

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Цифровізація як фактор стійкості вітчизняних підприємств в умовах нестабільності

Здобувача групи Е.м-21
(шифр групи)

Василь ШЕСТАК
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

ВАСИЛЬ ШЕСТАК
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник проф., д.е.н. Володимир КАСЬЯНЕНКО
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА «___»
_____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента(ки) групи _____ *Е.м-21* _____, 2 курсу _____ *ННІ БІЕМ*

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

_____ *Василь ШЕСТАК.* _____.

Тема кваліфікаційної роботи *Цифровізація як фактор стійкості вітчизняних підприємств в умовах нестабільності*

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.

Термін подання студентом закінченої роботи _____.

Вихідні дані до роботи: *підручники, навчальні посібники, монографії, періодична література, статистичні довідники, Нормативно-правові акти України та міжнародні правові акти*

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) Вивчення теоретичних аспектів цифровізації. Аналіз економіки України в умовах сучасних умов, та напрямки забезпечення економічної стійкості. проаналізувати діяльність ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації; розробка пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності українських компаній за умови впровадження цифровізації.

Перелік ілюстрацій

1. Принципи цифровізації
2. Інформація про ТОВ КИЇВСТАР.ТЕХ» з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
3. Організаційна структура ТОВ «Київстар.ТЕХ»
4. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки
- 5 Характеристика процесу цифровізації вітчизняних підприємств

Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи проф. Касьяненко В. О.

Завдання прийняла до виконання «___» _____ 20__ р. _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 44 сторінки тексту, 3 розділів, 3 таблиці, 9 рисунків та списку з 65 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає у необхідності наукового обґрунтування

Метою кваліфікаційного дослідження є вивчення впливу цифровізації на стійкість вітчизняних підприємств та аналіз доцільності впровадження цифровізації в умовах нестабільної економіки.

Завдання роботи:

- поглибити теоретичні знання про процес цифровізації;
- проаналізувати діяльність ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності українських компаній за умови впровадження цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації в українських компаніях та його вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ» розглянуто теоретичні засади процесу цифровізації, визначено її етапи розвитку та особливості впровадження в Україні.

У другому розділі «ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ» досліджено основні аспекти ведення діяльності в умовах нестабільної економіки України.

У третьому розділі «АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ» виконано оцінку діяльності компанії та надано рекомендації щодо впровадження цифровізації як фактору стійкості вітчизняних підприємств.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, економіка в умовах війни, товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ».

ABSTRACT

The master's thesis consists of 44 pages of text, 3 chapters, 3 tables, 9 figures and a list of 65 sources used.

The relevance of the topic of the work lies in the need for scientific substantiation

The purpose of the qualification study is to study the impact of digitalization on the sustainability of domestic enterprises and to analyze the feasibility of implementing digitalization in the conditions of an unstable economy.

Job tasks:

- to deepen theoretical knowledge about the digitalization process;
- to analyze the activities of LLC "KYIVSTAR.TECH" in terms of digitalization;
- to develop proposals for improving the efficiency of Ukrainian companies, subject to the implementation of digitalization.

The object of the study is the digitalization process in Ukrainian companies and its impact on the efficiency of domestic enterprises.

The first chapter "THEORETICAL ASPECTS OF DIGITALIZATION" examines the theoretical foundations of the digitization process, defines its stages of development and features of its implementation in Ukraine.

The second chapter "ECONOMY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR" examines the main aspects of conducting business in the conditions of the unstable economy of Ukraine.

In the third section "ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF KYIVSTAR.TECH LLC UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION" the company's activity was assessed and recommendations were made regarding the implementation of digitization as a factor of sustainability of domestic enterprises.

Keywords: DIGITALIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, ECONOMY IN CONDITIONS OF WAR, KYIVSTAR.TECH LIMITED LIABILITY COMPANY.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Цифровізація – поняття та принципи	10
1.2 Напрями цифрового розвитку України	15
1.3 Основні етапи розвитку цифровізації в Україні.....	18
2. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	21
2.1 Особливості ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану.....	21
2.2 Основні аспекти економіки України в умовах війни та напрямки забезпечення економічної стійкості.....	25
2.3 Цифровізація економіки в умовах війни	28
3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	30
3.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»	30
3.2 Аналіз фінансових результатів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації.....	34
3.3 Цифровізація як чинник підвищення ефективності діяльності компанії ..	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Світова економіка розвивається під впливом певних загальних тенденцій, що пов'язані з процесами глобалізації відносин, орієнтацію на цілі сталого розвитку та цифровізацією бізнес-процесів[24-27,48-50,52,55,59,63-65].

Економіка України, як в цілому і світова економіка, впродовж останніх років переживає складні часи. При цьому, починаючи з 2014 року наша економіка функціонувала в умовах гібридної війни з російською федерацією, що мало суттєвий вплив на зміну моделі розвитку України. А саме, відбувалося територіальне зміщення процесів економічної та інвестиційної активності в державі, втрата технологічного та інноваційного потенціалу регіонів, деіндустріалізація та зростання аграрного виробництва і експорту. В той же час державі вдавалося регулювати всі вищевказані економічні проблеми за рахунок податково-бюджетної та регіональної політики. Та початок повномасштабного вторгнення Росії несе значні загрози і проблеми для розвитку економіки України. Серед них варто виділити:

- втрати людського потенціалу спричинені загибеллю та виїзду населення за кордон;
- втрата робочих місць;
- зупинка діяльності малого та середнього бізнесу, а також закриття великих підприємств в зоні ведення активних бойових дій
- руйнування критичної інфраструктури та житла;
- скорочення обсягів експорту через зупинку низки стратегічних підприємств;
- зростання загрози продовольчій та енергетичній безпеці України;
- зростання фіскального та бюджетного дефіциту та зниження інвестиційної привабливості;
- зниження купівельної спроможності та населення.

Зазначені проблеми дуже ускладнюють економічні процеси в країні. При цьому для їх вирішення швидше за все призведе до чергової зміни моделі економічного розвитку України у воєнний та післявоєнний період.

Вважаємо, що однією з ефективних факторів становлення економічної стійкості в Україні є цифровізація. Так, як цифровізація – це впровадження в життя цифрових технологій та комунікацій для оптимізації процесів життєдіяльності. А розвиток цифровізації на підприємстві матиме наступні економічні наслідки:

- зростання ВВП та купівельної спроможності населення внаслідок підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій;
- зростання ефективності діяльності ІТ-компаній, у зв'язку зі збільшенням попиту на програмні рішення для бізнесу;
- скорочення витрат за рахунок впровадження в діяльність інформаційно-комп'ютерних технологій;
- зростання прибутковості за рахунок більшого охоплення ринку;
- сприяння малому й середньому бізнесу та стартапам, розширення інвестиційних можливостей;
- переміщення робочої сили у сферу послуг;
- розроблення нових продуктів і послуг;
- формування внутрішнього ринку для створення локального інтернет-контенту і додатків;
- доступ до міжнародних ринків через онлайн B2B і B2C платформи;
- розвиток неформальної зайнятості в результаті використання інтернет-платформ (соціальні мережі, пошукові системи тощо);
- додаткові нові робочі місця, створені в «новій» економіці (послуги підтримки реклами, обслуговування інтернет-платформ тощо);
- розвиток регіонального цифрового контенту для задоволення потреб місцевого населення;
- доступність інформації для збирання знань та самоосвіти населення.

Короткий аналіз праць із досліджуваної проблеми. Питання цифровізації на даний час є досить актуальним, тому його вивчають багато науковців, серед яких варто виділити: Gartner, Inc; J. Scott Brennen, D. Kreiss; Вагнер; Гриценко А. А.; Гусева О. Ю. та Легомінова С. В.; Піжук О. І.; Руденко М. В.

Мета дослідження – вивчення впливу цифровізації на стійкість вітчизняних підприємств та аналіз доцільності впровадження цифровізації в умовах нестабільної економіки.

Завдання дослідження:

- поглибити теоретичні знання про процес цифровізації;
- проаналізувати діяльність ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності українських компаній за умови впровадження цифровізації.

Об'єкт дослідження – процес цифровізації в українських компаніях та його вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств.

Предмет дослідження теоретичні й методичні засади цифровізації в умовах нестабільної економіки.

Методи дослідження – процесний та системний підходи, порівняльний аналіз.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ» розглянуто теоретичні засади процесу цифровізації, визначено її етапи розвитку та особливості впровадження в Україні.

У другому розділі «ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ» досліджено основні аспекти ведення діяльності в умовах нестабільної економіки України.

У третьому розділі «АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ» виконано оцінку діяльності компанії та надано рекомендації щодо впровадження цифровізації як фактору стійкості вітчизняних підприємств.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Цифровізація – поняття та принципи

На сьогодні питання цифровізації є досить актуальним та малодослідженим, тому з метою кращого розуміння процесу цифровізації необхідно звернутися до робіт наступних науковців (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «цифровізація»

Автор	Визначення
Gartner, Inc	використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходу та вартості
J. Scott Brennen, D. Kreiss	спосіб, в якому багато доменів соціального життя перебудовано навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа
Вагнер	нова стадія розвитку управління виробництвом товарів і самого виробництва на основі «наскрізного» застосування інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від інтернету речей і закінчуючи технологіями електронного уряду
Гриценко А. А.	застосування в процесі виробництва, розподілу, обігу і споживанні благ технологій, що базуються на дискретній кодовій системі обробки і передачі інформації
Гусева О. Ю. та Легомінова С. В.	трансформація та проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами
Піжук О. І.	зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося з зовнішнім середовищем та один з одним; технологія тут скоріш інструмент, а не ціль
Руденко М. В.	процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій

Таким чином, систематизувавши визначення, зазначені в табл. 1.1, можна сказати, що цифровізація – це впровадження в життя цифрових технологій та комунікацій для оптимізації процесів життєдіяльності [28-30,34,35,37,40,41, 45,46,47,53,54,55-58,61].

При цьому, доречним буде зазначити, що для впровадження цифровізації в Україні 17 січня 2018 року Кабінетом міністрів України було схвалено

Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Відповідно до якої, цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих та створення нових галузей економіки, а також трансформація сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності. [3]

Також, в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки встановлено наступні принципи цифровізації (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Принципи цифровізації

1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі

інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Створення цифрових інфраструктур – основний чинник розширення доступу громадян до глобального інформаційного середовища та знань. Ще у 2011 році вільний доступ до Інтернету визнано ООН фундаментальним правом людини - цифровим правом.

2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо.
3. Цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей. Всеохоплююча цифровізація має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість для їх ефективності, розвитку, зручності використання тощо. Цифровізація створює нові можливості для інвестиційної діяльності, нові робочі місця, надає поштовх для розвитку вітчизняної ІТ-індустрії.
4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому.

5. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок. Інтеграція України до європейських і глобальних систем та інфраструктур є, зокрема, результатом свідомого та повноцінного впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.
6. Стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації. Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, у яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.
7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками.
8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки. [3]

Виходячи з вищенаведеного, на рис. 1.2 зображено головні переваги та недоліки цифровізації.

За цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Під час пандемії та війни для більшості компаній України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиватися. Саме діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку[31,32,33,36,39,42,43,44,51]. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємці мають реагувати на ці зміни. Даний процес допоможе оптимізувати всі бізнес-процеси, а для України – це вирішить ключові проблеми у воєнних умовах. Після впровадження цифровізації компанія зможе раціонально використовувати ресурси, знизити потребу в кадрах та фінансах, автоматизувати частину процесів, збільшити продажі і налаштувати комунікацію з клієнтами, проте перед такою трансформацією потрібно оцінити і переваги, і загрози.[20]



Рисунок 1.2 – Переваги та недоліки цифровізації

1.2 Напрями цифрового розвитку України

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки виокремлюють наступні напрями цифрового розвитку України (рис. 1.3). Далі розглянемо основні з них:

Подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур.

З метою подолання цифрового розриву, створення основ цифрової економіки, реалізації нових можливостей бізнесом та громадянами Кабінет Міністрів України зосереджується на розвитку національних твердих цифрових інфраструктур, зокрема широкопasmової фіксованої телекомунікаційної інфраструктури та мобільної (рухомої) телекомунікаційної інфраструктури, інфраструктури цифрового телебачення, радіо- та технологічної інфраструктури для проєктів Інтернету речей, інфраструктури обчислень, віртуалізації та збереження даних (хмарних та туманних), інфраструктури кібербезпеки, спеціалізованих інфраструктур.[3]

Розвиток цифрових компетенцій. У зв'язку із стрімким впровадженням цифрових технологій формування цифрових навичок громадян набуває особливого значення. Цифровізація та багатоформність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій та професій, тобто наскрізним або багатоплатформним. Завдяки використанню он-лайн та інших технологій громадяни можуть більш ефективно набувати знань, вмінь та навичок у багатьох інших сферах (наприклад, вивчати мови, предмети, опановувати професії). [3]

Впровадження концепції цифрових робочих місць. Цифрове робоче місце сприяє гнучкості в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями, стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо. [3]

Цифровізація реального сектору економіки. Цифровізація реального сектору економіки є головною складовою частиною цифрової економіки та визначальним чинником зростання економіки в цілому, зокрема і самої цифрової індустрії, як виробника технологій. Індустрія 4.0 – наступний етап цифровізації виробництв та промисловості, на якому головну роль відіграють такі технології та концепти, як Інтернет речей, «великі дані» (big data), «предиктивна аналітика», хмарні та туманні обчислення, «машинне навчання», машинна взаємодія, штучний інтелект, робототехніка, 3D-друк, доповнена реальність. [3]

Реалізація проектів цифрових трансформацій. Разом з розвитком національних цифрових інфраструктур важливим є визначення першочергових проектів цифрових трансформацій національного масштабу в таких сферах, як громадська безпека, освіта, охорона здоров'я, туризм, електронна демократія, екологія та охорона навколишнього природного середовища, життєдіяльність міст, безготівкові розрахунки, гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами, державне управління. [3]



Рисунок 1.3 - Напрями цифрового розвитку України

1.3 Основні етапи розвитку цифровізації в Україні

В розвитку цифровізації в Україні можна виділити наступні події:

- 04.02.1998 р. був прийнятий Закон України «Про національну програму інформатизації», який визначав стратегію розв'язання проблеми забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності у сферах загальнодержавного значення [1].

- 06.02.2007 р. прийнято Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», основним завданням якого є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни на основі цілей і принципів, проголошених Організацією Об'єднаних Націй, Декларації принципів та Плану дій, напрацьованих на Всесвітніх зустрічах на вищому рівні з питань інформаційного суспільства та Постанови Верховної Ради України від 1 грудня 2005 року «Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» [2].

- 15.05.2013 р. Кабінет Міністрів України розпорядженням № 386-р схвалив Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, метою якої є формування сприятливих умов для розбудови інформаційного суспільства, соціально-економічного, політичного і культурного розвитку держави з ринковою економікою, що керується європейськими політичними та економічними цінностями, підвищення якості життя громадян, створення широких можливостей для задоволення потреб і вільного розвитку особистості, підвищення конкурентоспроможності України, вдосконалення системи державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [4].

- 04.06.2014 р. створено Державне агентство з питань електронного урядування України, яке реалізувало державну політику у сферах інформатизації, електронного урядування, формування і використання національних електронних ресурсів, розвитку інформаційного суспільства.

- в 2016 році засновано електронну систему публічних закупівель ProZorro.

- 09.12.2016 р. Міністерство економічного розвитку презентувало проект «Цифрової адженди України – 2020», який визначав ключову політику, першочергові сфери, ініціативи та проекти цифровізації України на три роки.

- в 2016 році було створено інформаційно-телекомунікаційну систему eHealth, що забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією в електронному вигляді.

- 17.01.2018 р. Кабінет Міністрів України розпорядженням № 67-р схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, метою якої є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей [3].

- в 2019 році Український інститут майбутнього презентував проект «Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою».

- 29.08.2019 р. створено Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації.

- 02.09.2019 р. створено Міністерство цифрової трансформації України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики:

- у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації;
- у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

- у сфері надання електронних та адміністративних послуг;
- у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;
- у сфері розвитку IT-індустрії.

- 27.09.2019 р. Міністерство цифрової трансформації України презентувало бренд «держави в смартфоні» – «Дія» та оголосило про запуск однойменного сайту і мобільного застосунку для отримання мобільних послуг.

- 05.09.2022 р. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року, яка надає фінансування для цифровізації країн Європи за різними напрямками.

На сьогодні війна в Україні спричинила масу проблем для українського бізнесу. Серед ключових варто виділити обмежені ресурси, малу кількість замовлень, проблеми з логістикою, нестачу кадрів, фінансів та сировини. Складні сучасні умови не мають бути причиною для відмови від впровадження цифровізації, а навпаки мають стимулювати цей процес через майбутні перспективи. Цифрова трансформація загалом може здійснювати раціоналізацію в трьох глобальних напрямках: документообіг, аналіз даних та організаційна діяльність. [20]

2. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Особливості ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану

Відповідно до доповіді Інституту регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України [6] ведення бізнесу в умовах воєнного стану характеризується наступним.

В умовах війни найбільш актуальними викликами, які потребують невідкладної реакції та підтримки з боку держави стали:

- зупинка або значне згорання активності більшості видів економічної діяльності;
- руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів;
- вимушене переміщення громадян України у напрямку безпечних місць перебування із одночасним зростанням рівня безробіття в країні.

За оцінками Міністерства економіки прямі збитки для інфраструктури України становлять майже 100 млрд \$ або 3 трлн грн

Порятунок підприємницького потенціалу, особливо виробничого, критично необхідний не лише для підтримки та післявоєнного відновлення економіки України, але й для збереження робочих місць та купівельної спроможності населення нашої країни. Одним з важливих кроків держави, направлених на підтримку підприємницького потенціалу, стала програма переміщення підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони України, а саме наступні області: Вінницьку, Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Рівненську, Тернопільську, Хмельницьку та Чернівецьку. Також, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.03.2022 р. №246-р було затверджено План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. Загалом, варто відзначити тенденцію до переміщення підприємств із найбільш економічно активних регіонів, на території яких відбувалися/відбуваються бойові дії або межують із такими територіями, до

регіонів із значно нижчим рівнем економіки, що дозволяє не тільки зберегти економічний потенціал держави в умовах воєнного стану, але й відчутно пожвавити економіку у менш розвинутих регіонах.

Оскільки сьогодні є досить високі ризики, що в короткостроковому періоді бойові дії не закінчатся, для країни важливим є сформувавши політику, яка буде спрямована на забезпечення стійкості економіки та збереження економічного потенціалу України в умовах воєнного стану.

До основних загроз забезпечення стійкості економіки та збереження економічного потенціалу України в умовах воєнного стану можна віднести:

- порушення внутрішніх та міжрегіональних економічних зв'язків;
- блокування та порушення логістики та/чи постачання;
- втрата трудового потенціалу через продовження виїзду людей з України;
- відсутність достатньої кількості облаштованих майданчиків для розміщення підприємств;
- ускладнене одночасне переміщення та розселення значної кількості працівників разом із забезпеченням їх базовими соціальними послугами;
- відсутність або проблемне підключення до необхідних інженерних мереж для забезпечення функціонування підприємств;
- ускладнена логістика та довготривале перевезення промислового обладнання у місця переміщення підприємств;
- відсутність або нестача кваліфікованих спеціалістів для проведення монтажу/демонтажу складного промислового обладнання.

Сьогодні, як ніколи, бізнес повинен відновлювати свою роботу, оскільки саме від його роботи залежить наповнення державного бюджету, збереження платоспроможності населення, підтримка економічної стійкості держави

Пріоритетними кроками для усунення можливих загроз забезпечення стійкості економіки та ділової активності підприємств можуть бути:

- ✓ забезпечення подальшого сприяння у здійсненні переміщення бізнесу з територій, де ведуться активні бойові дії. Окрім, формування податкової бази, запуск нового бізнесу на територіях, де не ведуться бойові дії,

дозволить створити нові робочі місця, сприятиме збереженню населення від від'їзду за кордон, адже дозволить сформувати передумови для його платоспроможності;

- ✓ сприяння у просуванні вітчизняної продукції на ринку, пошуку нових експортних можливостей;
- ✓ активізація державно-приватного партнерства в контексті створення нової та реконструкції пошкодженої інфраструктури. Для бізнесу стимулом активації інвестування у межах державно-приватного партнерства може стати впровадження податкових преференцій, а саме перегляд нормативів амортизації основних засобів, а також податкових преференцій щодо прибутків, які спрямовуються на капітальні інвестиції;
- ✓ оперативна дерегуляція у податковій та митній сферах і оновлення державної політики у відповідності до потреб військового стану – збереження політики зменшення адміністративного та податкового навантаження на бізнес, при цьому усунення можливих зловживань;
- ✓ державна та місцева фінансова підтримка українських національних та локальних підприємств (з кінцевим бенефіціарним власником в Україні), зокрема завдяки розширенню програми безвідсоткового кредитування бізнесу на період військового стану;
- ✓ лібералізація трудових відносин на період військового стану, зокрема через бронювання ключових співробітників підприємств від призову для збереження можливості функціонування підприємств;
- ✓ забезпечення безперебійної та швидкої внутрішньої товарної логістики, в т. ч. завдяки врегулюванню перевірок вантажного транспорту на блок-постах;
- ✓ прискорення процесу підключення до інженерних мереж для забезпечення функціонування підприємств на період військового стану;

- ✓ впровадження механізму приєднання переміщених підприємств до правового режиму існуючих індустріальних парків, які знаходяться на території визначених більш безпечних регіонів.

Загалом, слід звернути увагу, що реалізація програми переміщення підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони України, окрім збереження економічного потенціалу держави в умовах нестабільності, створює можливості для активації виробничої та підприємницької діяльності в менш промислово розвинутих регіонах із залученням їхнього трудового потенціалу. Це є вкрай важливим на даний час, оскільки через війну в країні зростають видатки, пов'язані з обороною, розв'язанням соціальних питань та облаштуванням біженців на фоні зниження обсягів надходжень до державного та місцевих бюджетів.

2.2 Основні аспекти економіки України в умовах війни та напрямки забезпечення економічної стійкості

Відповідно до проекту плану відновлення України [5] економіка України в умовах воєнного стану характеризується наступним.

За даними опитування «Advanter Group» станом на 10.06.2022 р. майже половина підприємств зупинені (18,7%) або майже зупинені (28,1%), загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу оцінюються у 83 млрд доларів США, бізнес-активність скорочується, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів – поточні логістичні маршрути покривають менше 20% експорту. Понад 10 млн українців (~25% населення) покинули свої домівки, у тому числі 7,5 млн виїхали за кордон. За даними Організації Об'єднаних Націй щонайменше 3 млн українців уже втратили роботу, а 53% населення ризикують її втратити. Зростання рівня безробіття, за приблизними оцінками, перевищило 30%. Рівень заробітної плати, за експертними оцінками, знизився з 9 до 58% у різних сферах економічної діяльності, а заборгованість із заробітної плати перевищила 3 млрд грн. при цьому, видатки бюджету зросли майже вдвічі через збільшення витрат на оборону, підтримку бізнесу та гуманітарну допомогу.

Найбільших втрат зазнають:

1) унаслідок руйнування виробничих потужностей – енергетика, житлово-комунальна сфера, транспорт, металургія, нафтопереробна промисловість, підприємства оборонно-промислового комплексу;

2) унаслідок фактичного зупинення інвестиційних проектів через надвисокі інвестиційні ризики – будівництво, машинобудування;

3) унаслідок скорочення попиту населення, яке опиняється в окупації, в зоні активних воєнних дій або вимушено покидає Україну (лише через міграцію понад 7,5 млн громадян за межі країни недосформовано приблизно 20% попиту), скорочується економічна активність у сфері послуг та окремих видах промислової діяльності (готельно-ресторанний бізнес, а також сфери

економіки, які належать до креативних індустрій, зокрема: виробництво та розповсюдження кіно- та відеофільмів, література й видавнича діяльність, мистецтво, архітектура та дизайн, рекламні агентства, функціонування театральних і концертних залів, музеїв, легка промисловість);

4) через зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі (крім платежів за критичним імпортом) протягом трьох місяців війни втрачено понад 50% експорту, що, враховуючи значну частку продукції агропромислового комплексу в експорті України, також загрожує значною мірою світовій продовольчій безпеці;

5) через звуження спектру вітчизняних товарів, дефіцит імпорту енергоресурсів посилюється тиск на інфляцію та валютний курс.

Найбільший шок від повномасштабного вторгнення Російської федерації на територію України припав на березень 2022 року. Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП у березні 2022 року на рівні 47–50% (до березня 2021 року), що спричинило падіння за I квартал, за даними Держстату, на 15,1%. [5]

Також, відповідно до даних центру економічної стратегії України (https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8.pdf) результатом вторгнення Російської федерації є наступне.

Скорочення експортних можливостей у зв'язку з блокування російським флотом українських портів, бойовими діями, що розгорнулися у східному та південному регіонах, та масштабним логістичним колапсом. Чверть експорту складала залізна руда, тоді як експорт металів майже припинився. Експорт

сільськогосподарської продукції знизився вчетверо. Морська логістика (62% від загальної доларової вартості товарів, що експортувалися в 2021 році) була фактично закрита блокадою морських портів з боку Росії. Залізничні (12%) та автомобільні (23%) перевезення були серйозно ускладнені. Через масову евакуацію українців на західному кордоні утворилися автомобільні пробки і черги сягали 5-6 днів, численні внутрішні блок-пости затримували рух товарів, а українська залізниця була перевантажена евакуаційними поїздами, залишаючи лише невеликий простір для комерційних перевезень. Імпорт скоротився не лише через логістичні проблеми та скорочення попиту, а й через заборону на некритичні імпорتنі операції, запроваджену Національним банком України, щоб уникнути волатильності валюти. Дозволявся імпорт лише «критичних товарів» із спеціального списку, а також операції держави. Хоча список «критичних товарів» поступово розширюється, у середньостроковій перспективі споживчий та інвестиційний попит залишиться дуже пригніченим, що не дозволить імпорту відновитись. Дані інфляції, опубліковані Державною службою статистики, показують зростання споживчих цін на 15-20%. Зростання інфляції зумовлене цінами на паливо та енергію, зростанням виробничих витрат, дефіцитом деяких товарів, включаючи продукти харчування, що вироблялися раніше у південних регіонах України, а також суттєвим пом'якшенням грошово-кредитної політики, якого важко уникнути за нинішніх умов. Інвестиції заморожені, оскільки нові інвестиції можуть бути пов'язані тільки з перебудуванням виробничих потужностей компаній, будівництвом житла для внутрішньо переміщених осіб та державними інвестиціями у відновлення окремих об'єктів інфраструктури. Досвід Донецької та Луганської областей України, де російська агресія розпочалася у 2014 році, показує, що навіть за умов замороженого конфлікту без сильних стимулів та додаткових гарантій безпеки інвестиції навряд чи відновляться навіть у горизонті кількох років. Банківський сектор втратив значну частину своїх активів у регіонах, що постраждали від війни. Також, одним з наслідків повномасштабного вторгнення стало значне знецінення валюти.

2.3 Цифровізація економіки в умовах війни

В умовах повномасштабного вторгнення Російської федерації в Україну для досягнення стійкості вітчизняної економіки держава та бізнес впроваджували наступне:

- інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку ЄС
- розбудову цифрової інфраструктури;
- залучення інвестицій;
- формування реєстру збитків, завданих агресією Російської Федерації проти України та інше.

Серед основних процесів цифровізації, як фактору стійкості вітчизняних підприємств можна виділити наступні.

1. Стрімкий розвиток ІТ-індустрії України, а саме його зростання в 18,2 рази порівняно з 2010 року та посідає друге місце серед інших експортоорієнтованих галузей господарювання.

2. Міністерство цифрової трансформації та європейська торговельна асоціація DIGITALEUROPE підписали меморандум щодо залучення інвестицій ЄС для розбудови цифрової інфраструктури України та розвитку українського малого й середнього бізнесу, зокрема у сфері штучного інтелекту.

3. Визначення національного контактного пункту програми Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027), діяльність якого спрямована на розбудову цифрової інфраструктури, розвиток передових цифрових навичок, упровадження цифрових технологій на підприємствах, а також просування цифрової політики ЄС. В подальшому учасники програми «Цифрова Європа» зможуть долучитися до міжнародних проєктів у сфері цифрових технологій, штучного інтелекту, суперкомп'ютерів, цифрових навичок.

Міністерство цифрової трансформації України та Асоціація «IT Ukraine» презентували каталог «Incredible Tech», до якого увійшло 96 перспективних продуктивних ІТ-компаній та 31 успішний український ІТ-продукт.

4. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, яка визначає механізм отримання іноземцями-фізичними особами-підприємцями статусу е-резидента, що сприятиме надходженню додаткових зовнішніх інвестицій від іноземців.

5. Зниження корупції на основі цифровізації, а саме створення доступного антикорупційного інструментарію *Open Data Toolkit* для перевірки бізнес-партнерів, моніторингу і відстеження правомірності використання публічних коштів та інших завдань.

6. Включення України до Індексу цифрової економіки та суспільства, що сприяє інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Використовуючи інноваційні технології та хмарні рішення, уряд спрямовує зусилля на інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку ЄС, розбудову цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, формування реєстру збитків, завданих війною, надання громадянам критично важливих послуг і даних, забезпечуючи тим самим безперебійний зв'язок для безпеки громадян, що є запорукою цифрової стійкості економіки, особливо в умовах агресії. [22]

3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»

Товариство з обмеженою діяльністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» – це ІТ-компанія, яка має статус резидента «Дія.City». Діяльність компанії в основному зосереджено на розробці та підтримці цифрових рішень для клієнтів оператора.

Інформацію про компанію ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ», відповідно даних з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, надано в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Інформація про ТОВ КИЇВСТАР.ТЕХ» з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене	Товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» (ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Назва юридичної особи	«КИЇВСТАР.ТЕХ»
Найменування юридичної особи іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою: Limited Liability Company «Kyivstar.Tech» Скорочене найменування іноземною мовою: Kyivstar.Tech. LLC
Ідентифікаційний код юридичної особи	39958803
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір: 111 000 000,00 грн.
Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) в учасника (засновника) юридичної особи, якщо учасник (засновник) – юридична особа, відсутній. Приватне акціонерне товариство «КИЇВСТАР», код ЄДРПОУ:21673832, резидентство: Україна, місцезнаходження: Україна, 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53, розмір частки засновника (учасника): 111 000 000,00 грн.

Продовження табл. 3.1

вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)	
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, тип бенефіціарного володіння, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу, інший характер та міра впливу, або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи	Відсутні фізичні особи, які відповідають статусу кінцевого бенефіціарного власника
Види діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування (основний) 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 64.19 Інші види грошового посередництва 64.91 Фінансовий лізинг 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
	58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 63.12 Веб-портали 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Продовження табл. 3.1

	77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори учасників/ директор
Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи	Жуковський Андрій Леонідович, директор, 07.12.2022 (правочини на суму 100 000,00 доларів США) – керівник
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"	Дата запису: 19.08.2015 Номер запису: 10741020000055616

Починаючи з 2022 року засновник Товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» Приватне акціонерне товариство «КИЇВСТАР» почало створення нового бізнесу, а саме ІТ-компанії Kyivstar.Tech. І відповідно в підприємстві почалися організаційні зміни, які завершилися повною реорганізацією і на сьогодні структура управління компанією ТОВ КИЇВСТАР.ТЕХ» є лінійно функціональною (рис. 3.1) та характеризується наявністю структурних підрозділів, де фахівці одного профілю та схожих відділів об'єднані в департаменти, які підпорядковані директору компанії. Виключенням є департаменти розробки діджитал-продуктів, які спочатку підпорядковуються директору Дирекції розробки діджитал-продукції.

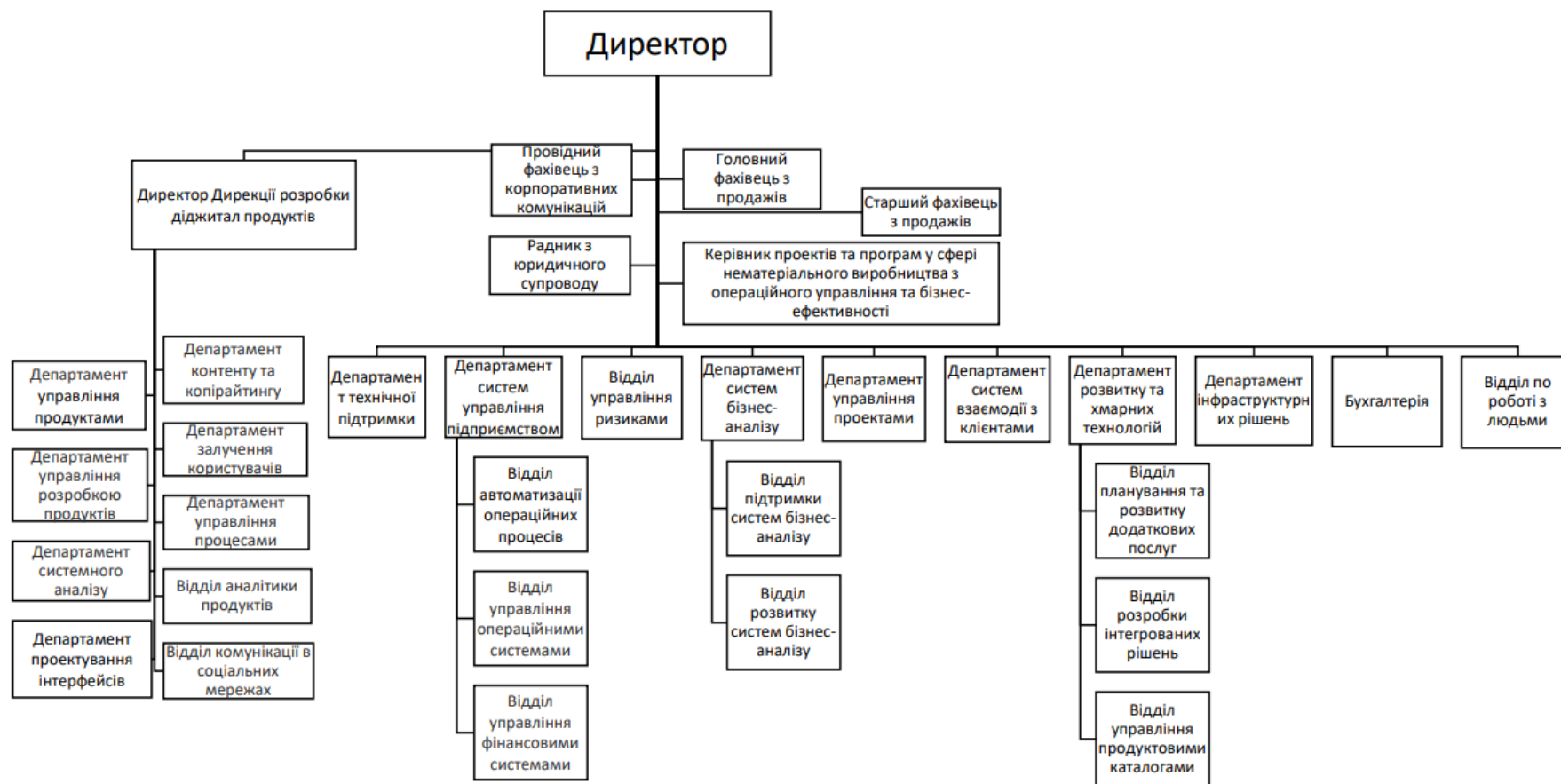


Рисунок 3.1 – Організаційна структура ТОВ «Київстар.TEX»

Організаційна структура ТОВ «Київстар.ТЕХ» є простою та прозорою для персоналу, оскільки для неї є характерним ієрархічний поділ обов'язків, наявність стійких вертикальних і горизонтальних зв'язків.

3.2 Аналіз фінансових результатів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації

Щоб визначити ефективність роботи ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» на ринку ІТ-послуг в Україні необхідно провести аналіз фінансових результатів компанії за 2020–2022 роки, які надано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дохід	21 787 000,00 грн.	8 388 000,00 грн.	0,00 грн.
Чистий прибуток	-16 139 000,00 грн.	14 114 000,00 грн.	-1 720 000,00 грн.
Активи	124 664 000,00 грн.	103 097 000,00 грн.	101 973 000,00 грн.
Зобов'язання	39 811 000,00 грн.	4 107 000,00 грн.	4 703 000,00 грн.

Показник доходу має негативну динаміку, що відображено на рис. 3.2. Протягом 2021 р. дохід зменшився на 61,50 %, що складає 13 399 000,00 грн., а у 2022 р. – на 100,00 %, а саме на 8 388 000,00 грн. Таке зниження дохідності роботи компанії негативно характеризує її рентабельність та може бути викликане причинами, що не залежать від самого товариства, а саме: пандемія та початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Чистий прибуток товариства характеризується різкими коливаннями, що зображено на рис. 3.3. Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком чистий прибуток компанії збільшився на 187,45 %, а от у 2022 р. порівняно з 2021 р. він зменшився на 112,19 % та спочатку 2023 року склав -1 720 000,00 грн. Такі зміни характеризують діяльність компанії як неефективну. Однак, при цьому слід враховувати, що саме період зниження прибутковості товариства припадає

на час коли в Україні почалася війна і весь бізнес країни постраждав. Тому, на нашу думку, щоб в подальшому уникати подібних кризових ситуацій, компанії необхідно розробити алгоритм дій, який би забезпечував безперебійну роботу в будь-яких умовах.

За період з 2020 по 2022 рік активи компанії постійно зменшуються (рис. 3.4). Так у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилися на 17,30 %, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 1,09 %. Така тенденція говорить про те що товариство витрачає значну частку фінансових ресурсів. Попри це така динаміка може свідчити і про те, що компанія інвестує у свій розвиток та цифровізацію, а також у розширення асортименту надаваних послуг та програмних рішень.

Що стосується зобов'язань, то тут маємо незначні коливання (рис. 3.5). Так, у 2021 році зобов'язання компанії зменшилися на 89,68 % порівняно з 2020 роком, а от у 2022 р. зросли на 14,51 %, А це говорить про зниження ефективності роботи ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» та утворення заборгованості в компанії. Та все ж, слід врахувати і те, що дане зростання відбулося під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну, коли економіка України зазнала додаткового удару.

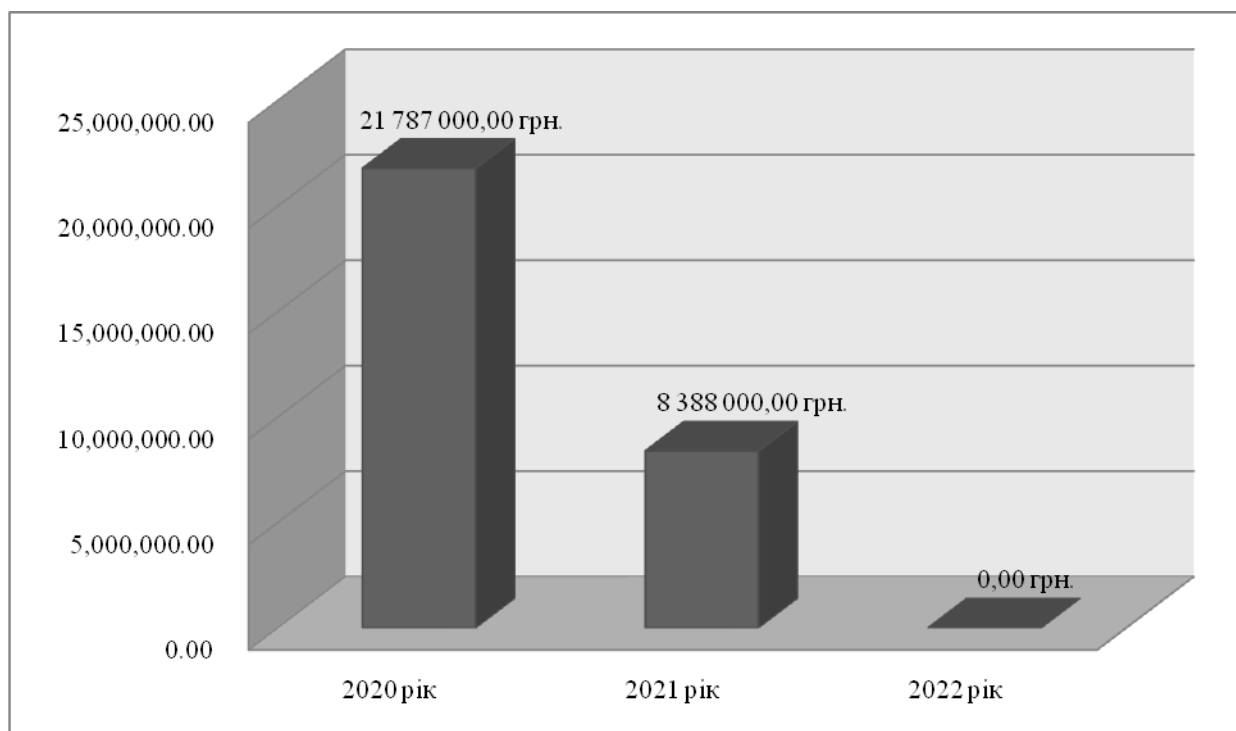


Рисунок 3.2 – Показники доходу компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки

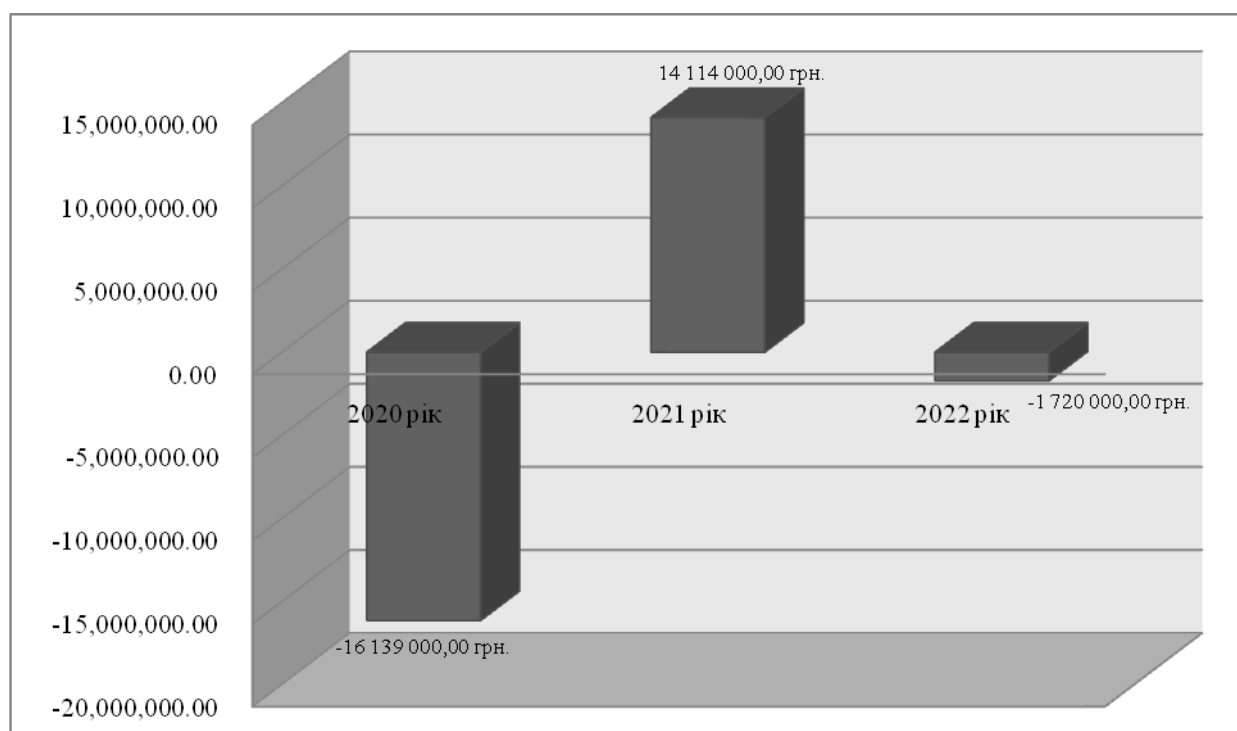


Рисунок 3.3 – Показники чистого прибутку компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки

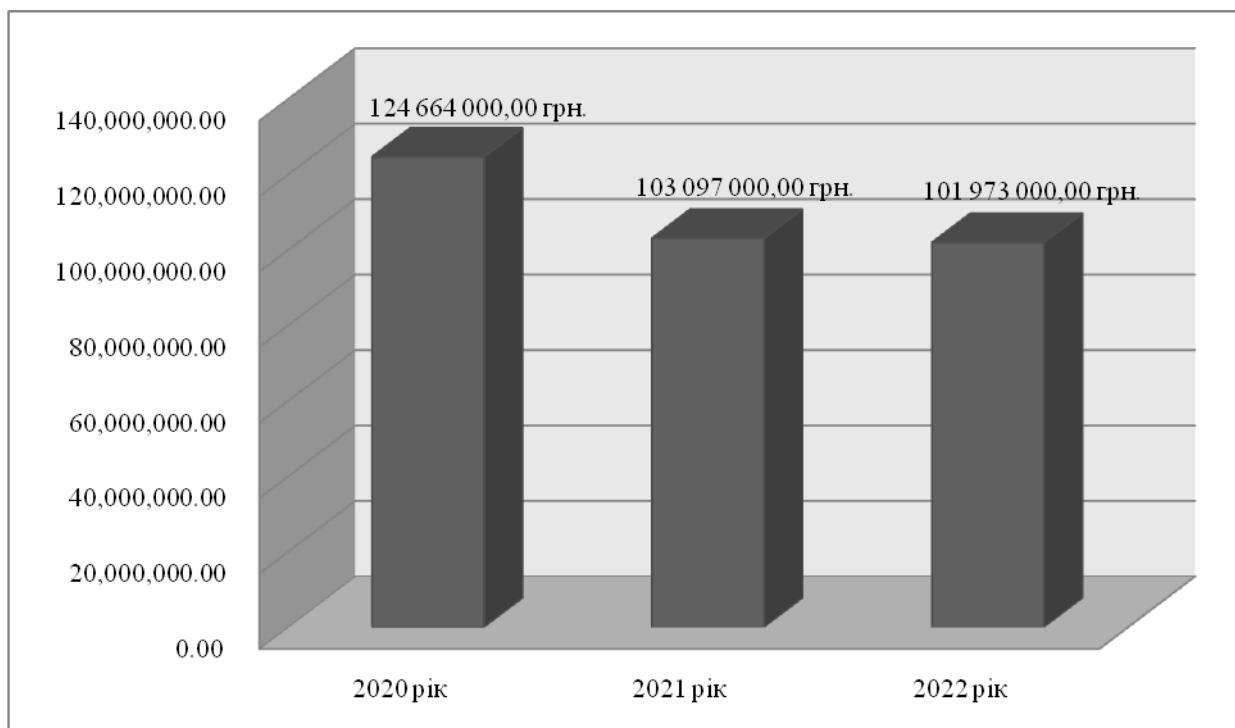


Рисунок 3.4 – Показники активів компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки

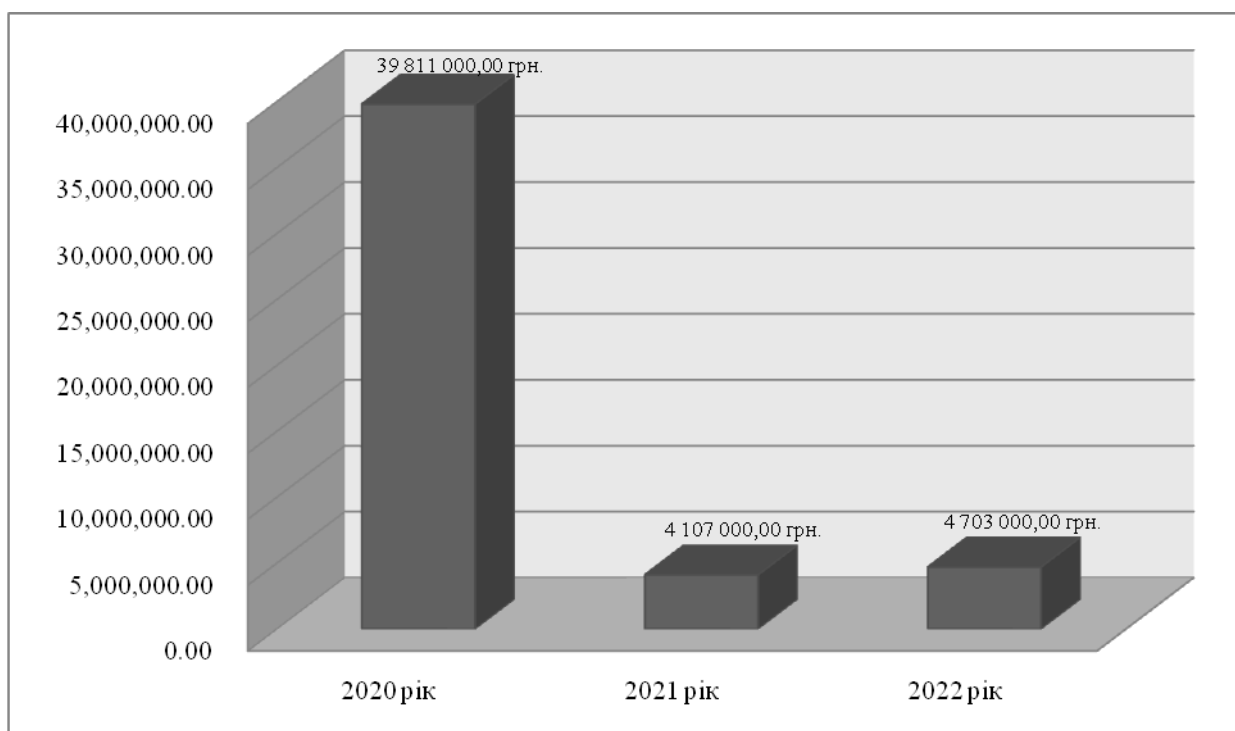


Рисунок 3.5 – Показники зобов'язань компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки

На підставі проведеного аналізу основних фінансових показників діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020–2022 рр. можна зробити наступні висновки:

- постійне зменшення активів компанії свідчить про негативну фінансову стійкість товариства;

- зростання зобов'язань компанії в останній рік говорить про зниження ефективності роботи ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» та утворення в товариства заборгованості;

- зменшення дохідності та чистого прибутку товариства також свідчать про зниження ефективності діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».

Однак, при цьому не слід забувати, що зниження ефективності діяльності компанії припадає на час коли в Україні почалася війна і весь бізнес країни постраждав. Тому, на нашу думку, щоб в подальшому уникати подібних кризових ситуацій, компанії необхідно розробити алгоритм дій, який би забезпечував безперебійну роботу в будь-яких умовах.

Також, необхідно зазначити, що відповідно до інформації розміщеної в Інтернет ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» поступово розвивається, розширює асортимент ІТ-послуг, що надає змогу компанії бути однією з передових на ринку.

3.3 Цифровізація як чинник підвищення ефективності діяльності компанії

Враховуючи результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» та досвід міжнародних ІТ-компаній для підвищення ефективності роботи даного товариства та організацій, які сьогодні опинилися в умовах нестабільності, доцільним буде впроваджувати процес цифровізації. Що в свою чергу допоможе компанії вирішити низку проблем та покращити ефективність роботи.

Процес цифровізації, як інструменту підвищення ефективності та конкурентоздатності вітчизняних підприємств, можна охарактеризувати наступним чином (рис. 3.6).

Таким чином, використання інформаційних технологій, і зокрема Інтернету, в організації діяльності підприємства із застосуванням цифровізації дозволяє підприємствам:

- ✓ прибрати бюрократію у внутрішніх бізнес-процесах;
- ✓ зменшити витрати часу на здійснення процесів на підприємстві;
- ✓ оптимізувати (зменшити) кількість співробітників та ієрархічних рівнів в організаційній структурі;
- ✓ перевести паперовий документообіг в електронні, хмарні системи;
- ✓ підвищити швидкість обробки запитів клієнтів і відповідно їх обслуговування;

Призначення

Імплементация цифрових технологій в різні сфери діяльності людини, суспільства та бізнесу з метою прискорення здійснення фінансово-господарських операцій та підвищення рівня якості життя населення

Цілі

- зростання національної економіки в умовах використання інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення її конкурентоздатності;
- економія часу на виконання операцій, завдань та прийняття рішень, в т. ч. ІТ-рішень, на основі оперативно отриманої інформації;
- удосконалення процесу технології виробництва та надання послуг;
- підвищення якості комунікації між суб'єктами споживчого ринку;
- забезпечення прискорення розрахунків з клієнтами та оборотності грошових коштів.

Принципи

Доступність; цільове призначення; точка росту; свобода друку, інформації; незалежність; різноманітність засобів масової інформації; відкритість та співпраця; стандартизація; довіра та безпека; сфокусованість та комплексність

Економічна сутність

Поширення цифрових технологій у промисловості, торгівлі, державному секторі та інших сферах діяльності для формування ефективної та конкурентоздатної економіки

Складові елементи

Кіберфізичні системи; Інтернет речей; Великі дані; Робототехніка; 3D-друк і т. п.

Трендові цифрові продукти, послуги

IoT; BigData; Cloud Computing; Blockchain; Artificial Intellect; Digital marketing; FinTech; LegalTech; NanoTech; Grid-технології; CRM&BPM

Об'єкти

Державні органи управління; промисловість; торгівля; банки; освіта; медицина тощо

Рисунок 3.6 – Характеристика процесу цифровізації вітчизняних підприємств

- ✓ підвищити лояльність споживачів;
- ✓ знизити витрати на рекламу, за рахунок відмови від таких дорогих видів реклами як сітілайти, білборди, телереклама, і почати використовувати значно дешевший вид реклами у соціальних мережах, месенджерах (до прикладу Facebook, Instagram, Telegram інші);
- ✓ автоматизувати формування звітів та здійснення контролю за кожним етапом (мінімальні витрати часу та зусиль, веденням прозорого бізнесу). [9]

Відповідно до проєкту Українського інституту майбутнього «Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою» (<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-12>), можна виокремити наступні ефекти від цифровізації для українського бізнесу:

- ✚ зростання промислового виробництва на 7 - 10% на рік;
- ✚ зростання високотехнологічних сегментів до 20% на рік;
- ✚ зростання пропускної здатності виробництв до 60%;
- ✚ зростання кількості замовлень, виконаних вчасно, до 95%;
- ✚ скорочення запасів до 20%;
- ✚ зростання ефективності встановленого обладнання до 15%;
- ✚ скорочення простоїв обладнання до 22%;
- ✚ економія витрат на закупівлю до 30%;
- ✚ додаткове залучення до країни інвестицій у розвиток Індустрії 4.0 як у виробництва, так і в центри R&D, інкубатори та технологічні компанії.

ВИСНОВКИ

На сьогодні війна в Україні спричинила масу проблем для українського бізнесу. Серед ключових варто виділити обмежені ресурси, малу кількість замовлень, проблеми з логістикою, нестачу кадрів, фінансів та сировини. Складні сучасні умови не мають бути причиною для відмови від впровадження цифровізації, а навпаки мають стимулювати цей процес через майбутні перспективи. Цифрова трансформація загалом може здійснювати раціоналізацію в трьох глобальних напрямках: документообіг, аналіз даних та організаційна діяльність.

Тому, бізнес повинен відновлювати свою роботу, оскільки саме від його роботи залежить наповнення державного бюджету, збереження платоспроможності населення, підтримка економічної стійкості держави

Пріоритетними кроками для усунення можливих загроз забезпечення стійкості економіки та ділової активності підприємств можуть бути:

- ✓ забезпечення подальшого сприяння у здійсненні переміщення бізнесу з територій, де ведуться активні бойові дії. Окрім, формування податкової бази, запуск нового бізнесу на територіях, де не ведуться бойові дії, дозволить створити нові робочі місця, сприятиме збереженню населення від від'їзду за кордон, адже дозволить сформувавши передумови для його платоспроможності;
- ✓ сприяння у просуванні вітчизняної продукції на ринку, пошуку нових експортних можливостей;
- ✓ активізація державно-приватного партнерства в контексті створення нової та реконструкції пошкодженої інфраструктури. Для бізнесу стимулом активації інвестування у межах державно-приватного партнерства може стати впровадження податкових преференцій, а саме перегляд нормативів амортизації основних засобів, а також податкових преференцій щодо прибутків, які спрямовуються на капітальні інвестиції;

- ✓ оперативна дерегуляція у податковій та митній сферах і оновлення державної політики у відповідності до потреб військового стану – збереження політики зменшення адміністративного та податкового навантаження на бізнес, при цьому усунення можливих зловживань;
- ✓ державна та місцева фінансова підтримка українських національних та локальних підприємств (з кінцевим бенефіціарним власником в Україні), зокрема завдяки розширенню програми безвідсоткового кредитування бізнесу на період військового стану;
- ✓ лібералізація трудових відносин на період військового стану, зокрема через бронювання ключових співробітників підприємств від призову для збереження можливості функціонування підприємств;
- ✓ забезпечення безперебійної та швидкої внутрішньої товарної логістики, в т. ч. завдяки врегулюванню перевірок вантажного транспорту на блок-постах;
- ✓ прискорення процесу підключення до інженерних мереж для забезпечення функціонування підприємств на період військового стану;
- ✓ впровадження механізму приєднання переміщених підприємств до правового режиму існуючих індустриальних парків, які знаходяться на території визначених більш безпечних регіонів.

На підставі проведеного аналізу основних фінансових показників діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020–2022 рр. можна зробити наступні висновки:

- постійне зменшення активів компанії свідчить про негативну фінансову стійкість товариства;

- зростання зобов'язань компанії в останній рік говорить про зниження ефективності роботи ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» та утворення в товариства заборгованості;

- зменшення дохідності та чистого прибутку товариства також свідчать про зниження ефективності діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».

Однак, при цьому не слід забувати, що зниження ефективності діяльності компанії припадає на час коли в Україні почалася війна і весь бізнес країни постраждав. Тому, на нашу думку, щоб в подальшому уникати подібних кризових ситуацій, компанії необхідно розробити алгоритм дій, який би забезпечував безперебійну роботу в будь-яких умовах.

Також, необхідно зазначити, що відповідно до інформації розміщеної в Інтернет ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» поступово розвивається, розширює асортимент ІТ-послуг, що надає змогу компанії бути однією з передових на ринку.

Враховуючи результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» та досвід міжнародних ІТ-компаній для підвищення ефективності роботи даного товариства та організацій, які сьогодні опинилися в умовах нестабільності, доцільним буде впроваджувати процес цифровізації. Що в свою чергу допоможе компанії вирішити низку проблем та покращити ефективність роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. №74/98-ВР. Дата оновлення 01.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80/ed20230301#Text>. (дата звернення 21.11.2023).
2. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 04.02.1998 р. №74/98-ВР. Дата оновлення 01.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>. (дата звернення 21.11.2023).
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. №67-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>. (дата звернення 21.11.2023)
4. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету міністрів України від 15.05.2013 р. №386-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>. (дата звернення 21.11.2023)
5. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи Національної ради з відновлення України від наслідків війни «Відновлення та розвиток економіки». 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>. (дата звернення 21.11.2023)
6. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку») [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>. (дата звернення 21.11.2023)
7. Божко М., Пушкар Т. Розвиток цифрового суспільства як передумова формування цифрової економіки. 2022. С. 190-191. URL: https://eprints.kname.edu.ua/63240/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD_2022-3%20%D0%BA%D0%B0%D1%84%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%2B-190-191.pdf. (дата звернення 21.11.2023).
8. Галушак О., Галушак М. Цифровізація в Україні : еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 155-163. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41209/2/GEJ_2023v81n2_Halushchak_O-Digitalization_in_Ukraine_155-163.pdf. (дата звернення 21.11.2023).
9. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. №14. С.

60-68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681>. (дата звернення 21.11.2023).

10.Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. №1 (17). С. 280-290 URL: https://www.researchgate.net/publication/348012437_CIFROVA_TRANSFORMACIA_BIZNESU_SUTNIST_OZNAKI_VIMOGI_TA_TEHNOLOGII. (дата звернення 21.11.2023).

11.Іванова М. В. Цифровізація в Україні: нормативно-правове забезпечення. URL: <http://conference.nbuu.gov.ua/report/view/id/906>. (дата звернення 21.11.2023).

12.Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>. (дата звернення 21.11.2023).

13.Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки. 2020. №2. С. 9-28. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_45/Leonid_Hr_Melnyk_Oleksandra_I_Karintseva_Oleksandr_V_Kubatko_Iryna_M_Sotnyk_Yuliia_M_ZavdovievaDigitization_of_Economic_S.pdf. (дата звернення 21.11.2023).

14.Пасмор Ю. В. Вплив процесів цифровізації на розвиток відкритих інновацій в Україні. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/15.11.19/15_11_2019_\(35\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/15.11.19/15_11_2019_(35).pdf). (дата звернення 21.11.2023).

15.Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf. (дата звернення 21.11.2023).

16.Соснін О. Цифровізація як етап становлення цифрового суспільства знань. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-etap-stanovlennya-tsyfrovogo-suspilstva-znan/>. (дата звернення 21.11.2023).

17.Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>. (дата звернення 21.11.2023).

18.Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. №18. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29339/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%2C%20%D0%A1%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%94%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>. (дата звернення 21.11.2023).

19.Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації // тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. С. 114-115.

URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519>. (дата звернення 16.11.2023).

20. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни // Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 246-247. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085> (дата звернення 21.11.2023).

21. Юрченко О. А., Чернишова О. О., Стойка І. І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1464/1409/> (дата звернення 21.11.2023).

22. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Вересень 2023 року. Kyiv Post: веб-сайт. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145> (дата звернення 21.11.2023).

23. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-veresen-2023> (дата звернення 21.11.2023).

24. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

25. Вороненко В.І., Бурлакова І.М. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

26. Вороненко В.І., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

27. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

28. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

29. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

30. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію

економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

31. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

32. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

33. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

34. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

35. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

36. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

37. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

38. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

39. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

40. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

41. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
42. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
43. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
45. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
46. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
47. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
48. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
49. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
50. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

51. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
52. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
53. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
54. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
55. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>
56. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>
57. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>
58. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
59. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. С. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
60. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization.

Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

61. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

62. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

63. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

64. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

65. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>