

РОЗДІЛ IV

ОСНОВНІ ВЕКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ В АСПЕКТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ І ДЕГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

4.1. Потенціал діджиталізації в системі засобів стратегічної трансформації розвитку суб'єктів економіки

Вибір оптимальних шляхів забезпечення збалансованого розвитку України, що перебуває в ряду найактуальніших завдань, сьогодні не підпадає під жодну існуючу модель його вирішення за ряду причин. Насамперед це ряд викликів, пов'язаних як із пандемією коронавірусу, що розгорнулася ще в попередні роки, так і з сьогочасною військовою агресією, які потребують більш поглибленого аналізу й моніторингу сукупності економічних, соціальних, демографічних, політичних процесів, які відбуваються в Україні. Це також виклики, пов'язані із глобалізацією як однією з ключових тенденцій сучасного розвитку світу. Її складники безперервно змінюються відповідно до тенденцій розвитку і поведінки основних світових і національних суб'єктів ринку, проте сьогодні вона набула ряду нових характеристик і проявів, які неможливо ігнорувати в пошуках шляхів відновлення й подальшого соціально-економічного розвитку.

Зокрема, в попередніх розділах монографії наголошено про актуалізацію проблеми співвідношення наднаціонального і національного рівнів забезпечення стабільного економічного зростання як такої, що має виняткове значення для життєзабезпечення держав у поточному і майбутньому вимірах. Тобто окреслилася особлива потреба збалансування процесів глобалізації та деглобалізації. Очевидно, що подібну постановку питання варто оцінити як відповідь на ряд викликів, що сформувалися у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Реалізація завдань, окреслених кожною окремою державою, ускладнена без формування ефективної системи тандему загальноглобалізаційних і національних інтересів. Подібне розуміння, що зазначалося вище, фактично не спростовувалося у світі. Проте в Україні під впливом та внаслідок боротьби, починаючи з пандемії коронавірусу, а в основному з військовою агресією, набуло особливої актуалізації.

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Саме цим обумовлюється потреба звернутися до чинників, які особливо чутливо реагують на розгортання нових тенденцій та в новій якості здійснюють вплив на забезпечення позитивної динаміки соціально-економічних відносин.

У контексті пошуку шляхів розвитку та збалансування глобалізаційних і деглобалізаційних процесів визначальною роллю характеризується сфера цифрової інформації. З появою новітніх технологій та переходом до електронного формату надання багатьох видів послуг безпосередньо пов'язані процеси глобалізації. Основним вектором сучасних глобалізаційних процесів є оптимізація інформаційно-аналітичної діяльності, поширення цифровізації у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності, трансформації електронних сервісів і послуг тощо.

Водночас зі сферою цифрової інформації тісно пов'язані також і процеси, що відбуваються у внутрішньому соціально-економічному середовищі, зокрема процеси деглобалізації, про що наголошувалося вище. Саме перехід до діджиталізованої форми ведення справ, взаємодій між економічними суб'єктами дозволяє віднайти інші підходи та рішення, щоб вийти з існуючих рамкових обмежень, відкриває нові можливості для компаній, заохочує розвиток нових видів діяльності, що, без сумніву, в підсумку призведе до розвитку економіки в цілому та пом'якшення багатьох залежностей від глобалізованого світу. Дійсно, класична діяльність компаній наразі втрачає свою популярність, оскільки використання мережі «Інтернет» для залучення та взаємодії з економічними суб'єктами, клієнтами дозволяє покращити ринкову позицію і перейти у менш насичену нішу. Мобільність та орієнтованість на зручність споживача, індивідуальний підхід і багатоаспектність послуг стають пріоритетним завданням будь-якої сфери. Усе більшого поширення набувають мобільні додатки, спеціалізовані програми, електронні і персональні кабінети. Основною метою компаній тепер є доступність для широкого використання послуг і операцій цілодобово з будь-якого кутка світу за умови наявності всього лише мережі «Інтернет».

Отже, в цілому діджиталізація сприймається як позитивне та своєчасне явище. Для держави – це можливість прискорення та мобільність розвитку усіх сфер суспільства в цілому і економіки зокрема, але більш спрощеним шляхом. Для громадян та населення – це економія часу, сервіс, зручність і доступність, також перспективні професії і нові робочі місця, а для бізнесу – це вдосконалення роботи,

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

оптимізація ресурсів, зменшення витрат тощо⁵⁴⁷. Водночас більш глибоке та ширше розуміння процесів діджиталізації диктує необхідність більше уваги зосередити на її дефініційному підґрунті, адже саме це дасть чітке розуміння стратегічних орієнтирів та змоги використання потенціалу такого явища для забезпечення подальшого розвитку компаній.

Ключовими для розкриття цієї проблематики є поняття «цифрування» (діджитизація – в перекладі те ж саме, що і «цифрування»), «цифровізація», «цифрова трансформація» а також «діджиталізація».

Цифрування – це простий перехід від аналогової інформації до цифрового формату. Сканування чи фотографування паперового документа і збереження його у відповідному форматі .jpg або .pdf саме і є процесом цифрування і носить суто технічні характеристики перетворення у цифровий код.

Отже, щодо зміни фізичного формату документа, то тут використовуються цифрові рішення для обрання нового, як правило, більш зручного способу ведення бізнесу й отримання нового потенціалу для зростання)⁵⁴⁸. Цифрування – це перетворення формату і спосіб виконання технічної операції, який передуює цифровізації.

Щодо цифровізації, то вона веде до полегшення доступу, скорочення часу обробки, спрощення операцій та функціонування суспільства на основі цифрових даних, документів, структур та процесів. Її можна визначити як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави⁵⁴⁹.

Діджитизація – неологізм, який увійшов в українську мову лише кілька років тому є транслітерацією англійського «digitalization» та означає зміни в усіх сферах суспільного життя, пов'язані з використанням цифрових технологій. Слово являє собою спрощену форму більш точного терміна «цифрова трансформація» та є проявом глобальної цифрової революції⁵⁵⁰.

⁵⁴⁷ Andrushkiv I., Nadiyevets' L. (2018). M. Didzhytalizatsiya v bankivs'komu sektori: svitovyy ta vitchyznyanyu dosvid. [Digitization in the banking sector: global and domestic experience]. *Problemy ekonomiky*. № 4. 195–200.

⁵⁴⁸ URL : <https://innovecs.com/blog/developing-a-digital-transformation-strategy/>

⁵⁴⁹ Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5–10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3

⁵⁵⁰ «Діджиталізація» – слово 2019 року в Україні за версією онлайн-словника «Мислово». 2019. URL : <https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukrayini-za-versiyeyu-onlajn-slovnika-mislovo/>

За законодавством України, цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір⁵⁵¹.

Отже, процес цифрування призводить до автоматизації процесів і є його невід’ємною частиною.

Якщо звертатися до визначення, даного Брукінгським інститутом США, то «...цифровізація значно змінює світ праці. Сьогодні неможливо досягти професійного чи індивідуального успіху без набуття цифрових навичок». І тут розуміється ІТ-модернізація, до якої відносять нові цифрові моделі, запуск онлайн-сервісів, нові цифрові інструменти. Усі подібні якісні зміни розглядаються як цифрова трансформація – загальний результат організаційних змін у результаті використання цифрових рішень для автоматизації, цифрування операцій та забезпечення їх плавності і скорочення часу. Водночас цифрові трансформації – це спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні⁵⁵².

Визначення досліджуваного терміна чітко розкрито в нормативному забезпеченні цього процесу, де зазначається, що «цифрова трансформація – діяльність, яка має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами»⁵⁵³. Така характеристика цифрової трансформації є зрозумілою, але не повністю визначає сфери охоплення та притаманні ознаки цифрової трансформації у конкретніших випадках. Оскільки поняття описано досить широко, то можливі припущення про потребу в коментарях щодо його тлумачення відповідно до самого процесу трансформації, мети, сфери застосування та інших ознак. Тобто це поняття потребує більш деталізованої характеристики з огляду на конкретні ознаки.

⁵⁵¹ Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

⁵⁵² Там само.

⁵⁵³ Andrushkiv I., Nadiyevets' L. (2018). M. Didzhytalizatsiya v bankivs'komu sektori: svitovyyu ta vitchyznyanyu dosvid. [Digitization in the banking sector: global and domestic experience]. *Problemy ekonomiky*. № 4. 195–200.

⁵⁵³ URL : <https://innovecs.com/blog/developing-a-digital-transformation-strategy/>

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Очевидно, що цифрова трансформація сьогодні розглядається як наступний рівень впровадження цифрових технологій у процес кадрового забезпечення та управління. Такий процес переростає від застосування його лише у сфері модернізації бізнесу до більш стратегічних напрямів використання. Саме тому виникає гостра потреба вивчати це явище не як правову норму чи позицію і не як бізнес-стратегію, а з урахуванням приналежності цифрової трансформації до організаційних та управлінських процесів.

Терміни діджиталізація, диджиталізація означають процеси, що відбуваються всередині системи управління на різних рівнях та які за допомогою цифрових технологій призводять до суттєвих змін.

Щодо діджиталізації, існує також ряд підходів. Незважаючи на ґрунтовні позиції різних авторів щодо поняття «діджиталізації», звертає увагу такий факт, що наявна категоріальна база різна за наповненням, бо вказує не лише на різні технічні характеристики, а й визначає різні явища. В цілому діджиталізація вбачається як переведення інформації в цифрову форму і отримання будь-яких послуг в електронному вигляді.

Означений термін набув інтенсивної популярності в Україні починаючи з 2018 року і походить від англійського слова «digitalization». Саме так американські науковці називають зміни у всіх сферах суспільного життя, пов'язані з використанням цифрових технологій.

2019 року термін «діджиталізація» поряд із терміном «цифровізація» був найбільш запитуваним у пошуковому сервісі Гугл. Суттєва кількість наукових матеріалів присвячена вивченню саме цього терміна, що вказує на значну увагу провідних фахівців до діджиталізації у ракурсі її імплементації в українські реалії. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених досліджуваній тематиці, варто розглянути лише деякі з них, які найбільш чітко охарактеризують діджиталізацію у розрізі цього матеріалу.

В. Скуотто, Ф. Серравалле, А. Мюррей і М. Віассоне визначають поняття «...діджиталізація як процес упровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою отримання вигоди від використання нових передових технологій, що обробляють гігантський цифровий потік інформації в рамках динамічної цифрової мережі. Це процес широкомасштабних змін у відносинах між акторами (урядом,

бізнесом, соціумом у представництві його індивідуумів), що відбуваються в усіх сферах суспільної діяльності під впливом інтеграції цифрових технологій, діджиталізованих даних і мережі «Інтернет». У результаті цих відносин формується цілісна цифрова екосистема...». Тобто автори вказують на процес діджиталізації як досить цілісне, всеохоплююче і самостійне явище.

Г. Соколова характеризує діджиталізацію як створення цифрової (заснованої на байтах та бітах – мінімально адресованих одиницях інформації) версії аналогових речей на паперових документах, відео- та фотозображеннях, звуках⁵⁵⁴.

О. Гусєва і С. Легомінова описують це поняття так: «Діджиталізація – це глибинна трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами»⁵⁵⁵. Відтак перелічені автори віддають перевагу вираженню дефініції «діджиталізація» через трансформаційні характеристики традиційних способів передачі інформації у новітні.

С. Король зі свого боку зазначає: «Діджиталізація – це формування цифрової економіки в Україні, що має стати рушійною силою для збільшення ВВП і покращення рівня життя населення. Використовуючи цифрові технології, кожний сектор економіки може розвиватися швидше, якісніше й ефективніше. Це обумовлює широкий інтерес науковців до концепції цифрової економіки та діджиталізації»⁵⁵⁶.

Узагальнюючи, зазначимо, що діджиталізацію не варто сприймати у вигляді документів та їх форми, а як можливості людини, суспільства і держави. Найпростіший і загальний варіант визначення діджиталізації буде «держава в телефоні», яка характеризує впровадження цифрових технологій в усі сфери людської діяльності.

У ході розвитку цифрових технологій практично вже всі сервіси у діяльності кожної компанії виражені як онлайн-послуги та все глибше діджиталізуються. Такі процеси передбачають не тільки встановлення

⁵⁵⁴ Sokolova H. V. Some aspects of the development of the digital economy in Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*. 2018. No. 1(51). P. 92–96.

⁵⁵⁵ Гусєва О., Легомінова С. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(28). С. 33–39.

⁵⁵⁶ Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL : <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

програмного забезпечення, а й охоплюють своєчасні реакції на тенденції у означеній сфері та відповідні зміни в управлінні ними. Діджиталізація змінює життя людей, які використовують численні пристрої, пов'язані між собою, здатні збирати, аналізувати та обмінюватися даними⁵⁵⁷.

Концепція цифрового зв'язку реалізується через певну цифрову інфраструктуру, що дозволяє урізноманітнити функціональні вдосконалення пристроїв та послуг. Це може призвести до значного покращення якості життя. Кінцевий користувач може використовувати речі, які роблять його або її безпечнішим, здоровішим та активнішим.

Цифрова інфраструктура приводиться в дію за допомогою хмарних обчислень як парадигми, що забезпечує доступ до мережі на запит, що є моделлю управління, зберігання та обробки даних в Інтернеті. Основними характеристиками цифрової інфраструктури хмарних обчислень є: використання послуг без впливу часу (за особистою необхідністю); можливість без перешкод мати доступ до мережі, щоб скористатися послугою.

Щодо установ, організацій і компаній, то орієнтири на цифрову трансформацію, викликані отриманням доходів, це насамперед, реформатування бізнесу на індивідуальний підхід до надання послуг клієнтам та споживачам, а також створення позитивного іміджу сучасної компанії. Цифровізація суттєво трансформує усі традиційні функції управління організацією, а тому саме потенціал діджиталізації і варто розглядати як стратегічний орієнтир подальшого зростання компанії.

Зважаючи на те, що процес діджиталізації є дуже складним, не дивно, що багато компаній стикаються із труднощами у процесі реалізації цифрової трансформації. З кожним роком все більше компаній автоматизують HR-функції і тим самим спрощують та роблять більш ефективною роботу в цілому. Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування⁵⁵⁸.

⁵⁵⁷ Developing a digital transformation strategy: how to succeed in producing more value and revenue. URL : <https://innovecs.com/blog/developing-a-digital-transformation-strategy/> – Заголовок сторінки.

⁵⁵⁸ Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? URL : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Усе вищезазначене вказує на зростання ролі та значення менеджерів організацій та установ, відповідальних за діджиталізаційні процеси, а також на необхідність актуалізації відповідного інформаційного і практичного підґрунтя, яке б створило допоміжну базу для впровадження діджиталізації.

Діджиталізація за сутністю свого розвитку вже втрачає окреслення як «технології», а виступає як люди і трансформація. Повною мірою можна свідчити про революційні зміни в інституційній та культурній структурі організацій та установ.

До вищезазначеного варто також відмітити, що наразі зростає потреба у кваліфікованих спеціалістах сфери, які є одночасно і фахівцями у професійних діджиталізаційних трендах. Розвиток діджиталізації створює запит на фахівців в означених технологіях. Тобто йдеться про суміщення професійних навиків та умінь із діджиталізаційними не на рівні користувача, а на більш високому ступеню – як «створювача» та «надавача» сервісу.

Управління компанії має постійно вдосконалювати кваліфікаційні характеристики та методи роботи, швидко адаптовувати колектив до змін, а також впроваджувати нові методи управління, програми та засоби, що дозволяють ефективніше використовувати час та робочі ресурси.

Компанія вбачатиме потребу у здійсненні кваліфікованого керування такими процесами, що зі свого боку породжує потребу в менеджменті діджиталізації. Тепер перед установою чи організацією постає ряд об'єктивних завдань, які визначені вимогами часу, і для підтримки відповідного конкурентного рівня та забезпечення якісної роботи варто їх окреслити. До них можна віднести такі:

- повна цифровізація компанії та усіх сфер її діяльності;
- формуванні діджиталізаційної стратегії та виокремлення цілей;
- постійний моніторинг зовнішнього ринку і відслідковування передових тенденцій;
- аналіз та оцінка доцільності впровадження діджиталізації;
- створення баз цифрової інформації та інфраструктури даних;
- технічна підтримка та сервісне обслуговування;
- убезпечення ризиків, кіберзахист та уникнення витоку персональної інформації;
- формування діджиталізаційного мислення колективу.

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Саме тому дослідження діджиталізації як процесу, що націлений на людину, та необхідність створення управлінської системи у організації чи установі є стратегічними напрямками подальшої роботи з удосконалення.

Наразі цікавим є результат спеціального опитування, яке виконала міжнародна консалтингова компанія Deloitte про те, чи люди залишаються активом в умовах цифрової трансформації. Результати його заявляють, що цифрові проблеми – це не просто програми або платформи, які працюють технічно у компанії, а необхідність постійного керування процесом впровадження, моніторинг, пошук прогалин у розробці та постійні ітерації покращень. Отже, нічого не буде зроблено результативно без пулу талановитих, інноваційних та відданих своїй справі фахівців⁵⁵⁹.

Також цікаві відмінності в тому, як організації в Європі підходять до майбутньої цифрової трансформації. Наприклад, у Великій Британії половина компаній планують збільшити інвестиції у розвиток навичок та перенавчання працівників, а у Франції такі плани мають лише 36 % організацій. Щоправда, інвестиції власними силами не є вирішенням проблеми. Але якщо керівники не підкріплюватимуть заявлене ними розуміння проблеми інвестиціями для її ефективного вирішення, може здатися, що вони суперечать самі собі⁵⁶⁰.

Тому 52 % керівників німецьких організацій вважають, що є сенс збільшити «постпандемічний» бюджет на навчання персоналу, тим більше, що будівельний сектор у країні відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів.

Відмінності у підходах до майбутньої цифрової трансформації в Європі свідчать, що по всьому континенту може спостерігатися зростаюча нерівність у цифровій зрілості і, як наслідок, рівні продуктивності праці також відрізнятимуться⁵⁶¹. Пасивність багатьох компаній веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки вони не тільки лишаються можливості інвестувати у власний людський капітал, але й ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними можливостями.

⁵⁵⁹ Sokolova H. B. Some aspects of the development of the digital economy in Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*. 2018. No. 1(51). P. 92–96.

⁵⁶⁰ Там само.

⁵⁶¹ Там само.

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Використання переваг і потенціалу від впровадження можливостей діджиталізації та цифровізації кадрового управління є безперечним, особливо це важливо для компаній на стадії зростання і розширення, великих та міжнародних компаній, з високою значимістю інвестиційної привабливості, значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливої уваги якісному підбору та адаптації працівників⁵⁶².

Аналізуючи дані опитування, проведеного Міжнародним центром передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами, також можна дійти висновку з приводу використання діджиталізаційної стратегії розвитку компаній.

У Великій Британії лише 39 % керівників вважають, що їх компанії успішно працюють в умовах цифрового суспільства, 37 % – відчують впевненість у своїй здатності реорганізувати власні кадрові ресурси й адаптуватися до нових реалій через застосування аналітики та штучного інтелекту, а 27 % – визнають наявність труднощів під час переходу в цифрове середовище, оскільки не розглядають це як чинник створення цінності, ігнорують можливості аналітики та в цілому бояться використання штучного інтелекту і навіть не розробляють планів цифровізації⁵⁶³. Незважаючи на всі ризики, компанії змушені посилювати використання інтернет-технологій з метою отримання більш високих результатів діяльності.

Щодо компаній, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй роботі, хвилювання насамперед у них викликає знеособленість, а вже потім складність і дорожнечу. Водночас компанії, які вже встигли оцінити зручність діджитал-інструментів, головними перевагами вбачають точність і доступність даних. Саме так вважають 42 % респондентів. Щодо можливостей зв'язати між собою різні бізнес-процеси – 39 % і керувати віддаленими співробітниками – 35 % опитаних компаній, а також синхронізувати роботу HR-відділу з іншими бізнес-підрозділами – 28 %.

Аналізуючи дані згаданого опитування, варто зазначити, що 85 % керівників підтвердили, що для більшої частини робочої сили буде потрібна перепідготовка для набуття діджиталізаційних умінь,

⁵⁶² Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL : <https://prohr.rabota.ua/yakpolegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

⁵⁶³ Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? URL : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

знань і навичок; третині – потрібно адаптуватися до цифрових змін; майже усім – слід постійно поновлювати і поглиблювати їх.

Тобто зростаюча потреба у придбанні нових діджиталізаційних знань лише посилює серйозну проблему нестачі робочої сили на глобальному рівні. Перевагою тут є те, що керівники установ усвідомлюють, яка перешкода на шляху до цифрової трансформації існує в організації і визначають її як брак знань та відсутність навчання діджиталізації, саме тому чітко знають, які мають відбутися зміни для подолання цієї проблеми.

Ще однією проблемою є така, як різке зростання попиту на перетворення послуг у діджитал-сервіси і це потребує значної кількості ресурсів, зокрема фінансових. Очевидним є той факт, що організаціям буде досить складно різко збільшити інвестиції в діджиталізацію. Але ще більш вагомою перешкодою буде відсутність у працівників відповідних навичок для їх ефективного використання і формування у них миттєвого цифрового мислення. Адже період перекваліфікації та відповідного навчання є тривалим у часі, не може охопити весь персонал і колектив та і не всі здатні до сприйняття цифрових вимог часу.

Організації, які інвестують у сучасні рішення, якщо і здатні фінансувати їх, то можуть зіткнутися з тим, що впровадженню таких технологій перешкоджатиме саме кадрова неготовність. Тому не дивно, що шість із десяти опитуваних керівників вважають, що одним із трьох основних факторів, які відкривають можливості для їх розвитку, є допомога співробітникам у освоєнні нових навичок та способів роботи. Кожен із них вказує на необхідність просувати та підтримувати організаційну культуру, в якій працівники готові до інновацій, адаптації та розвитку.

У розрізі сказаного варто також виокремити підхід до розуміння поняття діджиталізації як до процесу трансформації, що вимагає переосмислення наявних знань і адаптації їх до нового середовища, та у зв'язку з цим створювати нові посади, пов'язані з новими сферами знань: великі об'єми даних, соціальні мережі, електронна комерція, робототехніка, штучний інтелект тощо⁵⁶⁴. Подібне тлумачення найбільш

⁵⁶⁴ Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380> (дата звернення: 10.01.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.97

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

змістовно розкриває процес діджиталізації компанії через кадрові якісні зміни і відображає її як персоніфікований підхід до кожного задіяного працівника в означеному процесі. Вагома роль у цьому процесі відводиться професійному розвитку менеджерів, яким необхідно навчитися адаптувати виклики сучасності до сприйняття їх колективом. Значимості тут також набуває те, що менеджер у процесі цифрової трансформації виступатиме більше у ролі лідера ніж посадової чи керівної особи. Саме лідерський підхід має сприяти комфортному переходу із зон емоційного та психологічного комфорту до «цифрового мислення» і допомагати працівникам досягти позитивного ставлення до швидкоплинних діджиталізаційних вимог.

На сьогодні існує ряд підходів, які допоможуть керівникам адаптувати персонал до переходу у статус діджитал-компанії. Вироблені позиції можна впроваджувати у практику лише системно, чітко розуміючи необхідність індивідуального підходу, адже зрозумілою є відсутність однакової готовності до діджиталізації.

Успішна діджиталізація компанії буде досягнута лише за умови залучення й охоплення усіх працівників, у яких важливо сформувати відчуття невідкладності діджиталізації і розуміння того, що неможливість адаптації до цифрового світу може стати причиною занепаду компанії.

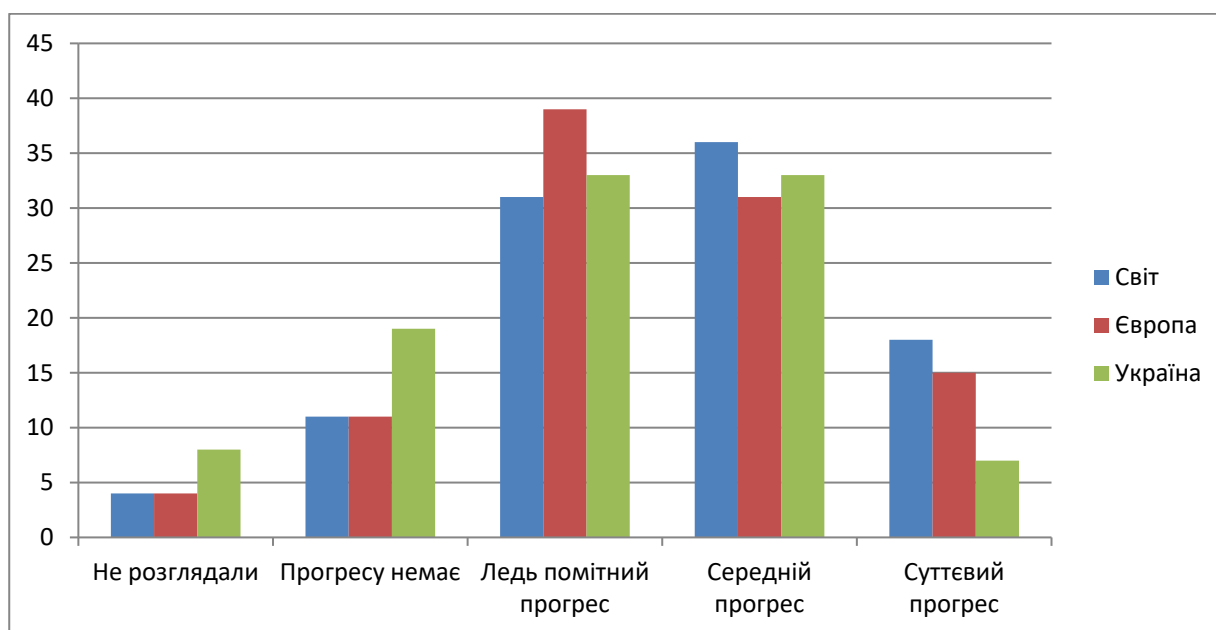


Рисунок 4.1 – Якого прогресу досягла ваша компанія у створенні програми підвищення кваліфікації, яка розробляє поєднання м'яких, технічних і цифрових навичок (у %)

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Компанії мають максимально прорахувати і знати все про ризики, які можуть виникнути, та бути готовими позитивно їх сприймати. Зазначене дозволить швидше виявляти можливості для бізнесу не лише стосовно традиційних конкурентів, а й нових гравців на ринках. Тому постає проблема розвивати діджитал-оптимізм⁵⁶⁵.

Отже, як видно із рисунка, певний процес є і він досить помітний, хоча і не достатній. Очевидно, що компанії здійснюють плавний перехід до діджиталізаційних форм роботи, оскільки вбачають саме у них потенціал й стратегічні орієнтири подальшого розвитку.

Варто наголосити також на ще одній вагомій складовій, а саме на мотивації працівників до збереження згуртованості, обміну ідеями та спроможності сміливо вирішувати проблеми, пов'язані з освоєнням діджиталізаційних напрямів подальшого розвитку компанії, підтримання здорового конкурентного духу і уникнення суперництва та пов'язаних із ним негативних факторів.

Інновації, інноваційне мислення і підхід мають вирішальне значення як з точки зору прийняття рішень, так і здатності команд вчитися та швидко адаптуватися в умовах великої невизначеності. Діджиталізація повинна сприйматися як оновлення бізнесу, вимога часу, конкурентна перевага та виходити за межі її технічних компонентів. Впровадження такої стратегії не є цифровізацією, якщо воно не супроводжується справді цифровим мисленням в управлінні ключовими процесами, клієнтами та командами. Менеджери повинні застосовувати різні види управління та активно слухати всі зацікавлені сторони. Зокрема, важливо в означеному процесі мати зворотній зв'язок від клієнтів, щоб компанії могли отримувати інформацію щодо зміни їх уподобань і вчасно реагувати на ці зміни.

Якщо повернутися до діджиталізації як до стратегії розвитку компанії, то варто зосередити увагу і на циклічності означеного процесу. Розглядаючи її як послідовність етапів, можна виокремити потенційно прийнятні і найбільш дієві інструменти, що нижче буде розкрито детальніше.

⁵⁶⁵ Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380> (дата звернення: 10.01.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.97.

Перший етап – Digital Reality (цифрова реальність), де існуюча стратегія компанії визначається разом із аналізом фінансових показників, пов'язаними і зацікавленими сторонами й оглядом вимог клієнтів. Це забезпечує розуміння цифрової реальності⁵⁶⁶.

Другий етап – Digital Ambition (цифрові амбіції). З огляду на попередній етап цифрової реальності визначають основні цілі щодо трансформації, що стосуються часу, фінансів, простору й якості. Цифрова амбіція постулює, які саме цілі варто переслідувати для покращення усіх показників⁵⁶⁷.

Третій етап – Digital Potential (цифровий потенціал), у рамках якого імплементується передовий уже наявний досвід у сфері діяльності компанії, що сприяє розвитку цифрової трансформації. Це дозволяє виявити початкові та фундаментальні позиції щодо діджитал-потенціалу⁵⁶⁸.

Четвертий етап – Digital Fit (цифрова адаптація), за якої відбувається аналіз, оцінка і порівняння існуючої ситуації із діджитал-потенційною і виявлення⁵⁶⁹.

П'ятий етап – Digital Implementation (цифрова реалізація), включає у себе доопрацювання й упровадження розробленої цифрової стратегії. Триває уточнення та корегування шляхів цифрової реалізації. На цьому етапі також враховується розроблення цифрового досвіду клієнта і цифрової мережі створення вартості, що описують інтеграцію з партнерами. Також на цьому етапі визначаються ресурси і можливості⁵⁷⁰.

Володіючи інформацією про циклічність діджиталізації та означивши напрями руху, можна розробити дорожню карту цифрової трансформації, яка і визначатиме рух уперед із покроковими інструкціями.

Дорожня карта являє собою точний план досягнення поставлених цілей, мети, стратегії, у якій відображається зміна архітектури компанії під впливом цифрової трансформації. Це покроковий план організаційного розвитку, який є дорожньою картою трансформації.

⁵⁶⁶ Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 2. С. 114–118.

⁵⁶⁷ Там само.

⁵⁶⁸ Там само.

⁵⁶⁹ Там само.

⁵⁷⁰ Там само.

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Саме у дорожній карті будуть зіставлені глобальні цілі з тактичними та стратегічними інструментами, кадровими ресурсами, впроваджені зміни для зміцнення зв'язків між власниками компанії та співробітниками або між компанією та клієнтами⁵⁷¹.

У дорожній карті відображено зміну інфраструктури компанії; перепідготовку працівників; міжорганізаційну зміну комунікації; перехід до більш гнучкого процесу роботи.

Відомо, що успішна ефективність бізнесу залежить від успішної стратегії цифрової трансформації. Як приклад, можна навести той факт, що деякі відомі бренди запускали зміни без негайного очікування збільшення прибутку. Вони зробили все можливе, щоб інвестувати в цифрову трансформацію, дотримуватися дорожньої карти та досягти більш високих рівнів доходів і більш високих курсів акцій. Наприклад, Microsoft витратила 5 років, щоб отримати зростання цін на 258 %, а Nike і надалі впроваджує зміни упродовж 2 останніх років, що призвело до підвищення ціни на 69 % лише за 2022 рік.

Кожна компанія залежно від мети, яка поставлена перед нею, обирає шлях модернізації у діджитал-орієнтовану. Але у своєму класичному вигляді найбільш ефективним шляхом буде поєднання усіх чотирьох напрямів, до яких належать:

- діджитал-переорієнтація бізнес-процесів;
- діджитал-переорієнтація бізнес-моделі;
- діджитал-переорієнтація предметної галузі;
- діджитал-переорієнтація організаційної культури.

Розумно переформатовувати усі напрями комплексно, тому що кожна проблема сприяє здійсненню трансформації, перетворюючи її на командну діяльність, що стимулює інноваційну культуру, підтримує цифрові ініціативи та трансформує весь бізнес.

Перші три напрями пов'язані з важливими стратегіями зростання, а культурна трансформація не пов'язана зі зростанням безпосередньо, є потужним мотивуючим фактором, який сприяє змінам. Очевидно, що забезпечує перші три напрями саме команда, яка не боїться змін.

⁵⁷¹ Developing a digital transformation strategy: how to succeed in producing more value and revenue. URL : <https://innovecs.com/blog/developing-a-digital-transformation-strategy/> – Заголовок сторінки.

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Варто також звернути увагу на такому напрямі, який стосується архітектурних змін, бо у ході діджиталізації компанії архітектура переходить від такої, що призначена для роботи тільки на фізичних серверах до архітектури мікросервісів. Така модифікація дозволяє більш широко використовувати цифрові можливості, мати більші потужності, запускати роботу через найсучасніші програми, створювати і накопичувати надвеликі бази даних, отримувати якнайшвидше інформацію, необхідну для роботи, та інше подібне.

Підбиваючи підсумок, можна зазначати про те, що зміна методології, цифрова трансформація, зміни в середовищі, архітектурі та концептуальному підході привели до нових тенденцій розробки програмного забезпечення і вплинули на формування цифрової інфраструктури.

Показники рівня цифровізації економіки України демонструють категоричну нерівномірність залежно від конкретної галузі. У таких сферах, як фінансові послуги, надання послуг зв'язку, логістика, українські компанії демонструють досить високу результативність. Разом з тим у ряді інших галузей інтенсивність використання цифрових технологій (і так само все, що з ними пов'язано – автоматизація, роботизація) є надто низькою. Така ситуація є причиною істотного відставання у продуктивності праці в галузі.

Таблиця 4.1 – Частка деяких цифрових сервісів в Україні та ЄС⁵⁷², %

№ з/п	Цифровий сервіс	Україна	ЄС
1.	Електронна торгівля у роздрібній торгівлі	4	7
2.	Організації, які застосовують CRM-системи	10	33
3.	Онлайн-шопінг	23	55
4.	Онлайн-послуги	29	48

Отже, аналізуючи дані таблиці 4.1, очевидною є потреба у сприянні цифровізації сервісів в Україні.

⁵⁷² Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.17. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Взаємозв'язок інноваційного розвитку підприємства і цифровізації. У сучасних умовах прискорення інноваційного розвитку ґрунтується на впровадженні саме цифрових технологій, що сприяють формуванню нових моделей бізнесу. Взаємозв'язок інноваційного розвитку підприємства та цифровізації.

Про діджитал-сервіси зазначати дещо важко, оскільки ця структура розвивається надзвичайно швидко. Їх множина та змінність у часі важко відслідковані. Проте деякі із сервісів уже можна вивчати як сталі, а саме:

1. Блокчейн – це розподілена база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів (так званих блоків), що постійно довшає. Кожен блок містить часову позначку, хеш попереднього блоку та дані транзакцій, подані як хеш-дерево⁵⁷³.

2. Шерінг – це механізм надання фінансових ресурсів чи інформації у тимчасове користування. Для банківської сфери актуальним та доцільним буде більшою мірою інформаційний шерінг, тобто шерінг документів.

В Україні офіційно використовується мобільний додаток «Дія», мета якого представити клієнту усі можливі його документи в електронному вигляді. Електронні документи мають таку саму юридичну силу і легітимність, як і паперові носії. Шерінг цифрового паспорту (за допомогою «Дії») дає змогу користувачам банківських послуг підтвердити свою особистість у банку та надати документи в електронному форматі. Завдяки цій технології з'являється можливість відкрити банківський рахунок, навіть не відвідуючи відділення банку. Через «Дію» автоматично генеруються коди доступу (QR-код та штрих-код), які зчитуються у банку. Це робить процес надання банківських послуг швидшим, ефективнішим, простішим не лише для клієнтів, а й безпосередньо для банків⁵⁷⁴.

3. Open-банкінг – це система, сутність якої полягає в тому, що банки відкривають свої інтерфейси програмування додатків (API). Отже, інші компанії отримують доступ до фінансової інформації, що полегшує

⁵⁷³ Kuz'o A., Belova I. (2019). Problemy i perspektyvy rozvytku systemy «blokcheyn» v Ukraini. *Vektory rozvytku nauky i biznesu v hlobal'nomu seredovyshchi: trendy ta perspektyvy*. URL : <https://cutt.ly/ZSysz4f>

⁵⁷⁴ NBU ta Mintsyfry spil'no pratsyuyut' nad tsyfrovizatsiyeyu bankivs'koyi systemy Ukrainy. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyi-sistemiukrayini>

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

співпрацю зі споживачем та сприяє розробці нових додатків та послуг, а самим банкам лише посилює професійні зв'язки та співпрацю⁵⁷⁵.

4. Краудфандинг – це спосіб залучення коштів для зростання і розвитку проєкту, ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані із самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням⁵⁷⁶.

5. «Банкінг у хмарах» – це технологія, яка пришвидшить та полегшить імплементацію усіх інших новацій. Застосування «хмарних технологій» при веденні банківського бізнесу передбачає користування хмарними сховищами. Хмарне сховище – це модель хмарних обчислень, яка передбачає зберігання даних в інтернеті за допомогою постачальника хмарних обчислювальних ресурсів, який надає сховище даних як сервіс і забезпечує управління ним. Хмарне сховище надається на вимогу в необхідному обсязі, оплачується за фактом використання і позбавляє від необхідності купувати власну інфраструктуру для зберігання даних і керувати нею. Це забезпечує гнучкість, глобальну масштабованість і надійність. Дані доступні в будь-який час і в будь-якому місці.

Таблиця 4.2 – Взаємозв'язок інноваційного розвитку компанії та цифровізації⁵⁷⁷

№ з/п	Напрямок	Взаємозв'язок
1.	Механізми блокчейн	ґрунтується на інноваційних способах прискорення передачі інформації і замикання її у певні типи внутрішніх протоколів інформаційних систем
2.	Цифровий банкінг	Нові методи передачі і звітування оплат, використання мобільних додатків зі спеціалізованим цифровим кодуванням
3.	Інтернет речей	Підключення та комп'ютеризація різних систем і їх повна автоматизація за рахунок використання інтернету
4.	Цифровізація бізнесу та виробничих процесів	Інноваційні розробки у сфері інформатизації
5.	Підходи в роботі з Big Data	Розробка інноваційних аналітичних інструментів різної спрямованості, автоматизація механізмів планування і прогнозування різних економічних показників

⁵⁷⁵ Omel'chuk N. Shcho take vidkrytyu bankinh i yak vin vplyne na rozvytok fintekhu v Ukraini/. URL : <https://cutt.ly/ePOVZdt> [in Ukrainian].

⁵⁷⁶ Kraudfandyng: shcho tse take i yak vin pratsyuue v Ukraini. *Quick placement test [measurement instrument]*. URL : <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-prasyuue-v-ukrayini>

⁵⁷⁷ Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

За оцінками, в Україні рівень витрат підприємств на розробку нових технологій і продуктів та стан інвестування в інновації є абсолютно незадовільним, порівняно зі світовими лідерами, та катастрофічним, якщо оцінити його з позиції перспектив розвитку країни.

За даними Держстатистики України, на виконання досліджень і розробок підприємства 2019 року витратили 10 954 млн грн (\$400–450 млн). Тоді як, згідно з доповіддю «Global Innovation-100», сукупний обсяг витрат 1 000 найбільших компаній світу на НДДКР 2019 року досяг \$702 млрд. Витрати на НДДКР лідера рейтингу Amazon становили \$16,1 млрд, Volkswagen – \$12,5 млрд.

Держстатистики вказує, що існує прямий зв'язок між розміром компанії та його рівнем інноваційності, оскільки для впровадження інновацій необхідно мати певну кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок, що призводять до впровадження інновацій. Найвища частка як технологічно активних, так і технологічно неактивних установ серед великих підприємств була, відповідно, 31,4 і 28,1 %. Найважливішими партнерами інноваційних підприємств зі співробітництва залишаються переважно постачальники обладнання, матеріалів, компонентів або програмного забезпечення (26,1 %), а також споживачі (13,7 %). Частка підприємств, які співпрацювали з науковими організаціями (консультантами, комерційними лабораторіями, університетами та іншими ЗВО й науково-дослідними інститутами) становить в Україні лише 8,4 %.

За даними Держстатистики, за результатами 2020 року інноваційною діяльністю у промисловості займалося лише 16,4 % підприємств. У розвинених країнах частка інноваційно-активних підприємств є у 4–5 разів вищою і становить 50–60 % загальної кількості підприємств. Частка іноваційно-активних підприємств у середньому в ЄС становить 51 %. Найвищий рівень у Бельгії – 68 %, Португалії – 67 %, Фінляндії – 65 %, Німеччині – 64 %, Люксембурзі – 64 %. Найнижчий у Румунії – 10 % та Польщі – 22 %. В Україні лише 3,9 % підприємств витрачали кошти на науково-дослідні розробки (внутрішні та зовнішні). Частка інноваційної продукції, загальним обсягом реалізованої, вже багато років перебуває на рівні 6–7 %. Наукоємність ВВП в Україні скоротилася за період 1990–2020 рр. практично у 3 рази і становить менше 1 %⁵⁷⁸.

⁵⁷⁸ 2017 Global Innovation 1000. *Will Stronger Borders Weaken Innovation?* PwC, October 2017. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/docs/global-innovation-1000-factpack.pdf>

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

У практичному аспекті пошуку шляхів розвитку глобалізаційних і деглобалізаційних процесів, а також їх збалансування найбільш важливими функціями виступають моніторинг ситуацій і запитів, експертно-аналітичне забезпечення, збирання та первинне опрацювання інформації, створення системи автоматизованої підтримки аналітичних досліджень, надання електронних послуг, оптимізація та підтримка бізнес-ситуацій, формування оперативних довідок і звітів, доступність до відкритих даних та інші. Адже, незважаючи на ряд позитивних сторін від діджиталізації, існує ряд серйозних загроз, які не варто обходити увагою, а навпаки – актуалізувати пошук їх подолання або ж мінімізації.

Коли бізнес стає цифровим, все більше і більше інформації зберігається у хмарі, оскільки в центрі уваги перебувають питання доступу та безпеки. Тому актуалізується той факт, що діджиталізація має ряд загроз і небезпек, а саме: несанкціонованого доступу до інформації, «зливу» персональних даних, зміни для подальшого негативного або корупційного ефекту чи просто знищення.

Звісно, застосування усіх технологічних новацій усучасному світі лише сприяє інтенсифікації розвитку окремої сфери і світу в цілому, але варто зважити і на ряд проблем, які стають на перешкоді розвитку. Для їх детального розгляду згрупуємо ці проблеми за окремими ознаками.

Зовнішні фактори

Дефіцит цифрових рішень, що враховують специфіку бізнесу компанії.

Відсутність стандартів щодо застосування цифрових технологій.

Проблеми міжвідомчої взаємодії.

Недостатність правового регулювання відносин, що формуються у цифрову економіку.

Ідентифікація визначення правового статусу стейкхолдерів.

Відсутність спеціальних заходів державної підтримки використання цифрових технологій компаніями.

Безпека і конфіденційність даних, захист від кіберзлочинності.

Наявність неструктурованих, суперечливих даних.

Технологічна й операційна інклюзія. Тут свідчимо про діджитал-грамотність, бо швидкість розвитку цієї сфери передбачає вміння користуватися мінімальним набором онлайн-сервісів як банків, так й інших установ і їх платіжних систем (наприклад, оплата періодичних

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

платежів, створення платежу фірмі, установі, організації, користування інтернет-картами). Отже, варто розвивати операційну грамотність користувачів під час користування діджитал-сервісами.

Людський фактор

Дефіцит фахівців, які відповідають вимогам цифрової епохи.

Дефіцит кваліфікації у персоналу, який впроваджує та обслуговує цифрові технології.

Технологічна некомпетентність користувачів.

Різний рівень цифрових знань між різними поколіннями.

Небажання співробітників змінювати звичні форми роботи.

Низька цифрова культура.

Розробляючи певний діджитал-сервіс (через мобільні додатки), варто враховувати фінансову можливість придбати необхідні гаджети для дистанційного управління своїми ресурсами та потребами, оскільки за статистикою користування діджитал-сервісів орієнтоване більше на середній клас – на тих, хто задовольнив перші потреби життєзабезпечення.

Ресурсні обмеження.

Відсутність власних коштів.

Відсутність інвестиційних ресурсів.

Висока вартість проєктів із застосування цифрових технологій.

Високі витрати на експлуатацію систем, що використовують цифрові технології.

Низький інноваційний потенціал організації.

Недолік можливостей для кооперування з іншими підприємствами та науковими організаціями.

Важливо більш детально зупинитися на кібербезпеці.

Безпека і захист інформації та персональних даних стає ще однією вагомою проблемою банківської установи. Основне завдання – передувати, уникати й боротися із кіберзлочинами, а саме утримувати досить великі масиви даних, які повинні зберігатися з гарантуванням конфіденційності та безпеки їх потрапляння в «інші руки».

Захист баз даних – одне зі складних завдань, бо кожна з них потребує індивідуального підходу до організації захисту та безпеки і включає велику кількість технологій та інструментів.

Найбільш ефективними заходами є:

- шифрування файлів та резервних копій баз даних;
- своєчасне оновлення програмного забезпечення;

- здійснення контролю безпеки доступу до бази даних;
- аудит та моніторинг активності бази даних.

Наведені заходи є найбільш популярними і дозволяють уникнути хакерських атак на банківські сервери. Для банку – це його імідж, для клієнта – це і конфіденційність інформації та особистих даних, і запобігання втрати персональної інформації, і достатній рівень довіри до нових технологій.

Діджитал-сервіси банку також відмінні за своєю системою шифрування даних, що дозволило створити систему безконтактних платежів. Цей процес носить назву токенизація і банки отримують не самі персональні дані, а їх цифровий формат у вигляді токена. Отже, конфіденційна інформація не потрапляє до чужих рук.

Токенизація є стандартною процедурою. Але її ефективність зростає в рази під час створення резервних копій даних, які захищають від хакерських атак і від технічних збоїв обладнання та програмним забезпеченням. Також варто зазначити, що така інформація має міститися на серверах, не зв'язаних зі «світом», а саме не взаємодіяти безпосередньо через інтернет, не міститися в «хмарах» і на зовнішніх хостингах.

Потрібно ще зупинити увагу на такому аспекті, як безпечний доступ до даних. Тут варто використовувати автоматизоване керування, яке полягає у наданні дозволу за допомогою груп та розмежування ролей, а не прямого доступу. Його переваги у такому:

- надання тимчасового паролю, який генеруватиметься під час кожного входу до бази даних;
- відстеження дій, виконаних конкретним користувачем;
- підбір для використання надійних паролей (містить одночасно символи, цифри, літери, зокрема великі).

Отже, кібербезпека є сучасною і вагомою проблемою, оскільки захист персональної інформації та фінансових даних є очевидним. Запобігання витоку інформації потребує системного вивчення та комплексного підходу і виконання таких завдань має бути покладене на фахівців відповідного рівня.

Зазначене є не лише запитом сучасного цифрового суспільства, а і перспективою в сфері фінансових технологій для реалізації стратегій подальшого розвитку діджитал-сетрісів банківської сфери.

Пріоритетним напрямом глобалізації й інтенсивної трансформації в сучасних умовах є розвиток електронного урядування як нової форми державного управління. Основне завдання держави на цій

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

стадії – це розвиток її національного сегменту в подальшій оптимізації відповідної нормативно-правової бази в мережі «Інтернет».

Усі ці заходи необхідні для мінімізації ризиків, пов'язаних із втратою конфіденційної інформації баз даних і захисту інформаційної системи. Використання новітніх технологій та підходів носить глобальний характер і захист від сучасних загроз потребує все більшого наукового пізнання. Розглянемо це питання у розрізі окремих складових.

ІТ-сфера в Україні та високотехнологічний експорт.

Згідно із заявою Президента України 2018 року частка ІТ-індустрії в українській економіці становила 4 % ВВП. За даними Світового банку, внесок ІТ у ВВП України з 2011 року збільшився з 0,6 до 3,3 % (з \$1,1 млрд до \$2,7 млрд). Україна за рівнем розвитку ІТ у рази відстає від країн Східної Європи і СНД. За даними IDC (International Data Corporation), рівень витрат ІТ на душу населення становить \$5 346. У сусідніх країнах цей показник є набагато вищим: \$90 – у Білорусі, \$108 – у Казахстані, \$278 – у Польщі, \$522 – у Чехії. Згідно з аналізом компанії PwC⁴⁷ вітчизняний ІТ-ринок збільшився у 2,5 раза.

Упродовж 2011–2015 рр. він зріс на 150 % і передбачається, що до 2020 року сягне \$5,7 млрд. Найбільш слабким місцем у цифровізації економіки України є відсутність великих ІТ-компаній українського походження. Майже всі великі українські компанії цієї галузі діють на внутрішньому ринку країни.

Інвестиції в ІТ

Хоча частка ІТ-індустрії в Україні зростає, незважаючи на обмеженість інвестиційних ресурсів у країні (за даними Voxukraine, впродовж 2013–2016 рр. ІТ-компанії інвестували майже \$264 млн в основні фонди та нематеріальні активи). Проте ця частка є менше 0,5 % загального обсягу капітальних інвестицій в економіку. Експерти Voxukraine оцінюють, що середня сума інвестицій на одного працюючого в ІТ-індустрії є майже в 2,5 раза меншою, ніж у переробній промисловості. Порівняно низькі інвестиційні потреби усувають бар'єри для появи нових компаній. Так, складність отримання кредиту та високі відсоткові ставки, які є типовими бар'єрами для стартапів в інших галузях, мають менший вплив на ІТ-індустрію.

Вважається, що підприємці можуть почати бізнес в ІТ з досить низьких початкових вкладень. Іноді, щоб розпочати свій дрібний бізнес у сфері ІТ, буває досить мати комп'ютер і місце в коворкінг з доступом до інтернету. ІТ-послуги. За оцінками IDC⁵⁵, за останні 10 років рівень надання ІТ-послуг постійно знижується, насамперед через

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

складність розробки ефективних інформаційних систем. Водночас потреба бізнесу в ІТ з кожним роком досить сильно зростає.

У компаній, з одного боку, не вистачає компетенції, щоб забезпечити необхідний рівень надання ІТ-послуг для бізнесу, а з іншого – вони стиснуті рамками скромного ІТ-бюджету. Починаючи з 2011 року, галузь ІТ-послуг в Україні зростала швидкими темпами – на 27 % 2012 року і 30 % – 2013 року, проте вже 2015 року показник становив лише 7 %.

Таблиця 4.3 – Інвестиції на одного працюючого у виробництві та ІТ-індустрії, на \$1 на рік⁵⁷⁹

Країна	Переробна промисловість	ІТ-галузь
Болгарія	4,0	1,7
Чехія	6,9	2,4
Естонія	7,0	1,8
Латвія	6,4	0,9
Литва	4,5	1,9
Угорщина	9,0	2,7
Польща	5,7	2,0
Румунія	6,9	2,0
Словенія	8,2	2,3
Словаччина	7,8	2,0
Середнє значення	6,6	2,0
Україна	1,8	0,7

За отриманими від Державної фіскальної служби України даними, сума сплачених ІТ-компаніями податків у 2014–2017 рр. щорічно зростала на 27 % і досягла 4,1 млрд грн станом на 2017 рік, експорт ІТ-послуг становив 19,48 %. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти ~ 141 ~ Посилаючись на дані НБУ, надходження від експорту ІТ-послуг 2018 року оцінюють у \$3,204 млрд, приріст становив 29 % порівняно з 2017 роком. За даними ІТ Ukraine, 2019 року показник ІТ-експорту України – \$3,6 млрд.

Відповідно до динаміки платіжного балансу України експорт лише комп'ютерних послуг за 6 місяців 2019 року зріс на 31,4 %, до \$1,64 млрд, порівняно з аналогічним періодом 2018 року. Додатково

⁵⁷⁹ Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

**Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору
в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій**

українські ІТ-компанії надають своїм іноземним клієнтам і низку консалтингових послуг, які у системі підрахунку НБУ підпадають під категорію «Інші послуги». Тому, на думку експертів, загальні обсяги експортної виручки української ІТ-індустрії можуть бути значно більшими.

На інформаційні технології припадає близько 16 % експорту всіх послуг з України (загальний показник становив \$15,23 млрд). Отже, інформаційні технології вийшли на друге-третє місце у структурі українського експорту послуг. В ІТ-сегменті комп'ютерні послуги зайняли 79,2 % експорту, або \$1,92 млрд, інформаційні послуги – 16,3 %, або \$395,5 млн. Іншу частину ринку зайняли телекомунікаційні послуги, продаж яких за кордоном досяг \$110,6 млн.

Прогнозуючи подальший розвиток цифровізації, варто зазначити, що ООН її визнає як одну з чотирьох головних небезпек, що загрожують людству⁵⁸⁰, – «Чотири вершники», що визначають виклики прогресу ХХІ ст. і майбутнього людства.

Таблиця 4.4 – Причини та небезпеки сучасного світу⁵⁸¹

Руйнівні конфлікти, що призводять до повсякденних страждань	Терористичні атаки завдають непоправної шкоди. Зростає ядерна загроза. Війни та переслідування змушують людей залишати свої домівки більше, ніж будь-коли після Другої світової війни. Реальним залишається ризик Великого перелому
Екзистенціальна кліматична криза	Підвищення температури продовжує бити рекорди. Близько мільйона видів рослин і тварин у найближчій перспективі – під загрозою зникнення
Глобальна недовіра суспільства	Дедалі більше людей переконані, що глобалізація не працює для них. Зі зростанням нерівності довіра до політичних структур падає. Жінки вимагають рівності і свободи від насильства та дискримінації. Наростає неприязнь щодо біженців і мігрантів
«Темний» бік цифрового світу	Технологічні досягнення рухаються швидше, ніж здатність людства реагувати на них або навіть розуміти їх. Незважаючи на величезні переваги, нові технології використовуються для вчинення злочинів, розпалювання ненависті, фальсифікації інформації, утисків і експлуатації людей і втручання у приватне життя

⁵⁸⁰ UN chief outlines solutions to defeat 'four horsemen' threatening our global future. UN News, 22 January 2020. URL : <https://news.un.org/en/story/2020/01/1055791>

⁵⁸¹ Там само.

З точки зору експертів Групи Світового банку, незважаючи на наявність великої кількості успішних прикладів, вплив нових технологій на продуктивність у світовому масштабі, розширення можливостей для бідних верств населення і середнього класу, а також на поширення принципів підзвітності управління досі не виправдало очікувань⁵⁸². Зокрема, Світовий банк звертає увагу на те, що цифрові технології поширюються, а цифрових дивідендів – немає.

По-перше, майже 60 % населення світу досі позбавлені доступу до інтернету і не можуть відігравати будь-яку значущу роль у цифровій економіці. По-друге, деякі передбачувані вигоди цифрових технологій зводяться нанівець виникаючими ризиками.

Розкриємо деякі основні виклики та загрози, пов'язані з цифровізацією. Щодо макроекономічних загроз цифровізації: повільне зростання продуктивності загрожуватиме прогресу з підвищення глобального рівня життя, життєздатності систем соціального захисту та здатності економічної політики реагувати на майбутні шоки. Водночас, з точки зору експертів Світового банку, песимізм щодо глобальних перспектив відчувається не через розвиток цифрових технологій, а всупереч йому. Так, у світі спостерігається тенденція зниження глобальної продуктивності, збільшення глобальної нерівності та криза глобального управління. Серед основних причин спаду називають:

- невідповідність і недостатність навичок. Зниження рівня освіти значно уповільнило зростання сукупної продуктивності праці в останні десятиліття – приблизно на 0,3 в.п. порівняно зі зростанням продуктивності на початку століття;
- зниження обсягів витрат на науку та інновації, особливо бізнес-сектору; стримування (зниження) інвестицій в нематеріальні активи;
- демографічні фактори, такі як старіння населення. Навички працівників, як правило, збільшуються до певного віку, а потім починають знижуватися із супутнім ефектом на інновації та продуктивність. Аналіз взаємозв'язку між віковою структурою робочої сили та сукупною факторною продуктивністю (СПФ) свідчить про те, що швидке старіння впродовж 2000-х років, можливо, призвело до зниження загального зростання сукупної СПФ у розвинених економіках більш ніж на 0,2 в.п. на рік у середньому порівняно з 1990-ми роками;

⁵⁸² Доклад о мировом развитии 2016. *Цифровые дивиденды*. Обзор. Всемирный банк. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf>

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

- жорсткі умови та обмежений доступ до кредитування підприємств, зокрема інноваційних;
- зниження кількості зареєстрованих нових патентів (зокрема тріадних, у дослідженні ОЕСР). Зростання патентної активності та інтернаціоналізація патентної діяльності стимулює зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та валової доданої вартості, насамперед високотехнологічного сектору⁵⁸³.

У контексті посилення напруженості між державами за технологічне домінування зазначають, що одним із яскравих прикладів є торговельна війна між США і Китаєм, що розпочалася 2018 р. і яка приховує загострення суперництва двох наддержав за світове технологічне домінування, коли Китай став активно конкурувати на світових ринках з американськими ІТ-корпораціями.

«Торговельна війна», по суті, є технологічною війною та інструментом стримування (неринковими засобами). Переможець технологічної гонки отримає вирішальну перевагу в комерційній, геополітичній і військовій сферах. Торговельна війна показала, на фундаменті яких технологій наддержави планують забезпечити собі світове домінування – це штучний інтелект, системи комунікації та спостереження, автономний транспорт. Згідно з дослідженням AXA Investment Managers торговельна війна США, яка здійснюється переважно через поширення санкційних тарифів (станом на початок 2020 року оцінювалася більш ніж у \$250 млрд), спрямована переважно на високотехнологічні виробничі елементи. Так, дослідження показують, що сьогодні у Китаї у 4 рази більше мобільних користувачів, ніж у США.

На внутрішньому ринку це відкриває досить великі можливості для китайського бізнесу: від електронної комерції та обміну повідомленнями до ігор і цифрових платежів. Незважаючи на те, що США значно поступається Китаю за кількістю споживачів, ВВП на душу одного американця у 7 разів вище, ніж у Китаї.

Загострення торговельно-економічних відносин між Китаєм і США змусило уряд США запроваджувати політику ІТ-протекціонізму щодо китайських виробників комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення та інформаційно-цифрових сервісів. Ця політика вже діє, як свідчать резонансні скандали навколо китайського ІТ-гіганта Huawei і китайської ІТ-компанії ByteDance з її додатком TikTok.

⁵⁸³ World Intellectual Property Indicators: Filings for Patents, Trademarks, Industrial Designs Reach New Records on Strength in China. World Intellectual Property Organization, 3 December 2018. URL : https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2018/article_0012.html

Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

США мають наміри повністю очистити інформаційно-цифровий простір від будь-якого впливу Китаю.

Ініціатива Державного департаменту оформлена як державна програма «Чиста мережа» (Clean Network)⁵⁸⁴. Програма містить шість напрямів:

1. «Чистий шлях» (Clean Path). Це план із забезпечення безпеки даних, переданих мережами 5G на дипломатичні об'єкти США за кордоном і всередині країни. Держдеп наполягає, що у проєкті 5G (п'яте покоління мобільного зв'язку) неприпустимою є участь китайської корпорації Huawei.

2. «Чисті оператори» (Clean Carrier). Китайські оператори стільникового зв'язку становлять загрозу для національної безпеки США, не повинні мати підключення до телекомунікаційних мереж США і бути присутніми на американському ринку комунікаційних послуг.

3. «Чисті магазини» (Clean Store). Ненадійні програми не можуть продаватися в магазинах мобільних додатків у США. До особливо ненадійних і небезпечних віднесені додатки з КНР.

4. «Чисті додатки» (Clean Apps). Ненадійні виробники смартфонів з КНР не мають права попередньо встановлювати або іншим чином робити доступними для завантаження критично важливі програми через свої магазини. Американським та іноземним компаніям слід видалити свої додатки з магазину Huawei.

5. «Чисті хмари» (Clean Cloud). Зберігання та обробка особистої інформації громадян США та інтелектуальної власності підприємств, включно з дослідженнями вакцини проти COVID-19, не повинні перебувати у «хмарних» системах, доступних іноземним противникам США через такі компанії, як Alibaba, Baidu та Tencent.

6. «Чистий кабель» (Clean Cable). Усі підводні кабелі, що з'єднують США зі світовим Інтернетом, не повинні використовуватися для збору розвідувальної інформації Китаєм. США готові співпрацювати з іншими державами, щоб гарантувати блокування доступу Китаю до підводних кабелів у всьому світі⁵⁸⁵.

⁵⁸⁴ The Clean Network US Department of State. URL : <https://www.state.gov/the-clean-network>

⁵⁸⁵ США против Huawei. Торговая война с Китаем превратится в войну технологий. – Военное обозрение, 14 августа 2019 г. URL : <https://topwar.ru/161216-ssha-protiv-huawei-torgovaja-vojna-s-kitaem-prevratitsjav-voynu-tehnologij.html>; Ценцура К. Маразм крепчал и танки наши быстры. Как конфликт между США и Китаем губит IT-индустрию. – НВ, 11 января 2020 г., URL : <https://nv.ua/techno/it-industry/ssha-voyuyut-s-kitaem-chtobudet-s-it-industriey-posle-skandala-s-huawei-50063649.html>

Розділ IV. Основні вектори зміцнення фінансового простору в аспекті взаємозв'язку глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій

Одним із аспектів досліджуваних процесів є висновок про те, що штучний інтелект не приносить прибутку. Згідно з прогнозним дослідженням 2019 року компанії Forrester⁵⁸⁶ штучний інтелект було переоцінено і через рік прийде розчарування. Зокрема, було спрогнозовано повернення 10 % компаній до автоматизованих процесів, що здійснюватимуться за допомогою людського фактору, і ця тенденція значною мірою обумовлена обмеженнями ШІ⁵⁸⁷.

Автоматизація безумовно прискорює більшість процесів і часто дозволяє виключити типові людські помилки, коли виникає необхідність аналізувати великі масиви даних або співставляти об'єкти. Проте автоматизація корисна для бізнесу лише в тому випадку, якщо допомагає наблизити бізнес до клієнта. Замінюючи людину штучним інтелектом на етапі довідкової служби або цілодобового чату, бізнесмени ризикують втратити клієнтів. Справа в тому, що більшість людей надають перевагу людському контакту.

Отже, в більшості випадків люди не повинні повністю виключатися з циклу роботи ШІ. Автоматизацію можна використовувати для аналізу ринку та прискорення процесів підтримки клієнтів, але безпосередній контакт повинен здійснюватися людьми. У збалансованих відносинах між ШІ і людьми автоматизація має застосовуватися тільки як перша лінія відповіді. Якщо підприємство залишить клієнтам можливість у будь-який момент звернутися до досвідченого представника, то збереже ефективну рівновагу між необхідною автоматизацією і збереженням контакту з людьми.

Хоча більшість компаній впевнені у значній ролі ШІ в майбутньому, тим не менш майже половина побоюються побачити ШІ-технології у конкурентів. Щодо того, що, за даними опитування Массачусетського технологічного інституту (MIT) і консалтингової групи Boston Consulting Group (BCG), не більше 40 % підприємств, які вже впровадили ШІ у свій бізнес, змогли отримати реальний прибуток. Згідно з опитуванням, проведеним Массачусетським технологічним інститутом, близько 70 % респондентів зізналися, що нові технології жодним чином не вплинули на їх бізнес. Дослідники дійшли

⁵⁸⁶ Predictions 2020: Artificial Intelligence. – Forrester Research, 30 October 2019. URL : <https://www.forrester.com/report/Predictions+2020+Artificial+Intelligence/-/E-RES157592>

⁵⁸⁷ Влияние технологий искусственного интеллекта на экономику и бизнес. *TAdviser*. 11 ноября 2019 г. URL : https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_технологий_искусственного_интеллекта_на_экономику_и_бизнес

висновку, що успішне використання ШІ без адекватної інтеграції в корпоративну стратегію неможливе⁵⁸⁸.

Повертаючись до надто важливого чинника, що впливає на ефективність розвитку цифровізації, звернемо увагу на цифрову грамотність населення в Україні. Сьогодні громадяни мають доступ до програм з цифрової грамотності в зручному для них форматі, вони можуть користуватися цифровими гаджетами та інтернетом у партнерській мережі хабів. Цифрова грамотність є обов'язковою для державних службовців і лікарів. Важливо й те, що визначення цифрової компетентності для громадян, ІТ-спеціалістів, підприємців приведено до Європейських стандартів. Водночас існує ряд перешкод, що не сприяють зростанню цифрової грамотності населення внаслідок недостатніх можливостей людей для безпечного використання інтернету шляхом покращення цифрових навичок, створення системи превенції та реагування. Серед основних такі.

По-перше, низька готовність реагувати на кібератаки та низька цифрова безпека. Управління кібербезпекою в Україні на державному рівні складно назвати ефективним. З 2014 року відсутність цілісного пласту законодавчого забезпечення штучно доповнюється указами. У більшості випадків політичні рішення ухвалюються, не маючи відповідного технічного та юридичного обґрунтування, лише з політичною доцільністю. Відтак рівень їх виконання є низьким, крім того, шляхи його виконання суперечать і Конституції, і законодавству як України, так і ЄС.

По-друге, термінологічна невизначеність. На законодавчому рівні досі зміст частини термінів щодо складників цифрової економіки не визначений, а на доктринальному рівні існують розбіжності щодо їх змісту. Також не уніфіковані окремі поняття, зокрема подібні за змістом (наприклад, електронний кабінет, персональний кабінет, особистий кабінет), а визначення пов'язаних із цифровою економікою понять закріплено в значній кількості актів законодавства різної юридичної сили, зокрема підзаконних.

По-третє, низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації).

На можливостях цифрових послуг у контексті збалансування глобалізаційних і деглобалізаційних процесів зупинимося далі.

⁵⁸⁸ Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf