

**В. Дж. Тогобицька**, кандидат психологічних наук,  
докторант Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

*У статті здійснено комплексне наукове обґрунтування та дослідження проблематики організаційно-правових засад та механізмів державного управління соціально-економічними ризиками в умовах діджиталізації.*

*Акцентовано увагу на тому, що в складних сучасних державно-суспільних процесах, а також відносинах у сфері суб'єктів господарської та підприємницької діяльності, важко уявити їх функціонування без використання інформаційних і цифрових технологій, адже їх використання полегшило і навіть змінило різні сфери підприємницької діяльності й, відповідно, управлінські процеси у сфері бізнес-адміністрування. Натепер у науковій літературі зустрічаються дослідження, що стосуються такого явища, як діджиталізація, які носять переважно описовий характер і стосуються різних сфер діяльності сучасного суспільства, зокрема, наслідків діджиталізації для сучасного суспільства, безпосередньо на рівні підприємств, вплив на підприємства різних сфер діяльності, а також питання діджиталізації різних секторів економіки. Натомість поняття «діджиталізація» і його місце в процесах бізнес-адміністрування підприємницьких структур та соціально-економічних відносин набуває все більшого й особливого значення.*

*Зроблено висновок, що управління та бізнес-адміністрування підприємницької структури в умовах діджиталізації суспільства повинні мати низку специфічних особливостей, зокрема, підприємець повинен з урахуванням сучасних технологій стати повністю клієнтоорієнтованим перед підприємницькою структурою. При цьому клієнтоорієнтованість за традиційної економіки та цифрової економіки носить різний характер: у традиційній економіці управління потребами клієнтів у компанії в цілому, а за цифровізації економіки – запитів конкретного споживача; каналами просування за традиційної економіки виступають переважно офлайн-комунікації, а за цифрової економіки – діджиталізаційні елементи державного управління. Перехід до клієнтоорієнтованості в умовах цифрової економіки є важливим управлінським процесом, що вимагає змін не тільки в окремих бізнес-процесах підприємницьких структур, а й у роботі всієї організації, тобто повинні бути внесені певні вищевказані корективи в бізнес-адміністрування підприємницької структури взагалі.*

*Ключові слова: державне управління, соціально-економічні ризики, діджиталізація, механізми державного управління, цифрова трансформація.*

### ***V. D. Tohobytska. Organizational and legal principles and mechanisms of public management of socio-economic risks in the conditions of digitalization***

*The article provides a comprehensive scientific substantiation and study of organizational and legal principles and mechanisms of public management of socio-economic risks in the context of digitalization.*

*Emphasis placed on the fact that in complex modern state and social processes, as well as relations in the field of economic and entrepreneurial activities, it is difficult to imagine their functioning without the use of information and digital technologies, because their use has facilitated and even changed various areas of business and respectively management processes in the field of business administration. To date, in the scientific literature there are studies on such a phenomenon as digitalization, which are mainly descriptive in nature and relate to various areas of modern society, including the consequences of digitalization for modern society, directly at the enterprise level, the impact on enterprises of various fields. As well as the issue of digitalization of various sectors of the economy. Instead, the concept of "digitalization" and its place in the processes of business administration of business structures and socio-economic relations is becoming increasingly important.*

*It concluded that the management and business administration of the business structure in the digitalization of society should have a number of specific features, in particular, the entrepreneur should, taking into account modern technologies, become a story customer-oriented to the business structure. At the same time, customer orientation in the traditional economy and digital economy is of different nature: in the traditional economy, managing customer needs in the company as a whole, and in the digitalization of the economy – the needs of a particular consumer; as channels of advancement in the traditional economy are mainly offline communications, and in the digital economy – digitalization elements of public administration. The transition to customer orientation in a digital economy is an important management process that requires changes not only in individual business processes of business structures, but also in the work of the whole organization, certain adjustments must be made to the business administration of the business structure in general.*

*Key words: public administration, socio-economic risks, digitalization, mechanisms of public administration, digital transformation.*

**Постановка проблеми.** У складних сучасних державно-суспільних процесах, а також відносинах у сфері суб'єктів господарської та підприємницької діяльності, важко уявити їх функціонування без використання інформаційних і цифрових технологій, адже їх використання полегшило і навіть змінило різні сфери підприємницької

діяльності й, відповідно, управлінські процеси у сфері бізнес-адміністрування. Натепер у науковій літературі зустрічаються дослідження, що стосуються такого явища, як діджиталізація, які носять переважно описовий характер і стосуються різних сфер діяльності сучасного суспільства, зокрема наслідків діджиталізації для сучасного суспільства безпосередньо на рівні підприємств, вплив на підприємства різних сфер діяльності, а також питання діджиталізації різних секторів економіки. Натомість поняття «діджиталізація» і його місця в процесах бізнес-адміністрування підприємницьких структур та соціально-економічних відносин набуває все більшого особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому середовищі теоретичні та прикладні засади й аспекти предмету дослідження досить часто привертали увагу вітчизняних та закордонних учених різних наукових сфер, зокрема адміністративістів, правників, філософів, управлінців, які були направлені на дослідження інститутів електронної демократії та електронного врядування такими авторами, як І. Арістова, В. Бабаєв, В. Дрешпак, О. Орлов, В. Биркович, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Лопушинський, В. Наместнік, А. Семенченко, С. Соловійов, С. Чукут та ін. Водночас зазначені вчені, як правило, розглядали сферу державного управління та вплив на його сутність і специфіку діджиталізації в цілому, але проблематика визначення організаційно-правових засад і механізмів державного управління соціально-економічними ризиками в умовах діджиталізації ще не отримала належного теоретико-прикладного обґрунтування та дослідження.

**Метою статті** є наукове обґрунтування і дослідження проблематики організаційно-правових засад та механізмів державного управління соціально-економічними ризиками в умовах діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація в державному управлінні розглядається як одна з умов збереження конкурентоспроможності України у світовій економіці. Натепер спостерігається значне зростання цифрових технологій, що не може не вплинути на необхідність інтеграційних та трансформаційних змін процесів бізнес-адміністрування підприємницьких структур. Активне використання цифрових технологій, мобільних пристроїв і багато іншого призводить до необхідності глобальних модифікацій тих чи інших процесів і методів управління в різних векторах діяльності підприємницьких структур. Про необхідність упровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, а також визначення організаційно-правових засад та механізмів державного управління соціально-економічними ризиками в умовах діджиталізації вказується в різних нормативно-правових аспектах [1, с. 200].

Щодо необхідності трансформації системи бізнес-адміністрування підприємницьких структур в умовах діджиталізації суспільства говорить порівняльний аналіз динаміки цифровізації економіки в Україні та зарубіжних країнах. У розвинених країнах частка цифрової економіки у ВВП становить 5,5%, у країнах, що розвиваються, – 4,9%, але згідно з аналітичними відомостями, в Україні такий показник становить 2,8% [2, с. 112–113].

У програмі розвитку цифрової економіки серйозну увагу приділено розвитку високих технологій і цифрових платформ, а зростаюча необхідність упровадження технологічних інновацій вимагає не тільки наявності нових компетенцій персоналу, а й наявності здатних до генерації та впровадження цих інновацій підприємницьких структур, що потребує впровадження якісно нової концепції у сфері організаційної інерції та зміни підходів до бізнес-адміністрування підприємницьких структур [3, с. 40].

Питання діджиталізації в загальносвітовій і цифровій трансформації стосуються значної кількості проєкцій та заходів у відповідних підприємницьких структурах. Зміни технологій тягнуть за собою зміни в бізнес-процесах підприємницьких структур, а також у сфері державно-управлінських відносин, що зачіпають: персонал; фінанси; маркетинг; логістику; виробничий процес і великі інші бізнес-процеси підприємницької структури [4, с. 19].

В умовах швидкозростаючих інформаційних технологій підприємницькі структури змушені втілювати сучасні технології у свою діяльність. Крім цього, виникла необхідність упровадження в роботу підприємницьких структур блокчейнів, оболонкових обчислень, нейронних мереж і багатьох інших технологій. Усе це веде до необхідності у висококваліфікованому персоналі. У деяких видах підприємницької діяльності високотехнологічно підготовлені кадри відіграють особливу роль у цифровому бізнесі, що прямо та опосередковано впливає й на засади державного управління.

Своєю чергою варто зауважити, що цифрова послуга має низку особливостей, зокрема: метод обслуговування в разі цифрових послуг дистанційний; послуга доступна в будь-який момент часу; віддаленість доступу; цифрове середовище надання послуг; абсолютна конфіденційність надання послуги; більш низькі операційні затримки; велика гнучкість споживання сектору.

Трансформація системи бізнес-адміністрування в умовах активного розвитку цифрової економіки зачіпає і виробничий процес у разі ведення бізнесу у сфері виробництва [5]. Зростає необхідність кардинальної зміни процесу управління виробництвом у зв'язку із залежністю виробництва від використання цифрових технологій. Впровадження цифрових технологій у виробничий процес дає виробничим підприємницьким структурам ряд переваг: відбувається підвищення гнучкості виробництва і динамічний розвиток основних характеристик виробничого процесу. За рахунок зростання оперативності управління з'являється можливість мати більш високі конкурентні переваги, що, відповідно, може мати наслідком підвищення ефективності діяльності кожною управлінською структурою [6, с. 59].

Внаслідок перекладу в цифровий вигляд різних управлінських, господарських, соціальних процесів держава, компанії та приватні особи активно накопичують персональні дані, які в цифровому суспільстві стають значущим активом, що має високу цінність. Можна констатувати, що ринок персональних даних – це вже реальність. Однак дієвих інструментів контролю і регулювання цього ринку в держави поки немає. Держава також зацікавлена і в зборі персональних даних як основи створення ефективної системи управління, маючи при цьому необмежений обсяг правових можливостей. Однак будь-які інформаційні системи, в тому числі й створювані на майданчику державних структур, на жаль, уразливі перед несанкціонованим втручанням. Все це створює ситуацію потенційної загрози порушення прав громадян [7, с. 184].

Інше важливе питання, яке несе в собі діджиталізація, – це статус самої держави, її роль в управлінні суспільними процесами, в реалізації цілої низки конституційно-правових принципів, а особливо чітко ці зміни простежуються в соціальній сфері. Вважаємо, що державі доведеться шукати нову точку балансу у сфері реалізації принципу соціальної держави. Це зумовлено впливом цифровізації економіки на суспільство, адже саме на сучасному етапі українського державотворення суспільством найбільш болісно і гостро сприймається надмірне соціальне розшарування. При цьому, на думку переважної частини вчених, проблема соціального розшарування тільки посилюється, що пов'язано з автоматизацією виробництва, що призведе до радикального скорочення робочих місць – мільйони людей можуть втратити роботу, а з нею – не тільки матеріальне благополуччя, але й низку соціальних гарантій.

Діджиталізація вже зачіпає найважливіші державно-правові інститути, що стосуються формування органів державної влади та реалізації публічної влади. Через діджиталізацію створюються умови, які можуть вплинути на тип сучасної представницької демократії, принаймні вигляд цілого ряду існуючих державних інститутів може змінитися. Кроки в цьому напрямі робить і сама держава, що яскраво простежується в реалізації окремих аспектів державно-управлінських програм у сфері реалізації цифрової економіки [8, с. 9].

Отже, впровадження подібних інновацій може якісним чином позначитися не тільки на окремих витках державно-управлінської діяльності, але застосування відповідних технологій спрощує і максимально здешевлює процедуру виявлення думки населення і процедуру голосування. Це означає, що певної трансформації може зажадати і стале співвідношення між формами представницької і безпосередньої демократії. Запит суспільства на вдосконалення форм участі громадян у здійсненні публічної влади, в тому числі із застосуванням інформаційних технологій, вельми помітний, на що намагається реагувати і наша держава. Прикладом застосування подібних технологій у державному управлінні може стати ініціативне бюджетування, тобто розподіл певної частки бюджету на основі пропозицій мешканців [9, с. 44]. Причому звучать ідеї реалізовувати ініціативне бюджетування, в тому числі через механізм інтернет-голосування з використанням системи ідентифікації. Необхідно відзначити, що представлений підхід заслуговує на підтримку, оскільки спрямований на розширення прав громадян щодо участі в управлінні справами держави.

Втілення подібних технологій зажадає формування особливого середовища довіри до органів влади в цілому і до сформованого ними цифрового простору. Незважаючи на серйозні технічні досягнення, впровадження відповідної технології має серйозні ризики, пов'язані, з одного боку, з проблемами легітимності результатів інтернет-голосувань, а з іншого боку – із психологічними особливостями участі громадян у цьому процесі.

Серйозний тиск діджиталізації відчувається і по відношенню до системи правосуддя, адже сучасні цифрові технології забезпечують можливість створення цифрового середовища, яке спроможне замінити собою систему окремих органів у сфері діяльності органів державної влади. Таким чином, діджиталізація державних інститутів і процесів управління призводить до необхідності трансформації цих інститутів, а також ставить перед суспільством і державою нові завдання, вирішити які перевіреними й відомими методами вже неможливо. Окремо варто зауважити, що, спостерігаючи процес трансформації колишньої системи світоустрою, в тому числі й у соціальній сфері як найважливішого його складника, ми можемо констатувати, що в разі зовнішнього збереження всіх традиційних інститутів і механізмів її регулювання реальні відносини все в більшій мірі трансформуються. Досягнута межа соціальних витрат змушує уряди шукати ефективні рішення, і таким рішенням виявляється приватизація соціальної сфери. Однак як тільки щось потрапляє у сферу ринкових відносин, на нього поширюється дія ринкових законів – скорочення витрат і максимізація прибутку. Власне, сам ринок і є механізмом вільної конкуренції, де «присуджується» перемога тому, хто зміг запропонувати більш дешевий масовий продукт. Переклад усієї соціальної сфери на ринкові рейки не просто видозмінює реальність, але докорінно трансформує її, перетворюючи у свою протилежність і одночасно ускладнюючи її аналіз. Отже, просування нових, перш за все цифрових технологій, що мають потенціал до вирішення сформованих у цій сфері проблем, нерідко зумовлюється суто фінансовою логікою, завданнями максимізації прибутку, а не зацікавленістю в тому, щоб зробити процес отримання знань більш цікавим, ефективним, доступним, спрямованим на розкриття унікальних здібностей тощо. Треба розуміти, що це є не питанням чийогось усвідомленого вибору, це жорсткий аспект конкурентної боротьби. І приклади того, як окремі держави, які намагалися, наприклад, знизити вартість ліків для своїх громадян, програвали в судах транснаціональним компаніям, досить показові, але це ж відбувається і в соціально-трудовій сфері – підприємства,

існуючі в класичній індустріальній парадигмі організації виробництва, свідомо не витримують конкуренції з платформними сервісами із соціальних витрат і змушені будуть, так чи інакше, адаптуватися, перетворюючись у платформи, або розорятися. Однак у результаті скорочується сукупний платоспроможний попит, який повинен сприяти зростанню економіки і створювати робочі місця [10, с. 140].

Можливості держав щодо фінансування соціальних витрат скорочуються ще більше. Тривожним трендом сучасності, як ми вже відзначали, стає зростання соціальної нерівності. І така нерівність із кількісного (нерівність у доходах) усе більше стає якісним показником – нерівність у доступі до роботи, до соціальної політики, до освіти та охорони здоров'я, за яких «суспільні потреби» стали (принаймні на нормативному рівні) «суспільним благом», що стрімко перетворюється на «послуги». І процес є наочною ілюстрацією того, як паралельно зі зміною реалій життя відбувається трансформація основних суспільно-політичних і наукових концептів попередньої епохи.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, можна зробити висновок, що управління та бізнес-адміністрування підприємницької структури в умовах діджиталізації суспільства повинні мати ряд специфічних особливостей, зокрема, підприємець повинен з урахуванням сучасних технологій стати повністю клієнтоорієнтованим перед підприємницькою структурою. При цьому клієнтоорієнтованість за традиційної економіки і цифрової економіки носить різний характер: у традиційній економіці управління потребами клієнтів у компанії в цілому, а за цифровізації економіки – запитів конкретного споживача; як канали просування за традиційної економіки виступають переважно офлайн-комунікації, а за цифрової економіки – діджиталізаційні елементи державного управління. Перехід до клієнтоорієнтованості в умовах цифрової економіки є важливим управлінським процесом, що вимагає змін не тільки в окремих бізнес-процесах підприємницьких структур, а й загалом у роботі всієї організації, тобто повинні бути внесені певні корективи в бізнес-адміністрування підприємницької структури взагалі.

### Список використаних джерел:

1. Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні : навчальний посібник. Київ : Видавництво ТОВ «СОМІ», 1999. 432 с.
2. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління. Київ : Видавництво НАДУ, 2003. 210 с.
3. Бандурка О.М. Державне регулювання економіки. Харків : Видавництво Університету внутр. справ, 2000. 160 с.
4. Беликова Т.Ю., Мищенко С.Г. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты : монография. Киев, 2012. 381 с.
5. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> ; DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2
6. Грабар Н.С., Хмиров І.М. Становлення та трансформація механізмів державного управління (на прикладі управління інтелектуально-інноваційними ресурсами економіки в Україні). *Вісник НУЦЗУ. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1(14). С. 58–65.
7. Ковальчук К.Ф. Інноваційно-інвестиційна політика сталого розвитку регіонів України: від теорії до практики. Донецьк : ІМА-прес, 2012. 214 с.
8. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3)
9. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2012. 243 с.
10. Орехова Т.В. Теоретичні і прикладні проблеми моделювання сталого розвитку економічних систем : монографія. Донецьк : Сучасний друк, 2013. 467 с.

### References:

1. Aver'yanov, V.B. (1999). *Derzhavne upravlinnya v Ukraini* [Government ruled in the Ukraine]. Vidavnitzvto TOV "SOMI", Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V.D. (2003). *Theoretical and organizational principles of public administration* [Teoretichni ta organizacijni zasadi derzhavnogo upravlinnya]. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
3. Bandurka, O.M. (2000). *State regulation of the economy* [Derzhavne reguluyvannya ekonomiku]. Harkiv, Ukraine [in Ukrainian].
4. Belikova, T.Y. and Mishchenko, S.G. (2012). *Management of strategic development of viable economic systems: models, mechanisms and tools : monograph* [Upravlenie strategicheskim razvitiem zhiznesposobnyh ekonomicheskikh sistem: modeli, mekhanizmy i instrumenty : monografiya]. Kiev, Ukraine [in Ukrainian].

5. Byrkovych, T.I., Byrkovych V.I., Kabanets O.S. (2019). “Mekhanizmy publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovyykh transformatsiy” [“Mechanisms of public control in the field of digital transformations”]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Public Administration: Improvement and Development], vol. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2 [in Ukrainian].

6. Grabar, N.S. and Khmyrov, I.M. “Formation and transformation of mechanisms of public administration (on the example of management of intellectual and innovative resources of the economy in Ukraine) [Stanovlennya ta transformaciya mekhanizmov derzhavnogo upravlinnya (na prikladi upravlinnya intelektualno-innovacijnimi resursami ekonomiki v Ukraini)]”. *Bulletin of NUTSZU. Public Administration Series*. 1(14). (2021): 58–65.

7. Kovalchuk, K.F. (2012). Innovation and investment policy of sustainable development of the regions of Ukraine: from theory to practice [Innovacijno-investicijna politika stalogo rozvitku regioniv Ukraini: vid teorii do praktiki]. Donetsk, Ukraine. [in Ukrainian].

8. Kuybida, V.S., Karpenko O.V., Namestnik V.V. (2018), “Tsyfrove vryaduvannya v Ukraini: bazovi definitysi ponyatiyno-katehorial'nohoaparatu”, [“Digital Governance in Ukraine: Basic Definitions of the Conceptual and Categorical Apparatus”], journal *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi derzhavnogo upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya : Derzhavne upravlinnya* [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration], vol. 1, pp. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3) [in Ukrainian].

9. Lakhyzha, M.I. (2012). *Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha*. Poltava : PoltNTU [in Ukrainian].

10. Orekhova, T.V. *Theoretical and applied problems of modeling sustainable development of economic systems: a monograph* [Teoretichni i prikladni problemi modelyuvannya stalogo rozvitku ekonomichnih sistem : monografiya]. Donetsk, 2013. Print.