програм системних інноваційних цифрових перетворень економіки має їх структурне та змістовне моделювання, що дозволяє обґрунтовано визначити пріоритетні напрямки, методичні і практичні підходи, конкретні інструменти (заходи), а також врахувати актуальні умови цих змін, зокрема – дію чинників нестабільності глобального середовища.

Формування і реалізація стратегій інституційних цифрових трансформацій економіки, на пропонуваннях методичних засадах, забезпечує успішну реалізацію змін, сприяє створенню мотиваційного інституційного середовища цифрових інновацій та розвитку високоефективних секторів національного господарства, функціонування яких базується на інноваційних бізнес-процесах, управлінських та виробничих технологіях. Головним пріоритетом, на наш погляд, мають стати саме інституційні перетворення, пов'язані із формуванням мережевої системи господарських зв'язків і бізнес-процесів, а також впровадженням нових механізмів взаємодії держави, суспільства і бізнесу у раках цифрових платформ. Це, у підсумку, дасть можливість успішно здолати негативні наслідки кризи, викликані війною.

Ключові слова: моделювання, стратегія, інституційне управління, цифрові трансформації, матриця вибору, економіка.

PODYACHEV Stanislav
International University of Business and Law

MODELING OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT STRATEGY FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

An important task and prerequisite for effective institutional management of the economy's digitalization processes is the development of practical tools for strategic planning of the development of its components—sectors, complexes, and enterprises. Implementing these strategies will ensure the intensification of transformation processes and introduce new organizational and economic mechanisms of digital transformation and innovative development.

This article aims to develop models of strategies for institutional management of the economy's digital transformations.

Of key importance in the formation and implementation of strategies and programs for systemic innovative digital transformations of the economy is their structural and substantive modeling, which allows for a reasonable determination of priority areas, methodological and practical approaches, specific tools (measures), as well as taking into account the current conditions of these changes, in particular - the impact of factors of instability of the global environment.

The formation and implementation of strategies for institutional digital transformations of the economy, based on the proposed methodological principles, ensures the successful implementation of changes, contributes to the creation of a motivational institutional environment for digital innovations and the development of highly efficient sectors of the national economy, the functioning of which is based on innovative business processes, management and production technologies. The main priority, in our opinion, should be precisely the institutional transformations associated with forming a network system of economic relations and business processes, as well as the introduction of new mechanisms for interaction between the state, society, and business in the context of digital platforms. In the end, this will make it possible to successfully overcome the negative consequences of the crisis caused by the war.

Keywords: modeling, strategy, institutional management, digital transformations, choice matrix, economy.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 01.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Як відомо, розроблення стратегій виходить з вивчення стану внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки прогнозів. Саме тому, при оцінці перспектив та виборі стратегічних напрямків, необхідно виходити з оцінки поточних та майбутніх проблем, які витікають з глобальної економічної та політичної кризи, викликані розв'язаною росією війною проти України, а також загрозами для нашої країни, пов'язаними із бойовими діями на нашій території.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка моделей стратегій інституційного управління цифровими трансформаціями економіки. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження були поставлені

завдання: дослідити формування і реалізацію стратегій інституційних цифрових трансформацій економіки які пов'язані із формуванням мережевої системи господарських зв'язків і бізнес-процесів, а також впровадження нових механізмів взаємодії держави, суспільства і бізнесу у раках цифрових платформ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Світове господарство перебуває на етапі загального посилення нестабільності, загострення міждержавних суперечностей у багатьох аспектах (світоглядному, політичному, соціально-економічному, управлінському, екологічному та ін.), а також пов'язаними з ними проблемами у забезпеченні енергоносіями, продовольством, активізації міграції населення тощо.

Війна та викликані нею протиріччя, сформувати певні обмеження для розвитку національного господарства України, які систематизовані у табл.1.

Таблиця 1

Основні проблеми і бар'єри на шляху розвитку економіки України

Сфери	Основні проблеми розвитку економіки	Рівень ризику
Бізнес-середовище	- втрати персоналу і збільшення дефіциту висококваліфікованих кадрів	Високий
	- зменшення рівня завантаження виробничих потужностей	Високий
	- енергетичні проблеми, зумовлені обстрілами енергетичної інфраструктури	Критичний
	- зміна логістики через часткову руйнацію ланцюгів постачання	Високий
	- надвисокі витрати втрати металургійних підприємств	Помірний
	- скорочення інвестиційної активності через ріст відсоткових ставок	Високий
Домогосподарства	- значні втрати агросектору, пов'язані із зменшенням посівних площ; знищенням інфраструктури	Високий
	- погіршення якості життя	Високий
	- еміграція населення, що викликає дефіцит кадрів	Високий
	- помірне зростання реальних доходів та поглиблення нерівності в доходах домогосподарств	Високий
	- зменшення споживання домогосподарств без зростання обсягів заощаджень	Критичний
	- переформатування ринку праці	Помірний

Складено з використанням [1]

Водночас, економіка України продемонструвала певну стійкість до викликів, спричинених війною. Водночас, зазначені проблеми мають кумулятивну властивість, вони створюють значні загрози для подальшого розвитку, зокрема:

- поглиблення економічної кризи у заявку із акумуляцією негативних впливів від війни, збільшення залежності країни від зовнішнього фінансування та загального економічного спаду на глобальному рівні;
- скорочення горизонтів планування і прогнозування, перехід секторів і суб'єктів господарювання від стратегічного до тактичного мислення, від розвитку до виживання, що веде до скорочення обсягів діяльності, спрощення бізнесових та інституційних відносин;
- проблеми кадрового забезпечення післявоєнного відновлення економіки., які вже зараз проявляються у нестачі кваліфікованих кадрів та пов'язаними з цим затримками проєктів, простоями тощо;
- суттєва зміна обсягів і структури споживання суспільних благ, скорочення попиту на товари споживчого та промислового призначення;
- зниження інвестиційної активності, стримування розвитку певних секторів на користь провідним, що веде до поглиблення галузевого дисбалансу національного господарства.

Закінчення війни, ознаменує початок значних інвестиційних впливів у провідні сектори, такі як промисловість, сільське господарство, транспорт, сектор житлового та промислового будівництва тощо. Про це свідчать домовленості із іноземними державами та інвесторами, програми відбудови країни [2]. Водночас, існує ризик того, що певні сектори, зокрема сектор науки та інновацій, інформаційних технологій та інші високотехнологічні сектори, можуть залишитися поза цього відновлювального процесу. Це посилить відставання нашої країни від провідних країн світу.

Можливості забезпечення збалансованого інноваційного розвитку, процесів системної цифровізації всіх секторів економіки інституційною визначається спроможністю інституційних органів скерувати і скоординувати стратегії секторів та підприємств. Завданнями інституційної системи є:

- позбавлення від недієздатних і застарілих управлінських важелів та інструментів, компенсування їх новими механізмами інституційного управління трансформаціями;
- забезпечення структурної цілісності і злагодженості процесів цифровізації, відповідно до новоствореної системи господарських відносин, що виникла під час війни;
- сприяння швидкій адаптації секторів і бізнес-суб'єктів до змін, їх цифровій трансформації у відповідності із актуальними трендами, що дозволить їм здолати негативні впливи та підвищити економічну ефективність.

Таким чином, процес цифрової трансформації має відбуватися як на господарському, так і на інституційному рівнях. Зважаючи на ці завдання, можна запропонувати базову (рамкову) модель стратегії інституційних цифрових перетворень економіки в прогнозованих умовах її подальшого розвитку (рис.1).

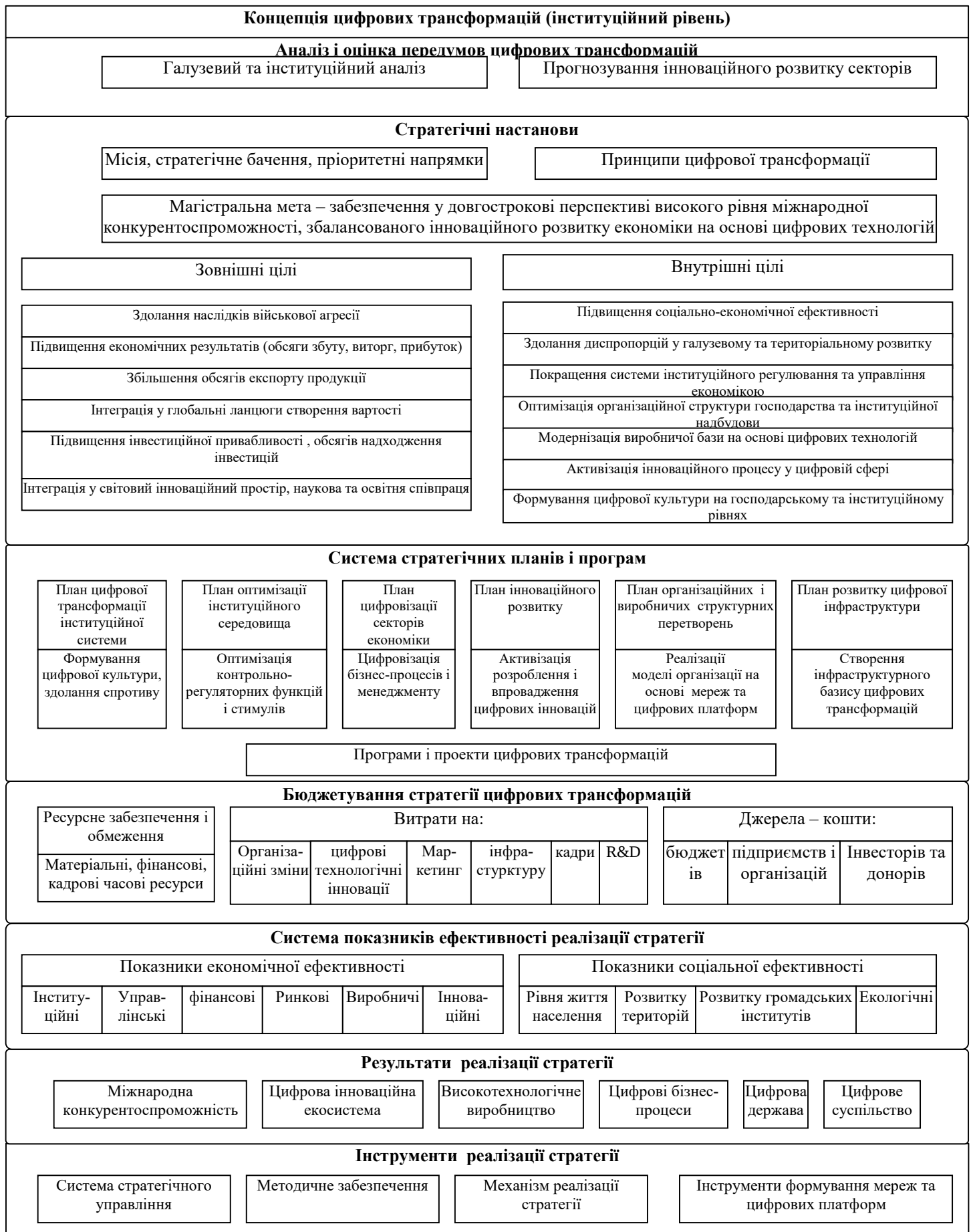


Рис. 1. Модель стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки

Ми назвали цю стратегію стратегією інституційних цифрових перетворень (або інституційних цифрових трансформацій) економіки, у зв'язку з тим, що вона поєднує у собі стратегії цифровізації господарства та інституційної керуючої підсистеми, формуючи таким чином необхідне інституційне середовище для змін.

Пропонована структурно-логічна модель відображає ієрархію зв'язків та функцій елементів стратегії інституційних цифрових трансформацій, що забезпечують ефективну і планомірну реалізацію процесу цифровізації економіки, забезпечує взаємозв'язок і узгодженість рівнів управління цими процесами, різнорівневих планів, програм, методів, важелів, бюджетів, індикаторів досягнення результатів.

Ключові особливості та переваги пропонованої моделі полягають у такому:

1. Інтегрованість складових стратегії. Модель забезпечує взаємну інтеграцію основних елементів стратегії цифрових трансформацій, таких як: цілі і завдання, програми і плани, механізми, заходи і призначені для них бюджети і ресурси, критерії і показники оцінювання результатів тощо. Інтеграція елементів стратегії різних ієрархічних рівнів (від національного до господарського), забезпечує повну їх узгодженість за часовими параметрами планування і стадіями реалізації передбачених змін.

Як зазначалося, в останні роки рівень глобальної нестабільності та невизначеності наростає, а розвиток цифрової економіки відбувається динамічно та нелінійно, що не дозволяє робити достовірні прогнози на тривалий період (7-10 років). За таких обставин, на наш погляд, ефективний горизонт стратегічного планування обмежується терміном 3-5 років. Водночас, у різних секторах економіки зміни відбуваються різними темпами, що визначає нерівні можливості для прогнозування економічних змін. Так, аграрний сектор та харчова галузь продемонстрували феноменальну стійкість по відношенню до викликів та здатність адаптуватися до складних умов ведення бізнесу [3]. Для таких секторів горизонти стратегічного планування можуть бути більші, але стратегії їх цифровізації все одно, насамперед, визначаються динамікою змін у секторі цифрових технологій і техніки.

Водночас, деякі автори вважають, що стратегування на короткі терміни є неефективним, оскільки суперечить самій сутності стратегічного планування, яке повинне бути довгостроковим [4]. На наш погляд, «довгостроковість» - варто сприймати не з календарної точки зору, а з точки зору швидкості та частоти змін. В теперішній час швидкість трансформацій підвищилася порівняно з минулими десятиріччями, що об'єктивно скорочує можливості планування на тривалі календарні терміни.

2. Модель забезпечує відповідність змісту стратегії інституційних цифрових перетворень економіки принципам настанов (системі цінностей, місії) функціонування національного господарства та його складових – секторів, комплексів, підприємств. Така відповідність забезпечується аналізом ринкових, техніко-технологічних змін, та інших зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають напрями і можливості цифрового розвитку елементів економічної системи.

3. Модель дозволяє сформувати стратегічне бачення майбутньої цифрової економіки, яка функціонує на основі цифрових екосистем та мереж, складається з цифровізованих підприємств і організацій, які використовують інноваційні цифрові технології у маркетинговій, операційній. Та інвестиційно-фінансовій діяльності. Передбачається дворівнева система цільових стратегічних настанов цифрових трансформацій економіки:

- магістральна мета розвитку економіки та основі цифрових трансформацій. Магістральна мета може бути сформульована як забезпечення у довгостроковій перспективі високого рівня міжнародної конкурентоспроможності, збалансованого інноваційного розвитку економіки на основі цифрових технологій. Реалізація цієї мети визначає узгоджений розвиток всіх складових національного господарства – структурних елементів (секторів, комплексів, підприємств і організацій), бізнес-процесів, функцій, а також інституційної надбудови.

- система взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх цілей.

Зовнішні цілі пов'язані із покращення стратегічної позиції національної економіки на міжнародній арені, покращенням позицій секторів та підприємств на глобальних ринках, що виражається у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищення частки ринку, здоланні руйнівних наслідків військової агресії, підвищення соціально-економічних показників, включенням національних виробників у глобальні ланцюги створення вартості, а наукових установ у глобальні інноваційні системи.

Внутрішні цілі спрямовані на здійснення інституційних змін та розвиток цифрової інфраструктури національного господарства. Їх реалізація передбачає: переведення економіки на нову матеріально-технічну базу, сформовану цифровими технологіями; удосконалення систем інституційного і корпоративного управління; оптимізацію структури економіки; підвищення якості процесів і продуктів; підвищення професійного рівня керівників та виконавців; формування нової всеохоплюючої цифрової культури.

Зовнішні та внутрішні цілі повинні бути включені у стратегію цифрових трансформацій та ув'язані із процесами інституційних перетворень, а також із соціокультурними та господарськими змінами, що відбуваються у економіці.

Система цілей є сформульованими і тимчасово зафіксованими пріоритетами стратегічного розвитку економіки на засадах цифровізації. Вони передбачають їх подальшу реконструкцію у конкретні завдання та розроблення заходів з їх практичного втілення.

4. Невід'ємною складовою моделі є система планів програм реалізації стратегії інституційної цифрової трансформації. Плани і програми визначають конкретний порядок дій по реалізації стратегічних цілей і подальшого коригування (за потребою) ходу перетворювального процесу. Стратегічні плани повинні узгоджувати і синхронізувати програми цифрових трансформацій секторів і комплексів, а також інноваційні проекти суб'єктів господарювання для отримання найбільш високого сукупного ефекту на рівні національного господарства. Для цього необхідний глибокий рівень їх деталізації – визначення і узгодження етапів, календарних графіків, бюджетів, виконавців, розподіл функцій і відповідальності.

Стратегічний план є об'єднуючою ланкою для всіх складових стратегії. Незважаючи на його природну складність та громіздкість, він повинен бути достатньо гнучким, щоб адаптивно реагувати на зміни у середовищі його реалізації, своєчасно скореговувати хід реалізації стратегії у відповідь на виклики.

5. Важливим елементом моделі стратегії цифрових трансформацій є бюджетування. Воно передбачає визначення комплексу необхідних для реалізації стратегії ресурсів (насамперед фінансових) та систему джерел їх надходження. Відповідність бюджетного забезпечення потребам стратегії, оптимальність розподілу ресурсів за напрямками та заходами визначає життєздатність стратегічного плану цифрових трансформацій економіки. Недоліком багатьох стратегій є невизначеність обсягів і конкретних джерел фінансування планованих заходів. Тому, стратегії інституційних цифрових перетворень економіки повинна бути позбавлена цих недоліків, шляхом чіткого визначення обсягу і джерел ресурсів. Основними джерелами фінансування заходів стратегії є кошти державного та місцевих бюджетів, кошти підприємств і організацій, позикові кошти, а також кошти зовнішніх інвесторів та донорів. Вважаємо за необхідне, врахувати фінансові потреби цифрових перетворень у бюджетах проектів повоєнного відновлення країни, у яких погодилися взяти участь іноземні держави –партнери.

Для формування реалістичного бюджету стратегії інституційних цифрових перетворень економіки варто виходити з орієнтації на пріоритетність цифрових інновацій, а отже, бюджет повинен будуватися «знизу-догори» шляхом визначення витрат на конкретні інноваційні проекти цифровізації, із наступним їх об'єднанням у програми та подальшим укрупненням до рівня бюджету стратегії.

6. Система показників ефективності реалізації стратегії повинна забезпечити якісні та кількісно вимірювані критерії для оцінки рівня досягнення цілей. Ці показники слугують засобом моніторингу ходу реалізації стратегії.

7. Результати реалізації стратегії інституційних цифрових перетворень економіки – це остаточні цільові досягнення, які проявляються у якісних та кількісних перетвореннях господарства в процесі реалізації стратегії. Ці результати проявляються у:

- підвищенні міжнародної конкурентоспроможності, зростанні обсягів експорту, підтриманні позитивного зовнішньоторговельного балансу, утримання лідируючих позицій на ключових міжнародних ринках;
- формуванні цифрової інноваційної системи – розвиток сфери досліджень і розробок, налагодження міцного зв'язку науки і бізнесу;
- модернізації реального сектору і розвитку високотехнологічних виробництв;
- удосконаленні бізнес-процесів із акцентом на інтелектуальні системи управління;
- переведення взаємодії держави, бізнесу і громадян на модель цифрової держави;
- переході до повноцінного цифрового суспільства - зручного і комфортного середовища для реалізації професійних і особистих потреб людини, дружнього до природи.

Успішна реалізація стратегії цифрових інституційних перетворень економіки вимагає її формалізації і закріплення у вигляді конкретних документів, які відображають систему цілей, зміст стратегічних напрямків та інші її основні компоненти. На наш погляд, не варто дробити стратегію на окремі документи, кожен з яких відображає певний блок – стратегічне бачення, цілі і завдання тощо. Такий підхід, що зустрічається у практиці стратегічного інституційного управління, веде до втрати конкретності і цілісності, виникнення певних колізій, неповноти сприйняття і розпорошення уваги виконавців. Стратегія інституційних цифрових перетворень економіки повинна буди єдиним, вичерпним і ретельно опрацьованим документом, а не набором документів. Єдність документартного оформлення забезпечує цілісність, системність і однозначність розуміння пріоритетів стратегії, підходів і механізмів їх реалізації, працівниками всіх ланок національного господарства та інституційно-управлінської підсистеми, охоплених стратегією. Документаційна єдність дозволяє здолати протиріччя у трактуванні положень стратегії та дії механізмів її реалізації, зокрема у прийнятті організаційно-управлінських, маркетингових, виробничих, інвестиційно-фінансових та інших рішень.

Одним з основоположних інструментів формування і практичної реалізації стратегії інституційних цифрових перетворень економіки є методичне забезпечення. Ми можемо запропонувати методику формування і реалізації стратегії цифрових трансформацій, яка реалізована у вигляді алгоритму, що логічно пов'язує аналітичні, управлінські, економічні, фінансові та інші дії, дозволяє визначити змістовне наповнення стратегічних планів і програм, виходячи з цілей і завдань стратегії та поточного положення кожної складової економічної системи та інституційної надбудови (Рис.2).



Рис. 2. Алгоритм формування стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки

Пропонований алгоритм складається з двох блоків, які відповідають етапам вибору та формування стратегії. Кожен блок містить логічну послідовність операцій, що у сукупності дозволяють визначити стратегічні пріоритети та напрямки цифрової трансформації у розрізі секторів економіки, визначити змістове наповнення стратегічного плану та програми реалізації стратегії цифровізації, виходячи з поточного стану та перспектив розвитку кожного сектору, та визначити обсяг необхідних ресурсів і їхні джерела. Особливостями пропонованого підходу є такі:

- змістовні компоненти стратегії визначаються виходячи з секторального аналізу, тобто чином для різних секторів можливі різні базові стратегії;
- конкретні заходи для секторальних стратегій визначаються на основі селективного відбору із урахуванням їх узгодженості з іншими секторальними стратегіями;
- стратегія цифрових трансформацій формується шляхом інтегрування секторальних стратегій.

Такий підхід дає можливість узгодити напрямки цифрових трансформацій секторів національного господарства та обрати найбільш узгоджені та ефективні (у сукупності) елементи для наповнення

стратегічних програм.

Перший блок алгоритму дозволяє зробити вибір базової стратегії для кожного сектору, яка найбільшою мірою відповідає його поточному стану та перспективам його цифрового розвитку. Вибір може бути зроблений серед таких варіантів (але не обмежується лише ними):

- стратегія лідерства – передбачає випереджальний розвиток і отримання конкурентних переваг і ринкової ренти за рахунок радикальних цифрових інновацій;
- стратегія слідування за лідерами – передбачає утримання поточної конкурентної позиції шляхом наслідування досвіду і копіювання цифрових інновацій;
- стратегія здолання бар'єрів – передбачає розв'язання накопичених системних проблем, які стоять на заваді інноваційної цифрової трансформації.

Вибір базового типу стратегії передбачає здійснення аналізу і оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища економіки у розрізі секторів, виявлення проблем, ідентифікацію ризиків, визначення переваг та недоліків, пошук можливостей розвитку на основі цифрових змін. Нами проведено аналіз переваг та недоліків, а також перспектив і загроз за основними складовими економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Секторальний аналіз стартових умов цифрової трансформації (переваги, недоліки, можливості)

Сектор економіки	Оцінка позиції сектору по критеріях (М - міцна, П - помірна, Н - нейтральна, С - слабка, К - критична)													Рівень готовності до цифрових трансформацій
	Позиція на міжнародних	Позиція на внутрішньому	Національний бренд	Якість	Матеріально-технічна база	Персонал	Інновації	Науковий базис	Освітній базис	Ресурсна база	Цифрова зрілість	Інформаційна інфраструктура	Державна підтримка	
Аграрний сектор	П	М	С	М	Н	П	С	П	П	М	С	С	М	Середній
Добувний сектор	П	М	С	П	П	Н	С	П	П	М	С	К	М	Середній
Переробна промисловість	Н	М	С	П	П	Н	К	П	П	П	С	С	П	Середній
Енергетика	Н	М	Н	П	П	Н	К	П	П	П	Н	Н	М	Середній
Водопостачання, каналізація і переробка відходів	С	М	К	Н	П	Н	К	П	П	М	С	С	М	Низький
Будівництво	С	М	С	Н	П	Н	С	П	П	П	К	С	П	Низький
Торгівля	П	М	Н	П	М	П	П	Н	М	М	П	П	Н	Високий
Транспорт і логістика	П	М	Н	П	П	П	Н	П	П	П	П	П	П	Високий
Індустрія гостинності і громадське харчування	Н	П	С	Н	П	Н	Н	Н	П	Н	П	П	К	Низький
Інформація і телекомунікації	М	М	С	М	М	П	М	П	П	Н	М	М	Н	Високий
Фінансовий сектор	П	М	С	М	М	М	М	П	П	Н	М	М	П	Високий
Операції з нерухомістю	С	П	С	Н	Н	Н	К	С	Н	Н	П	Н	К	Низький
Професійна, науково-технічна діяльність	Н	П	С	Н	С	П	С	П	П	Н	П	П	С	Низький
Адміністрування і допоміжний сервіс	С	П	К	Н	Н	Н	К	С	Н	Н	П	П	С	Низький
Державне управління і оборона, соцстрах	С	П	К	С	П	Н	К	П	П	Н	П	П	М	Середній
Освіта	С	П	С	С	С	П	С	П	М	С	М	П	С	Низький
Охорона здоров'я	Н	М	С	П	Н	П	Н	П	М	Н	П	П	С	Низький
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	П	М	П	П	Н	П	Н	Н	П	Н	Н	Н	С	Низький

У наведеній таблиці вибір рівня готовності до цифрових перетворень зроблено виходячи з кількості позицій, які відзначають переваги сектору у цифрових трансформаціях, тобто ті позиції де сектор має міцні та помірні оцінки.

Для визначення базової стратегії для кожного сектору доцільно скористатися методичним підходом, відомим з праць провідних фахівців з управління та маркетингу [5, 6, 7], що ґрунтується на використанні двофакторної матриці. Для завдань стратегування інституційних цифрових трансформацій економіки, це підхід потребує модифікації, оскільки початково він призначений для розв'язання завдань корпоративного управління. Модифікована матриця ринкових позицій, що дає можливість обґрунтовано обрати базовий варіант стратегії для кожного сектору, наведена у табл. 3. Критеріями вибору базової стратегії є:

- рівень готовності до цифрових трансформацій – що характеризує потенціал цифровізації;
- динаміка розвитку галузі – що характеризує швидкість перетворень стосовно національного господарства або глобального ринку.

Таблиця 3

Матриця вибору базової стратегії інституційної цифрової трансформації секторів національного господарства

		Динаміка розвитку сектору (Д)		
		Висока (Д1)	Середня (Д2)	Низька (Д3)
Рівень готовності до цифрових трансформацій (Р)	Високий (Р1)	Новаторство	Стале лідерство	Ризик втрати лідерства
	Середній (Р2)	Наступальна позиція	Помірна позиція	Ризик відставання
	Низький (Р3)	Наздоганяюча позиція	Нестійкий стан	Аутсайдер

Вибір стратегії рекомендується робити, виходячи з таких критеріїв:

- для секторів Р1Д1, Р1Д2, Р2Д1 – рекомендується базова стратегія лідерства у цифрових перетвореннях;
- для секторів Р3Д1, Р2Д2, Р1Д3 – рекомендується базова стратегія слідування за лідерами цифрових трансформацій;
- для секторів Р2Д3, Р3Д2, Р3Д3 – рекомендується базова стратегія здолання бар'єрів цифрового розвитку.

Таким чином, для основних секторів економіки України варто обрати такі базові стратегії (табл. 4).

Таблиця 4

Базові стратегії цифрової трансформації секторів економіки

Сектор економіки	Динаміка розвитку сектору	Рівень готовності до цифрових трансформацій	Позиція	Базова стратегія
Аграрний сектор	Середня Д2	Середній Р2	Помірна	Слідування за лідерами
Добувний сектор	Низька Д3	Середній Р2	Ризик відставання	Здолання бар'єрів
Переробна промисловість	Середня Д2	Середній Р2	Помірна	Слідування за лідерами
Енергетика	Низька Д3	Середній Р2	Ризик відставання	Здолання бар'єрів
Водопостачання, каналізація і переробка відходів	Низька Д3	Низький Р3	Аутсайдер	Здолання бар'єрів
Будівництво	Середня Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів
Торгівля	Висока Д1	Високий Р1	Новаторство	Лідерство
Транспорт і логістика	Висока Д1	Високий Р1	Новаторство	Лідерство
Індустрія гостинності і громадське харчування	Середній Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів
Інформація і телекомунікації	Висока Д1	Високий Р1	Новаторство	Лідерство
Фінансовий сектор	Висока Д1	Високий Р1	Новаторство	Лідерство
Операції з нерухомістю	Низька Д3	Низький Р3	Аутсайдер	Здолання бар'єрів
Професійна, науково-технічна діяльність	Середня Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів
Адміністрування і допоміжний сервіс	Середня Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів
Державне управління і оборона, соцстрах	Середня Д2	Середній Р2	Помірна	Слідування за лідерами
Освіта	Низька Д3	Низький Р3	Аутсайдер	Здолання бар'єрів
Охорона здоров'я	Середня Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	Середня Д2	Низький Р3	Нестійкий стан	Здолання бар'єрів

Базова стратегія, обрана для кожного сектору є основою для розроблення детальної секторальної стратегії і її подальшої інтеграції із стратегіями інших секторів для формування загальної інтегрованої стратегії інституційного цифрової трансформації економіки. Це завдання вирішує другий блок алгоритму. Стратегія інституційної цифрової трансформації, як і її складові секторальні стратегії, розробляється з метою досягнення завдань у рамках визначених пріоритетів розвитку економіки, а тому вона сама повинна бути вбудована у стратегії вищого рівня – стратегії соціально-економічного розвитку країни.

Другий блок алгоритму забезпечує змістовне наповнення секторальних стратегій цифрової трансформації, функціональна інтеграція (ув'язування і узгодження) секторальних стратегій, а також бюджетування стратегій. Важливішим елементом цього блоку є цикл відбору стратегічних пріоритетів для секторальних стратегій з базового переліку складових елементів. Для цього відбору необхідно використовувати систему критеріїв, головними з яких є:

- значущість – рівень впливу елемента стратегії на інституційні цифрові перетворення сектору, що визначається його зв'язками з метою цифровізації і розвитку сектору в цілому (З);
- ресурсна забезпеченість елемента стратегії (Р);
- можливість практичної реалізації в умовах обмеженості ресурсів та у сформованому інституційному середовищі (П);
- терміни реалізації елемента стратегії (Т);

- узгодженість (несуперечність та можливість поєднання) елементу секторальної стратегії з елементами стратегій інших секторів (У);
- бюджет елементу стратегії (Б).

Таким чином, модель вибору елементу секторальної стратегії цифрової трансформації матиме такий вигляд:

$$F = \sum_{i=1}^n 3i * Ci \rightarrow \max \quad (1)$$

де Ci – і-елемент секторальної стратегії.

Обмеженнями моделі є такі:

$$\sum_{i=1}^n BiCi \leq BC \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n TiCi \leq TC \quad (3)$$

$$П \geq 70\%$$

$$У \geq 70\%$$

де: BC – загальний бюджет інтегрованої стратегії цифрової трансформації;

TC – загальний термін реалізації стратегії цифрової трансформації.

Модель надає можливість відібрати елементи секторальної стратегії та загальної інтегрованої стратегії, які забезпечать максимальний позитивний вплив цифровізації на економіку, за умови реалістичності їх виконання.

Базовий перелік елементів секторальних стратегій цифровізації повинен формуватися індивідуально для кожного сектору, але в узагальненому вигляді він повинен містити заходи з такими напрямками:

1. Формування інституційного середовища:

- оптимізація нормативно-правового регулювання;
- формування ефективних механізмів державного управління;
- створення інноваційної екосистеми.

2. Створення цифрового ландшафту:

- розвиток галузевої інформаційно-комунікаційної інфраструктури
- створення цифрових платформ;
- формування цифрових екосистем.

3. Людський капітал:

- кадрове забезпечення потреб галузі;
- покращення умов праці і безпеки виробничих процесів;
- ріст цифрової грамотності працівників;
- реалізація соціальних проектів;
- впровадження освітніх програм.

4. Удосконалення бізнес-процесів

- впровадження сучасних моделей бізнес-процесів (інтегрування цифрових технологій) та методів управління (інтелектуальні методи підтримки рішень, використання технологій BigData, ІІІ та ін.);
- впровадження гнучких моделей проектного менеджменту;
- стандартизація процесів управління;
- цифровізація маркетингової, фінансової, облікової, статистичної та інших функцій.

5. Структурна оптимізація:

- створення інтегрованих мережевих структур;
- імпортозаміщення і розширення експортних можливостей, вихід на нові ринки;
- збільшення виробничих потужностей, обсягів виробництва і розширення асортименту;
- впровадження інноваційних технологій у виробництво (віртуальні технології, автоматизація);
- оптимізація витрат всіх видів ресурсів.

6. Сталий розвиток:

- ріст енергоефективності виробництва;
- зменшення шкідливого впливу на середовище;
- впровадження цифрових технологій для відстеження викидів та поводження з відходами;

Це далеко не повний перелік основних заходів, що можуть бути включені до базового переліку складових секторальної стратегії певної галузі. Конкретний перелік формується, виходячи зі специфіки галузі та реалій функціонування її суб'єктів і стану ринків.

Що стосується часових та бюджетних обмежень стратегії, то тут варто виходити з таких міркувань:

- обмеження стратегій по ресурсах та часу є важливим елементом стратегічного планування, який додає реалістичності планам та дозволяє здійснювати контроль їх виконання;

- для різних секторів можуть бути використані різні часові обмеження реалізації заходів стратегії, що зумовлюється різною динамікою їх розвитку. Але на наш погляд, реальні горизонти стратегічного планування у теперішніх умовах не можуть перевищувати 2 роки, а для динамічно-розвинених секторів вони мають бути скорочені до 1,5 року;

- загальний термін реалізації стратегії також повинен обмежуватися 3 роками, при паралельній реалізації заходів по всіх секторах, або може бути розширений до 5 років, при несинхронній реалізації заходів. Більші терміни в теперішній час є недоступними для планування та прогнозування, що обґрунтовувалося нами раніше;

- бюджетні обмеження стратегії виходять з фінансових можливостей держави і регіонів щодо фінансування заходів, а також з реальних можливостей залучення ресурсів підприємств, інвесторів і донорів, а також термінів залучення цих коштів. Таким чином, бюджетні обмеження можуть впливати на терміни реалізації стратегії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи пропозиції щодо відбору елементів стратегій та формування інтегрованої стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки, варто зазначити, що остаточний варіант стратегії повинен містити найбільш доцільні та ефективні заходи, які у ході реалізації стратегії повинні доповнюватися новими, актуальними заходами, які не суперечать іншим компонентам стратегії.

Література

1. Біла, І., & Ілюхіна, В. (2024). Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
2. Шуштершич Я. Як повоєнна відбудова визначатиме розвиток регіонів <https://voxukraine.org/yak-povoyenna-vidbudova-vyznachatyme-rozvytok-regioniv>
3. Україна завершила роботу над планами зеленого відновлення харчової промисловості. <https://propozitsiya.com/ua/ukrayina-zavershylo-robotu-nad-planamy-zelenogo-vidnovlennya-harchovoyi-promyslovosti>
4. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41
5. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* Text / M. E. Porter. — N.-Y., — 320 p. — 195.
6. Thompson A. A. *Strategic Management : Concept and Cases* / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. — 1987. — 568 p.
7. Volodymyr Lagodiienko, Andrii Zavorodnii, Oleg Lagodiyenko, Oleksandr Demchenko, Roman Bakay, Vadym Ostrikov. Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. ISSN 2345-0355. 2023. Vol. 45. No. 1: 17-24. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>

References

1. Bila, I., & Iliukhina, V. (2024). *Ekonomika viiny v Ukraïni: naslidky ta mozhlyvi konkurentni perevahy v povojenniy period* [The economy of war in Ukraine: Consequences and potential competitive advantages in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
2. Shushtershych, Ya. (n.d.). *Yak povoyenna vidbudova vyznachatyme rozvytok rehioniv* [How post-war reconstruction will determine the development of regions]. Retrieved from <https://voxukraine.org/yak-povoyenna-vidbudova-vyznachatyme-rozvytok-regioniv>
3. *Ukraina zavershylo robotu nad planamy zelenoho vidnovlennia kharchovoi promyslovosti* [Ukraine has completed work on the green recovery plans for the food industry]. (n.d.). Retrieved from <https://propozitsiya.com/ua/ukrayina-zavershylo-robotu-nad-planamy-zelenogo-vidnovlennya-harchovoyi-promyslovosti>
4. Kobieliiev, V. M., & Zakharchenko, Yu. V. (2013). *Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva* [Theoretical and methodological foundations of developing a business strategy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41
5. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Text). New York: Free Press. 320 p.
6. Thompson, A. A. (1987). *Strategic management: Concept and cases* (4th ed.). Plano, TX: University of Alabama, Business Publication Inc.
7. Lagodiienko, V., Zavorodnii, A., Lagodiyenko, O., Demchenko, O., Bakay, R., & Ostrikov, V. (2023). Institutional foundations of the regions' digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(1), 17–24. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>