



УДК 330.341.1:338.24

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15767189>

Специфіка механізмів інституційного управління цифровими трансформаціями

Под'ячев Станіслав Валерійович

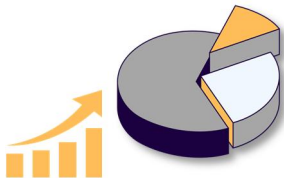
здобувач, Міжнародний університет бізнесу і права, вул. 49-ї Гвардійської Херсонської дивізії, 37А, м. Херсон, Україна, 73038,
<https://orcid.org/0009-0001-8280-9545>

Прийнято: 18.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024

***Анотація.** У статті досліджено центральну роль поняття «інститут» в інституційній теорії, що є основою для розуміння механізмів управління економічними перетвореннями. Підкреслено, що економічні системи перебувають у постійному розвитку, а разом з ними трансформуються й інституційні механізми.*

Досліджено особливості та виклики інституційного управління процесами цифровізації, що включають: швидку динаміку цифрових інновацій, нелінійність та складну прогнозованість, зміну організаційних моделей (перехід до мережових структур та цифрових платформ), впровадження технологій на основі штучного інтелекту та Big Data, поглиблення взаємодії науки і бізнесу, розширення джерел фінансування (краудфандинг) та глобальний характер трансформації.

Проаналізовано специфіку змін у процесах та функціях системи інституційного управління: скорочення стратегічного планового періоду, діджиталізація та автоматизація управлінських процесів, підвищення їх безперервності, формування нових інформаційно-аналітичних підсистем,



впровадження нових способів виконання традиційних функцій та поява нової трансформаційної функції.

Окрему увагу приділено структурним змінам у системі інституційного управління, таким як збільшення частки інформаційного сектору, поглиблення інтеграції та створення нових мережевих форм організації бізнесу, зростання обсягів бізнес-зв'язків та поглиблення віртуалізації. Досліджено специфіку змін керуючої підсистеми: підвищення опору змінам, зростання вимог до компетенцій керівників, необхідність створення інститутів цифрової трансформації (як-от Міністерство цифрової трансформації України) та інтеграція науки і управління.

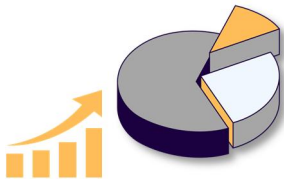
Запропоновано багатостадійний алгоритм інституційного управління цифровими трансформаціями, що охоплює ініціювання, підготовку, коригування стратегій, кадрове забезпечення, функціональні та процесні перетворення, безпосередню реалізацію та стабілізацію змін. Підкреслюється необхідність інтеграції науки, бізнесу та влади для успішного переходу до нової економічної моделі.

***Ключові слова:** інституційне управління, цифрова трансформація, національне господарство, економічний розвиток, стратегічне планування, управління змінами, цифрові технології.*

Specificity of mechanisms for institutional management of digital transformations

Podyachev Stanislav

Higher Education Student, International University of Business and Law,
vul. 49th Guards Kherson Division, 37A, m. Kherson, Ukraine, 73038,
<https://orcid.org/0009-0001-8280-9545>



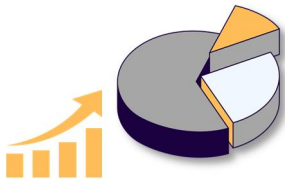
Abstract. *This article examines the central role of the concept of “institution” in institutional theory, which serves as the basis for understanding the mechanisms of managing economic change. It is emphasized that financial systems are undergoing steady development, while simultaneously being transformed by institutional mechanisms.*

The peculiarities and implications of institutional management of digitalization processes have been explored, which include: the rapid dynamics of digital innovation, nonlinearity and complex forecasting, changes in organizational models (transition to edge structures and digital platforms), advancement of technologies based on artificial intelligence and Big Data, deepening the interaction between science and business, expanded financing (crowdfunding) and the global nature of the transformation.

The specifics of changes in the processes and functions of the institutional management system are analyzed: shortening the strategic planning period, digitalization and automation of management processes, their advancement continuity, the formation of new information and analytical subsystems, the introduction of new ways of converting traditional functions and the emergence of new transformational functions.

Respect is given to the structural changes in the system of institutional management, such as an increase in the information sector, deepening integration, and the creation of new boundary forms of business organization, growth in business obligations, and decline in virtualization. The specificity of changes in the core subsystem has been identified, including increasing support for changes, enhancing it to the competence of core workers, the need to create institutions for digital transformation (such as the Ministry of Digital Transformation of Ukraine), and the integration of science and management.

A multi-stage algorithm for institutional management of digital transformations has been proposed, which promotes initiation, preparation, adjustment of strategies, staffing, functional and transformation processes,



immediate implementation and stabilization of changes. The need for integration of science, business and government for a successful transition to a new economic model is emphasized.

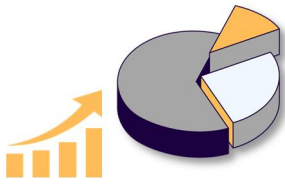
Keywords: *institutional management, digital transformation, national dominion, economic development, strategic planning, change management, digital technology.*

Постановка проблеми. Національне господарство України перебуває на шляху становлення постіндустріальної моделі економіки, технологічним базисом якої виступають цифрові технології. В умовах швидких і не завжди контрольованих змін, актуалізуються питання інституційного управління і регулювання процесами цифрової трансформації, що відбуваються у економіці як на рівні національного господарства, так і на регіональному та господарському рівні. Виходячи з цього, варто визначитися зі змістом та особливостями застосування положень інституціоналізму у нових умовах, та визначити напрями та шляхи формування і функціонування механізмів інституційного управління процесами цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представник нової інституційної школи – Д. Норт [1], визначав інститут як сукупність норм поведінки і правил, а також механізмів їх реалізації, які визначають структуру регулярно повторюваних взаємодій (соціальних, економічних, політичних та ін.) між індивідуумами. Він також називав інститути «правилами гри» або «встановленими обмеженнями» у суспільстві.

Такої ж думки дотримувався і Дж. Годжсон, який вважав, що інститути це системи прийнятих у суспільстві довготривалих норм і правил, які впорядковують соціальні відносини [2].

У більш пізніх дослідженнях [3, 4], зміст інституту розкривається двояко: з одного боку – це сукупність формалізованих і неформалізованих норм і правил, а з іншого – сукупність механізмів, інструментів, процедур і організацій



(так званих «інституцій»), які реалізують прийняті у суспільстві норми і правила і забезпечують дотримання встановлених ними обмежень.

Таким чином, стосовно економічних відносин, інститути забезпечують, відносно стабільні протягом тривалого періоду часу, процеси прийняття рішень, процеси господарської діяльності (виробничої, збутової, інвестиційної, фінансової) і взаємодії економічних суб'єктів [5].

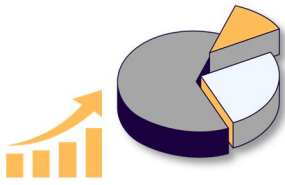
Узагальнюючи наведені визначення, можна вважати, що інститут – це усталена і впорядкована модель соціально-економічних відносин, яка визначає поелементний зміст та систему зв'язків у процесі реалізації спільних завдань, на основі встановлення формалізованих та неформалізованих обмежень (норм, правил, патернів, процедур тощо).

Економічні системи різного рівня (глобальні, національні, регіональні, господарські та ін.) перебувають у процесі постійних перетворень – розвитку. Разом із змінами економічних систем відбуваються і зміни у інституційних механізмах, які регулюють ці процеси.

Федорчак О. В. [6] вважає, що механізми функціонування економіки, зокрема ринковий механізм, не змінюються, а трансформується система інститутів та формоване нею середовище. Це явище Д. Нортон визначено як «інституційні перетворення» - процес зміни норм, правил, обмежень, способів їх встановлення і забезпечення їх дотримання [7]. Інституційні перетворення на думку С. В. Мочерного, є постійним процесом кількісних та якісних змін у системі соціально-економічних інститутів [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження питання уточнення механізмів інституційного управління цифровими трансформаціями залишається недостатньо проробленим, що і обумовлює тематику дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є дослідження інституційних аспектів управління процесами цифрової трансформації національного господарства України, а також визначення

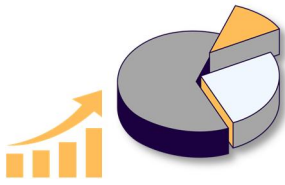


напрямів та шляхів формування і функціонування механізмів інституційного регулювання та управління процесами цифровізації в умовах становлення постіндустріальної моделі економіки, з урахуванням викликів, зумовлених пандемією та воєнним часом.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору інституційного управління процесами цифрової трансформації економіки, виникає питання щодо первинності трансформаційних процесів: що є джерелом змін, а що наслідком – цифрові трансформації чи інституційні перетворення? З одного боку, інституційні перетворення, пов'язані із змінами формалізованих і неформалізованих умов економічної діяльності, визначають основні напрямки економічного розвитку, який у нових умовах реалізується на основі цифровізації. З іншого боку, стрімкий розвиток інформаційних технологій і техніки відкриває нові можливості і формує вектори соціально-економічного розвитку, що викликає потребу у трансформації системи інституційного регулювання та управління як власне розвитком економіки, так і процесами її цифровізації. Отже, проактивні та реактивні процеси між джерелом змін на керівним органом соціально-економічної системи відбуваються одночасно, а інституційна система та цифрова трансформація одночасно виступають як суб'єкт і об'єкт змін стосовно одна-одної. Таким чином, формування і функціонування механізмів інституційного регулювання та управління процесами цифрової трансформації та самі процеси цифровізації можуть бути як активним, так і пасивним процесом, керованим або некерованим, бути ініційованими або виникати стихійно, бути спрямованими на досягнення певної цілі, або не мати визначених цілей (табл. 1).

Отже, зважаючи на множинність видів процесів цифрової трансформації економіки, їх різноспрямований характер, присутність елемента невизначеності та стихійності, висувуються підвищені вимоги до механізмів їх інституційного регулювання і управління.

При формуванні системи інституційних механізмів управління



процесами цифрової трансформації економіки, варто виходити з розуміння особливостей цих процесів та викликами, джерелом яких виступає цифровізація:

- швидка динаміка зростання кількості і обсягів впровадження цифрових інноваційних технологій, техніки і продуктів, які кардинально змінюють умови функціонування економічних суб'єктів, підвищують швидкість економічних процесів, віддачу капіталу і праці;

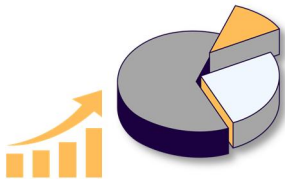
Таблиця 1

Класифікація процесів цифрової трансформації економіки

Класифікаційна ознака	Вид	Характеристика
Цілеспрямованість	- цільові	спрямовані на досягнення заздалегідь визначених цілей у відповідності до стратегії соціально-економічного розвитку
	- випадкові	виникають унаслідок розвитку технологій
Керованість	- керовані	Мають характер управлінської або керованої дії
	- некеровані	Неконтрольовані, не піддаються керівному впливу
Роль у суб'єкт-об'єктних відносинах	- активні	Є суб'єктом впливу на економіку та інституційне середовище
	- пасивні	Є об'єктом впливу і змін у відповідності до змін у економіці та інституційному середовищі
Характер появи	- ініційовані	Виникають через свідомий вплив на керовану підсистему
	- стихійні	Виникають незалежно від волі керівної системи
Визначеність	- передбачувані	Піддаються завчасній ідентифікації і плануванню реакцій
	- непередбачувані	Не піддаються завчасному виявленню та плануванню дій
Характери реакції керівної підсистеми на зміни	- проактивні	Скеровують зміни у визначене русло, попереджують дію чинників щодо відхилення від заданої траєкторії
	- реактивні	У відповідь на фактичні зміни чинників

Джерело: сформовано автором.

- різновекторність, нелінійність та складна прогнозованість процесів цифрових трансформацій і відповідних реакцій з боку ринків, виробників,



конкуренції, споживачів, суспільства, уряду;

- зміна організаційних моделей функціонування економіки, перехід від вертикальних структур до горизонтальних, заснованих на мережевих взаємодіях у рамках формованих цифрових платформ. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних та аналітичних систем забезпечує керованість господарських процесів у масштабних мережевих системах, сприяє формуванню нового типу господарського ресурсу – інформаційного та стає новим чинником структурних перетворень у економіці;

- поява і впровадження нових технологій розроблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень, на основі штучного інтелекту (машинного навчання, зокрема – Deep Learning), аналізу Big Data та ін.;

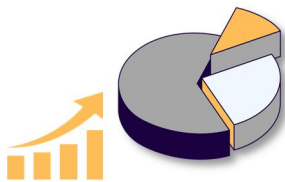
- розвиток і поглиблення взаємодії науки і бізнесу у рамках інтегрованих структур мережевого типу – альянсах, кластерах та ін. Формування на цій основі нових дослідницько-господарських структур, орієнтованих на інновації, які забезпечують генерацію, нагромадження і поширення знань, досвіду, технологій;

- наявність широкого вільного доступу до інформаційних ресурсів, можливості колективної участі у створенні цифрових благ;

- розширення джерел фінансування інновацій на основі краудфандинга та інших технологій, що полегшує доступ розробників до капіталу і збільшує потенціал цифрового розвитку;

- глобальність процесів цифрової трансформації та залучення мільйонів людей до них у якості розробників та споживачів, що визначає масштаби та стійкість розвитку мереж, цифрових платформ та забезпечення їх конкурентних позицій [9, 10]

За змістом і сутністю, інституційне управління процесами цифрової трансформації економіки є логічно побудованим циклом прийняття і реалізації управлінських рішень. Головним результатом цифрових трансформацій є здійснення переходу соціально-економічної системи національного

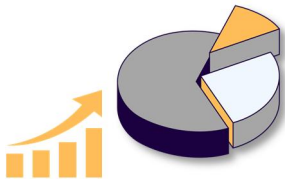


господарства до нової організаційно-технологічної моделі функціонування, яка характеризується більшою ефективністю, гнучкістю і забезпечує конкурентоспроможність економіки.

Специфіка інституційного управління процесами цифрової трансформації економіки	
Планування	Зниження стратегічного планового періоду і точності прогнозів
	Збільшення частоти коригування стратегій перетворень
	Формування нових системних елементів управління структурними перетвореннями господарства
Процеси і функції	Діджиталізація і автоматизація управлінських і регуляторних процесів
	Підвищення безперервності виконання управлінських і регуляторних функцій і процесів
	Формування нової інформаційно-аналітичної підсистеми інституційного управління, здатної працювати із великими масивами даних
	Впровадження нових способів виконання традиційних функцій (прогностичної, планової, організаційної, координаційної, облікової, аналітичної, контрольної, мотиваційної)
	Поява нової трансформаційної функції, пов'язаної із тотальною цифровізацією економіки та процесів її інституційного управління і регулювання
	Формування нових технологічних компонентів розвитку економіки – цифрових платформ
Структурні зміни	Зміна структури національного господарства: збільшення частки інформаційного сектору, сфери послуг та сектору інновацій, утворення нових організаційних елементів, пов'язаних із діджиталізацією. Посилення впливу глобальних бізнес-структур
	Поглиблення інтеграції, створення і розвиток нових мережевих форм організації бізнес – кластерів, альянсів та ін., у тому числі міжнародних
	Зростання обсягів і складності бізнес-зв'язків, пришвидшення комунікаційних процесів між структурними елементами господарства
	Поглиблення віртуалізації організаційно-управлінських елементів бізнес-структур та системи інституційного управління
Інституційні зміни	Підвищення рівня невпорядкованості процесів цифрових трансформацій та посилення опору змінам
	Зростання вимог до компетенцій керівників, державних службовців, працівників державних та бізнес-структур
	Створення інститутів цифрової трансформації та інноваційного розвитку економіки
	Інтеграція науки і управління, впровадження нових механізмів ухвалення та реалізації управлінських рішень у сфері цифровізації економіки

Рис. 1 Специфіка інституційного управління процесами цифрової трансформації економіки

Джерело: сформовано автором.



Специфіка формування і функціонування інституційних механізмів управління процесами цифрової трансформації економіки представлена на рис. 1.

Детально розглянемо зазначені особливості інституційного управління процесами цифрової трансформації.

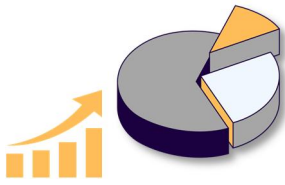
Специфіка процесів планування цифрової трансформації:

1. Зниження стратегічного планового періоду і точності прогнозів – скорочення часового періоду (горизонту) та масштабу планування і прогнозування процесів трансформації економіки, що пов'язано із прискоренням глобальних трансформацій у господарстві, пришвидшенням процесів цифрових перетворень, зниженням їх передбачуваності та керованості, а також із загостренням політичних і соціальних конфліктів. Для України, повномасштабне вторгнення стало визначальним чинником, дія якого переважає решту глобальних та локальних чинників економічного розвитку. Ці обставини визначають дестабілізацію і регулярну змінність векторів розвитку господарства і його цифрових трансформацій, значні коливання ринків, технологічні зрушення і організаційні зміни.

2. Збільшення частоти коригування стратегій, пов'язане як із загальною нестабільністю глобальної та національної економічної системи, так і з дестабілізуючим впливом самих цифрових трансформацій. [11].

3. Формування нових системних елементів управління структурними перетвореннями господарства. Розвиток і впровадження інформаційних технологій зумовлює усунення міжсекторальних меж та інтеграцію галузей і сфер економіки, розширення і ускладнення міжгалузевих зв'язків, розповсюдження нових технологій. Внаслідок цього відбувається взаємопроникнення секторів економіки, змішування їх ролей і функцій у системі національного господарства, утворення нових інтерсекторальних ринкових сегментів [12].

Специфіка зміни процесів і функцій системи і органів інституційного



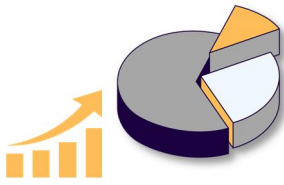
управління цифрою трансформацією економіки:

1. Діджиталізація і автоматизація управлінських і регуляторних процесів. У процесі цифрової трансформації відбувається не лише зміна економіки, але і інституційної системи управління нею. Саме цей всеохоплюючий вплив цифровізації є однією з основних особливостей сучасних перетворень у системі національного господарства та управління його розвитком. Процеси діджиталізації і автоматизації є глобальним і всеохоплюючими. Згідно прогнозів у найближче десятиріччя, вони поширяться на 50% всіх організаційно-управлінських операцій. Діджиталізація забезпечує більш високі конкурентні позиції для національного господарства, ріст його ефективності, якості і вартості створених благ (споживчої цінності).

2. Підвищення безперервності виконання управлінських і регуляторних функцій і процесів. Розвиток інформаційних мереж і все більш широке використання цифрових платформ, їх інтеграція між собою та з виробничими і бізнес-процесами, зумовлює розмиття секторальних меж інституційного регулювання та управління. Ставляться під сумнів відносини влади-підпорядкування, зникає підвідомчість, рушиться ієрархія зв'язків підлеглих та підзвітності. Традиційна структуризація економіки втрачає свою актуальність.

3. Формування нової інформаційно-аналітичної підсистеми інституційного управління, здатної працювати із великими масивами даних. Це дає можливість виявити глибинні закономірності та взаємозв'язки, виробити обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення у автоматичному режимі, із використанням штучного інтелекту. Поширенню технологій машинного навчання і аналізу великих масивів даних (Big Data) у останні роки приділяється все більша увага з боку бізнесових та урядових структур [13].

4. Впровадження нових способів виконання традиційних функцій. Це повною мірою стосується процесів інституційного управління і регулювання. Впровадження нових технологій і засобів дає можливість значно прискорити,



автоматизувати та здешевити виконання прогностичної, планової, організаційної, координаційної, облікової, аналітичної, контрольної, мотиваційної та інших функцій управління [14].

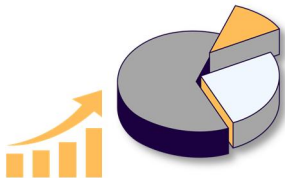
5. Поява нової трансформаційної функції, пов'язаної із тотальною цифровізацією економіки та процесів її інституційного управління і регулювання. Система інституційного управління, керуючи процесами цифровізації фактично виконує нову – трансформаційну функцію стосовно національного господарства та його складових. Головною складністю тут є забезпечення збалансованості, логічної послідовності трансформацій, усунення протиріч, що виникають у процесі змін, здолання ризиків і зниження рівня невизначеності результатів [15].

6. Формування нових технологічних компонентів розвитку економіки – цифрових платформ. В теперішній час цифрові платформи виконують все більш значущу роль у формування конкурентних позицій бізнес - суб'єктів, їх об'єднань, господарських утворень галузевого і територіального рівня [16].

Специфіка структурних змін системи інституційного управління цифровою трансформацією економіки:

1. Зміна структури національного господарства: збільшення частки інформаційного сектору, сфери послуг та сектору інновацій, утворення нових організаційних елементів, пов'язаних і з діджиталізацією. Ці структурні зміни визначають необхідність створення у системі інституційного регулювання спеціальних органів, які повинні взяти на себе функції цифрової трансформації, управління цими процесами, регулювання дій бізнес-суб'єктів [17].

2. Поглиблення інтеграції, створення і розвиток нових мережевих форм організації бізнес – кластерів, альянсів та ін., у тому числі міжнародних. Традиційні ієрархічні структури, незважаючи на їх стійкість і стабільність, не можуть ефективно вирішувати завдання інноваційного розвитку, поєднання науки, освіти та бізнесу, маркетингу, діджиталізації. Ці процеси вимагають



розвиненої комунікаційної мережі, яка створює умови для творчого пошуку, генерації ідей, їх формалізації, матеріалізації і комерціалізації.

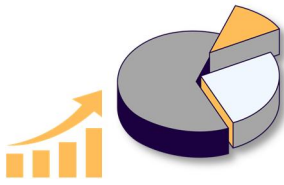
3. Зростання обсягів і складності бізнес-зв'язків, пришвидшення комунікаційних процесів між структурними елементами господарства, що зумовлюється поширенням цифрових технологій і технічних рішень, які забезпечують поєднання всіх учасників господарського і управлінського процесів у єдиній інформаційно-комунікаційній системі, створюють умови для їх швидкої взаємодії, постійного циркулювання інформації. [18].

4. Поглиблення віртуалізації організаційно-управлінських елементів бізнес-структур та системи інституційного управління. Загальним трендом для багатьох мережевих фірм є утворення системи цифрових комунікаційних каналів, які забезпечують співпрацю і взаємодію територіально роз'єднаних структур і працівників [19].

Специфіка змін керуючої підсистеми інституційного управління цифровою трансформацією економіки:

1. Підвищення рівня невпорядкованості процесів цифрових трансформацій та посилення опору змінам, масштабні перетворення завжди пов'язані із ускладненням відносин, процесів та опором до змін як з боку керованої підсистеми, так і з боку представників керуючої підсистеми. З одного боку, виконавці не готові прийняти нововведення через психологічне неприйняття їх, побоювання щодо власного майбутнього, з іншого – керівники не готові реалізувати зміни через небажання брати відповідальність за негативні наслідки.

2. Зростання вимог до компетенцій керівників, державних службовців, працівників державних та бізнес-структур. Сучасний керівник чи державний службовець повинен, окрім професійних компетенцій у своїй сфері, володіти ще і цифровими компетенціями, які забезпечують йому можливість використання цифрових засобів комунікацій, аналітичних інструментів, моделей штучного інтелекту та інших засобів підтримки прийняття рішень.

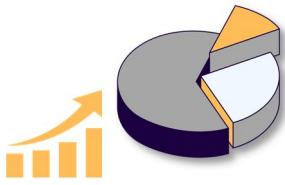


3. Створення інститутів цифрової трансформації та інноваційного розвитку економіки - є необхідною умовою забезпечення контрольованості і керованості процесів цифровізації економіки. На національному рівні в Україні утворений профільний керівний орган – Міністерство цифрової трансформації України [20], завданнями якого, окрім іншого, є і «реалізація державної політики: у сферах... цифрової економіки, цифрових інновацій, ... електронної комерції та бізнесу; ... у сфері розвитку ІТ-індустрії», тобто у тих сферах, які стосуються цифрової трансформації економіки.

4. Інтеграція науки і управління, впровадження нових механізмів ухвалення та реалізації управлінських рішень у сфері цифровізації економіки. В умовах нестабільності та зростаючих викликів, компетенцій керуючої підсистеми може виявитися недостатньо для прийняття стратегічних рішень, що зумовлює використання наукових підходів, методичних інструментів, залучення дослідників до процесів управління змінами [21]. Інтеграція науки і управління у різноманітних формах (експертні ради, наукові центри та ін.) є необхідною умовою успішного виконання завдань інституційного управління цифровими трансформаціями економіки.

Впорядкування специфічних особливостей інституційного управління процесами цифрової трансформації економіки дає можливість систематизувати зміст та визначити структурну послідовність процесу цифровізації національного господарства (рис. 2). Наведений алгоритм визначає стадії та кроки цифрових трансформацій, які проходить економіка під керівництвом інституційної системи.

Перша стадія цифрової трансформації пов'язана із ініціюванням змін та підготовкою до їх здійснення та передбачає системну, комплексну підготовку економічної системи та її складових до трансформацій. Для цього необхідно провести всебічне дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища господарської системи, здійснити оцінювання передумов та загальної готовності системи до змін. Далі, необхідно обґрунтувати і прийняти рішення



про здійснення змін, сформуванню системи стратегічних цілей і завдань перетворень і, нарешті, запрограмувати майбутні зміни та управлінський вплив на їх хід.

У процесі підготовки інституційної системи до управління цифровими трансформаціями економіки, необхідно забезпечити підвищення гнучкості організаційно-управлінських процесів і механізмів, спрощення процедур і взаємодій між складовими інституційної системи та із об'єктами впливу – бізнес-структурами.

Це забезпечить якісне виконання завдань управління, швидкість реакції керівної системи на сигнали із зовнішнього і внутрішнього середовища, і своєчасне коригування змін.

Друга стадія пов'язана із оцінюванням і зміною (у разі необхідності) стратегічних напрямків розвитку економіки відповідно до вимог цифровізації, або формування нової стратегії розвитку. Передбачається коригування основних складових стратегії – місії, стратегічного бачення (візії), принципів стратегування, цілей і механізмів їх реалізації. Другою складовою цього етапу є трансформація інститутів, приведення їх у готовність до виконання функцій управління змінами. Важливим аспектом цієї підготовки є перетворення управлінської культури, зміна системи цінностей і поглядів, норм і правил організаційної поведінки, системи відносин як у самій керівній підсистемі, так і по відношенню до керованої підсистеми, зміна способу мислення та ставлення до виконуваних завдань. Цей крок має відбуватися паралельно і взаємопов'язано із попереднім – коригуванням стратегій.

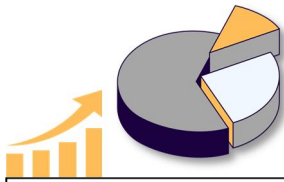
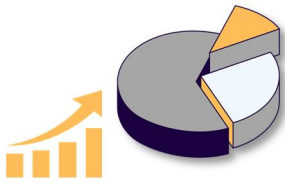


Рис. 2. Алгоритм інституційного управління цифровими трансформаціями економіки

Джерело: сформовано автором.



Ціннісно-культурний аспект традиційно є слабким місцем у вітчизняній системі інституційного управління і регулювання економіки [22]. Особливо актуально це для державних інститутів та інститутів місцевого самоврядування. Нажаль, протягом періоду незалежності України не відбулося належного ціннісно-культурного перетворення владних інститутів, не було створено належних систем мотивації чиновників, що стає причиною опору змінам у керуючій системі, а іноді нівелює зусилля по розвитку соціально-економічних систем.

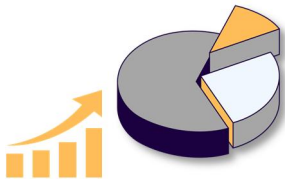
Успіх цифрових трансформацій багато в чому визначається функціональною спроможністю інститутів та формування у них сучасної управлінської культури, яка забезпечує адаптивність, креативність, інноваційність, але разом з цим і зваженість та послідовність управлінських дій.

Третя стадія пов'язана із кадровим забезпеченням процесів цифрової трансформації, здійсненням організаційних та кадрових змін. Кадрове забезпечення є запорукою успішності процесів управління перетвореннями. Воно повинне відповідати утворюваній новій структурі управління, забезпечувати її функціонування необхідними компетенціями.

Ще одним важливим аспектом кадрового забезпечення є здатність системи вирішити питання мобільності кадрів, ротації та вивільнення зайвих (або функціонально непотрібних) працівників. Інституційна система повинна бути готова до таких змін, передбачити своєчасне перенавчання і перепрофілювання персоналу.

Четверта стадія передбачає здійснення функціональних перетворень керуючої підсистеми: включання до складу її функцій нової трансформаційної функції; усунення зайвих, застарілих функцій; удосконалення функцій управління, а також постійний перегляд і оновлення їх складу, введення нових трансформаційних, інноваційних, інтеграційних функцій, пов'язаних із цифровізацією керівної та керуючої підсистем.

П'ята стадія циклу інституційного управління цифровими



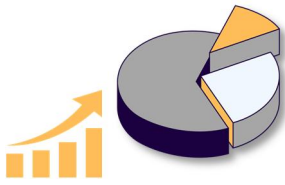
трансформаціями економіки пов'язана власне із процесними перетвореннями відносин між керівною та керуючою підсистемами. Вона передбачає зміни у системі управлінських процесів, а саме: удосконалення каналів взаємодії, впровадження нових управлінських технологій, засобів і інструментів управління цифровими трансформаціями. На цій стадії формується структурно і процесно нова система взаємодії інститутів та керованих суб'єктів, впроваджуються нові алгоритми, процедури, комунікаційні канали і засоби реалізації управлінського впливу на економіку. Ця стадія завершує підготовчий цикл до здійснення змін і знаменує перехід до конкретних дій.

Шоста стадія – це безпосередньо реалізація цифрових трансформацій економіки, а також супутні техніко-технологічні зміни її складових. У процесі реалізації кроків цієї стадії відбувається перехід економічної системи на нові цифрові моделі функціонування – цифрові платформи та мережі, що забезпечують системне підвищення ефективності функціонування господарства, підвищення віддачі капіталу і праці, прискорення операційних процесів, скорочення витрат ресурсів та ін.

У процесі реалізації шостої стадії циклу управління, відбувається перепідготовка кадрів бізнес-суб'єктів, поширення цифрової техніки і технологій, автоматизація бізнес- і комунікаційних процесів, впровадження інформаційно-аналітичних систем і механізмів, застосування нових інструментів менеджменту і маркетингу та ін.

Сьома стадія передбачає стабілізацію процесів цифрових трансформацій економіки, закріплення здобутих результатів та поширення позитивного досвіду. На цій стадії повинне відбуватися зниження рівня хаотичності і неузгодженості процесів змін, підвищення сталості загальної траєкторії розвитку. Виконується моніторинг процесів, контроль, аналіз і оцінювання досягнутих результатів, здійснюються коригувальні дії у хід процесу перетворень, структуру відносин, інституційну систему.

Остання стадія циклу управління передбачає інституційну формалізацію



новоствореної системи відносин між керуючою та керованою підсистемами та всередині кожної з них.

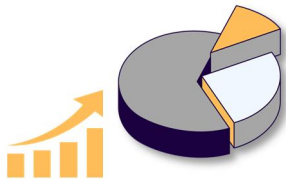
Висновки. В умовах швидких та часто неконтрольованих цифрових трансформацій, інституційне управління та регулювання стають ключовими для формування і функціонування механізмів цифровізації на всіх рівнях: від національного до господарського. Сучасне розуміння інституту як сукупності формалізованих і неформалізованих норм, правил, а також механізмів їх реалізації (інституцій), є основою для ефективного керування цими процесами.

Ефективне інституційне управління має враховувати швидку динаміку цифрових інновацій, нелінійність процесів, перехід до мережових організаційних моделей, розвиток ШІ та Big Data, інтеграцію науки та бізнесу, а також глобальний характер трансформацій.

Цифровізація змінює саму систему управління, що проявляється у скороченні періодів планування, діджиталізації та автоматизації процесів, підвищенні їх безперервності та появі нової інформаційно-аналітичної підсистеми. Виникає також нова трансформаційна функція, пов'язана з координацією та мінімізацією ризиків цифровізації.

Запропонований алгоритм інституційного управління цифровими трансформаціями економіки є логічно побудованим циклом, що включає: ініціювання/ідентифікацію змін, підготовку системи, коригування стратегій та трансформацію інститутів (включаючи ціннісно-культурний аспект), кадрове забезпечення, функціональні перетворення керуючої підсистеми, процесні перетворення взаємодії, безпосередню реалізацію цифрових трансформацій та їх стабілізацію/інституційну формалізацію. Кожен етап має свої особливості та виклики, зокрема важливість подолання опору змінам та забезпечення гнучкості управлінських процесів.

Таким чином, ефективне інституційне управління процесами цифровізації є ключовою передумовою для успішного становлення



постіндустріальної моделі економіки в Україні та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. North, D. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. №1. P. 97.
2. Hodgson G. M. What are institution? *Journal of economic issues*. 2006. vol. XI, №1. P. 2.
3. Семьоркіна О. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства. Міністерство юстиції України. 2023. URL:https://minjust.gov.ua/m/str_33679/
4. Statement by Civil Society Organizations on the prospects of introduction of prefects. 2023. URL: <https://pravo.org.ua/en/statement-by-civil-society-organizations-on-the-prospects-of-introduction-of-prefects/>
5. Гриценко А. А. Інституційна архітектоніка і механізми економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2005. № 1. С. 94–116.
6. Федорчак О. В. Інституційний механізм державного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. № 50. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.50.2017.150595>
7. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ, 2000. 397 с.
8. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1. /С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С. І. Юрій / За ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. С. 283.
9. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.33731/22022.259745>
10. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. №12. С. 67-



88.

11. Чабанна М. Неоінституційний підхід до аналізу процесу прийняття політичних рішень. Політичний менеджмент. 2010. № 2. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012067>

12. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / За ред. З. Ватаманюка. Львів : Новий Світ-2000, 2005. 648 с

13. Executive Summary of Findings «Big Data and AI Executive Survey 2019», 16 P. URL: <https://www.coursehero.com/file/43770475/Big-Data-Executive-Survey-2019-Findings-Updated-010219-1pdf/>

14. Шатілова О.В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗУ, 2020. С. 94–96.

15. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія. / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 2021. 260 с

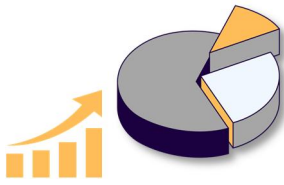
16. Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43 No. 1. P. 39–58.

17. Nachira F., Nicolai, A., Dini P., Le Louarn M., León L. R. Digital business ecosystems. European Commission. 2007. 238 p. URL: https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00015105/ISBN_92-79-01817-5_Cover.pdf

18. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. №7(26). С. 6–14. DOI [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)

19. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського*





національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf

20. Міністерство цифрової трансформації України. Веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>

21. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37. URL: http://journals.iir.edu.ua/index.php/ec_n/article/view/3523

22. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131-135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>