

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 бізнес-процесів: світові тренди й можливості для українських компаній

Здобувача групи Е.М-21  
(шифр групи)

СЕРГІЙ ГЕРАСИМЕНКО  
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_ Сергій ГЕРАСИМЕНКО  
(підпис) (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»

\_\_\_\_\_ Сергій ГЕРАСИМЕНКО.

Тема кваліфікаційної роботи *Цифровізація бізнес-процесів: світові тренди й  
можливості для українських компаній*

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 основних аспектів цифровізації бізнес процесів. за  
кордоном та розробити рекомендації впровадження цифровізації бізнес-процесів для  
компаній в Україні Вивчення проблем та недоліків у діяльності ТОВ  
«КИЇВСТАР.ТЕХ»; розробка пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності  
бізнес-процесів українських компаній.

Перелік ілюстрацій

1. Визначення поняття «цифровізація»

2. Основні мобільні додатки, що створені для доступу до цифрових публічних послуг ЄС

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

4. Стан роботи бізнесу під час війни

5 Роль цифровізації бізнес-процесів в діяльності українських компаній

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ проф. Касьяненко В. О. \_\_\_\_\_.

Завдання прийняла до виконання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 48 сторінок тексту, 3 розділів, 3 таблиці, 11 рисунків, списку з 65 використаних джерел та 1 додатку.

*Актуальність теми роботи* полягає у необхідності наукового обґрунтування доцільності впровадження цифровізації бізнес-процесів в українських компаніях, аналізі проблем, що виникають на шляху цього впровадження та розробки рекомендацій з ефективного розвитку цифровізації.

*Метою* кваліфікаційного дослідження є розроблення рекомендацій розвитку цифровізації бізнес-процесів для українських компаній, спираючись на світовий досвід.

*Завдання роботи:* проаналізувати основні аспекти цифровізації бізнес-процесів за кордоном та розробити рекомендації впровадження цифровізації бізнес-процесів для компаній в Україні.

*Об'єктом* дослідження є управління цифровізацією бізнес-процесів українських компаній.

*Наукова новизна дослідження:* розроблено рекомендації впровадження цифровізації бізнес-процесів для компанії.

*Практична значущість дослідження* полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження цифровізації бізнес-процесів для ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».

*У першому розділі* «ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ» розглянуто теоретичні основи впровадження цифровізації бізнес-процесів та досліджено основні аспекти цифровізації в Європейському союзі та Україні.

*У другому розділі* «АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» проаналізовано діяльність ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах впровадження цифровізації бізнес-процесів та виявлено основні проблеми та перешкоди для ефективного розвитку цифровізації.

*У третьому розділі* «РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ» надано рекомендації з ефективного розвитку цифровізації бізнес-процесів для українських компаній.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, цифровізація, цифрова трансформація, товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ».

## ABSTRACT

Master's qualification work consists of 48 pages of text, 3 sections, 3 tables, 11 figures, a list of 65 sources used and 1 of the annex.

The relevance of the topic of work is the need for scientific substantiation of the expediency of implementing the digitalization of business processes in Ukrainian companies, the analysis of problems that arise on the path of this implementation and development of recommendations for effective digitalization development.

The purpose of a qualification research is to develop recommendations for the development of digitalization of business processes for Ukrainian companies, based on world experience.

The task of the work: to analyze the main aspects of digitalization of business processes abroad and to develop recommendations for the introduction of digitalization of business processes for companies in Ukraine.

The object of study is the management of digitalization of business processes of Ukrainian companies.

Scientific novelty of the study: Recommendations for the introduction of digitalization of business processes for the company have been developed.

The practical significance of the study is to develop recommendations for the introduction of digitalization of business processes for Kyivstar LLC.

The first section "Basic aspects of digitalization of business processes" discusses the theoretical foundations of the introduction of digitalization of business processes and investigates the main aspects of digitalization in the European Union and Ukraine.

The second section "Analysis of the digitalization of business processes in Kyivstar.tech LLC" analyzes the activities of Kyivstar.tech LLC in the context of the introduction of digitalization of business processes and identified the main problems and obstacles for the effective development of digitalization.

The third section "Recommendations for the development of digitalization of business processes" provides recommendations for the effective development of digitalization of business processes for Ukrainian companies.

Keywords: business processes, digitalization, digital transformation, limited liability company Kyivstar.tech.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
1 ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	10
1.1 Теоретичні аспекти цифровізації бізнес-процесів .....	10
1.2 Досвід впровадження цифровізації в Європейському Союзі.....	18
1.3 Особливості цифровізації бізнес-процесів в Україні.....	23
2 АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»...	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».....	27
2.2 Аналіз результатів розвитку ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації бізнес-процесів .....	31
2.3 Вивчення проблем та недоліків цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».....	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	38
3.1 Особливості цифровізації бізнес-процесів під час війни .....	38
3.2 Пропозиції щодо впровадження цифровізації бізнес-процесів .....	42
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТОК А.....	56

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* Сьогодні соцмережі дають змогу взаємодіяти зі споживачами, отримувати від них зворотний зв'язок та вивчати їхні вподобання та потреби. Крім того, соцмережі дозволяють компаніям створювати персоналізовані рекламні кампанії та пропонувати індивідуальні пропозиції споживачам. Платіжні системи та системи навігації дозволяють зручно та швидко здійснювати оплату за товари та послуги, а також швидко знаходити необхідні місця та шляхи до них. Це робить процес покупок та отримання послуг більш зручним та ефективним. Пошукові системи допомагають споживачам знаходити необхідну інформацію про товари та послуги, порівнювати ціни та якість, що дозволяє зробити обґрунтований вибір. Компанії, в свою чергу, можуть використовувати дані з пошукових систем для аналізу ринку та конкурентів. Смартфони та різноманітні електронні пристрої стали невід'ємною частиною життя багатьох споживачів. Вони дозволяють отримувати доступ до інформації та здійснювати покупки в будь-який час та в будь-якому місці. Компанії повинні бути пристосовані до мобільного способу життя споживачів та надавати зручні мобільні додатки та сервіси. Також важливою роллю в управлінні інформацією та знаннями є автомобілі. Завдяки сучасним технологіям, автомобілі можуть бути підключені до Інтернету та обмінюватися даними з іншими пристроями. Це дає змогу збирати та аналізувати дані про рух транспорту, прогнозувати потреби в ремонті та обслуговуванні, а також покращувати безпеку та комфорт водіїв та пасажирів. Отже, в сучасному швидкозмінному нестабільному середовищі соцмережі, платіжні системи, системи навігації, пошукові системи, смартфони, різноманітні електронні пристрої та автомобілі є важливими інструментами для збору, обробки та використання інформації та знань управління споживачами та ринком.

За останні роки світ, а особливо наша країна, переживають низку складних подій, а саме: пандемія COVID-19 та війна з Росією, що дуже негативно

позначається на світовій економіці та на діяльності українського бізнесу. Серед основних проблем діяльності підприємств в цей час, можна виділити наступні: зменшення кількості кваліфікованих кадрів, фінансів та ресурсів а також логістичні проблеми. Тому, бізнес України, в умовах економічної кризи та з метою підтримки держави в настільки складний час, повинен пришвидшувати розвиток цифровізації бізнес-процесів, використовуючи отриманий на сьогодні світовий досвід в даній сфері[28-30,34,35,37,40,41,45,46,47,53,54,55-58,61].

В сучасному світі цифровізація проникла в усі сфери діяльності підприємств та організацій, що здійснюють свою діяльність в різних галузях економіки. В даний час цифрова трансформація бізнес-процесів продовжує розвивати і вдосконалювати функціонування компаній, в тому числі на українському ринку. Цифровізація відкриває перед підприємствами все більше нових можливостей, таких як онлайн-реклама, здійснення замовлень в інтернеті та обслуговування клієнтів в режимі реального часу. Тому процеси цифрової трансформації сьогодні потребують ґрунтовного дослідження в сучасних умовах.

Також, актуальність цифровізації зростає з розвитком ІТ-сфери. Так як сталий розвиток цифрових технологій вимагає підвищеної уваги до впровадження цифровізації бізнес-процесів в компанії. Сьогодні основні перешкоди на шляху до цифровізації бізнес-процесів в українських компаніях зумовлені війною в країні, нестабільністю економіки та високою вартістю інвестицій в цифрові технології, програмування та обладнання.

*Короткий аналіз праць із досліджуваної проблеми.* Питання цифровізації бізнес-процесів розглядають багато науковців, серед яких: Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні, Дж. Скот Бреннен, К. Шваб, Д. Стігліц, Б. Ван Арка, Дж. Ліклайдер, О. Мерло, Л. Сендіз, О. Вишневський, О. Гудзь, А. Айсінгерич, В. Ляшенко, О. Гусева, С. Легомінова, А. Нотаріна, О. грибіненко, Б. Тетерятник.



*Мета дослідження* – розроблення рекомендацій розвитку цифровізації бізнес-процесів для українських компаній, спираючись на світовий досвід.

*Завдання дослідження:*

- поглибити теоретичні аспекти розвитку цифровізації бізнес-процесів;
- систематизувати практичні рекомендації міжнародного та вітчизняного досвіду цифровізації бізнес-процесів;
- проаналізувати діяльність, оцінити стан розвитку та управління бізнесом компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації;
- здійснити аналіз проблем цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»;
- розробити пропозиції щодо розвитку цифровізації бізнес-процесів.

*Об'єкт дослідження* – управління цифровізацією бізнес-процесів українських компаній.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні аспекти аналізу та розвитку цифровізації бізнес-процесів.

*Методи дослідження.* Основними методами дослідження є процесний та системний підходи, порівняльний аналіз.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів.

У першому розділі «ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ» розглянуто теоретичні основи впровадження цифровізації бізнес-процесів та досліджено основні аспекти цифровізації в Європейському союзі та Україні.

У другому розділі «АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» проаналізовано діяльність ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах впровадження цифровізації бізнес-процесів та виявлено основні проблеми та перешкоди для ефективного розвитку цифровізації.

У третьому розділі «РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ» надано рекомендації з ефективного розвитку цифровізації бізнес-процесів для українських компаній.

# 1 ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## 1.1 Теоретичні аспекти цифровізації бізнес-процесів

У зв'язку зі зростанням ролі цифровізації у всіх сферах життєдіяльності, в тому числі економіки, Кабінет міністрів України розпорядженням від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердив план заходів щодо її реалізації. Відповідно до даної Концепції цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації 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. [1]

Також в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки визначено наступні принципи цифровізації [1] (рис. 1.1):

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, таких як швидкий інтернет та доступ до цифрових пристроїв, є необхідним кроком для розширення можливостей людей у глобальному інформаційному середовищі. Визнання вільного доступу до Інтернету як фундаментального права людини підкреслює важливість цифрового права. Це означає, що кожен

має право на доступ до інформації та можливості використовувати цифрові технології для своєї освіти, розвитку та спілкування.

2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Широкий доступ до цифрових технологій може покращити надання медичних послуг та освіти, забезпечити нові можливості для розвитку підприємництва та сільського господарства, полегшити транспортні зв'язки та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Крім того, цифрові технології можуть сприяти культурному розвитку, боротьбі з бідністю, запобіганню катастрофам та забезпеченню громадської безпеки.

3. Цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цифровізація дозволяє підприємствам збільшувати свою глобальну конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів та розширювати свої можливості. Крім того, цифровізація сприяє покращенню якості життя населення, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до різноманітних послуг та інформації. Цифровізація також може покращити ефективність управління державними службами та публічними послугами, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до них для громадян. Також цифровізація може сприяти розвитку електронної торгівлі, що дозволяє компаніям залучати нових клієнтів та розширювати свої ринки. Загалом, цифровізація має потенціал вплинути на різноманітні сфери повсякденного життя, забезпечуючи їм нові можливості, покращену ефективність та зручність. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії цифрової трансформації, щоб забезпечити максимальну вигоду для суспільства[31,32,33,36,39,42,43,44,51].

4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Завдяки цифровим технологіям створення та поширення контенту стає більш доступним та швидким процесом. Це дає можливість розширити кількість національного або регіонального контенту, що відповідає потребам та інтересам місцевого населення. Створення українського

контенту сприяє розвитку культури та мови країни, а також підтримує національну ідентичність. Це може сприяти зміцненню соціального та культурного розвитку, а також підвищенню економічного потенціалу країни. Крім того, створення українського контенту може сприяти розширенню інформаційного простору та зміцненню демократії, оскільки він надає громадянам більше можливостей отримувати об'єктивну та різноманітну інформацію. Однак, важливо забезпечити, щоб цифрові технології та доступ до них були рівномірно розподілені в усіх регіонах країни, щоб усі громадяни мали можливість брати участь у цифровому суспільстві та мати доступ до українського контенту. Також необхідно враховувати принципи свободи слова, рівноправ'я та розмаїття поглядів, щоб забезпечити розвиток 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. Так, інтеграція України до європейських та глобальних систем та інфраструктур є важливим кроком у розвитку країни. Цифровізація може стати ключовим фактором у забезпеченні цієї інтеграції, оскільки вона дозволяє покращити доступ до інформації, сприяє розвитку електронної торгівлі, покращенню електронних послуг та забезпеченню ефективного функціонування електронного урядування. Крім того, цифрові технології дозволяють залучати іноземних інвесторів та розширювати експорт на зовнішні ринки, що сприяє розвитку економіки країни. Орієнтація на міжнародне та європейське співробітництво також допомагає у впровадженні стандартів та нормативів, що сприяють розвитку цифрової інфраструктури та забезпечують високий рівень кібербезпеки.

6. Стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації. Стандартизація дозволяє забезпечити сумісність та взаємодію між різними цифровими системами та платформами. Міжнародні та європейські стандарти дозволяють уніфікувати технології та процеси, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності та можливостей участі на

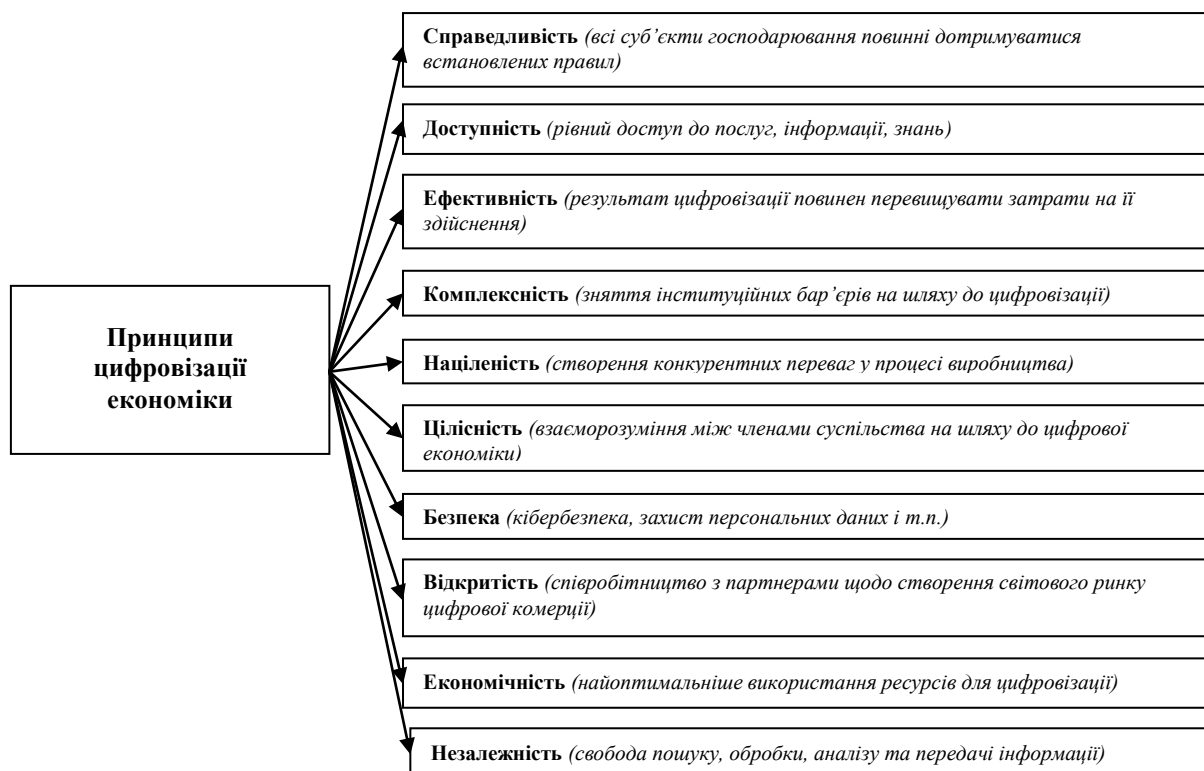
глобальних ринках. Однак, важливо також враховувати специфіку та потреби українського ринку та суспільства. Тому, національні стандарти можуть бути розроблені та використовуватися для відповідних сфер, де це має сенс, наприклад, у сфері оборони та безпеки. Важливо забезпечити баланс між використанням міжнародних та європейських стандартів і врахуванням національних потреб та можливостей. Це дозволить Україні підтримувати конкурентоспроможність та сприяти розвитку цифрової економіки.

7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки, оскільки залежить від обміну та збереження великої кількості інформації. Інформаційна безпека та кібербезпека є ключовими аспектами, які потрібно враховувати при впровадженні цифрових технологій. Захист персональних даних та недоторканність особистого життя користувачів є також важливими аспектами, які потрібно враховувати при цифровізації. Зміцнення та захист довіри в кіберпросторі є важливим завданням для успішної реалізації цифрових проектів. Потрібно приділяти належну увагу попередженню, усуненню та управлінню супутніми ризиками, щоб забезпечити безпеку та довіру в цифровому середовищі.

8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Держава повинна встановлювати правила гри, регулювати ринок та забезпечувати необхідні умови для розвитку цифрової економіки. Одним із завдань держави є корегування вад ринкових механізмів, наприклад, шляхом встановлення стандартів та регуляторних політик, що сприяють конкуренції та інноваціям. Держава також повинна подолати інституційні та законодавчі бар'єри, що перешкоджають розвитку цифрової економіки. Започаткування проектів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій є ще одним важливим завданням держави. Це може включати створення цифрових інноваційних центрів, підтримку досліджень та розвитку нових технологій, а також надання фінансової підтримки для цифрових проектів. Сприяння розвитку цифрових інфраструктур є ще одним завданням держави. Це включає розвиток широкосмугового інтернету,

покращення доступу до цифрових послуг та забезпечення кібербезпеки. Формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвиток відповідних цифрових компетенцій також є важливим завданням держави. Це може включати проведення освітніх програм та тренінгів з цифрових технологій, підтримку розвитку цифрових навичок серед населення. Створення стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки також є важливою роллю держави. Це може включати надання фінансових пільг та підтримку для цифрових стартапів, створення сприятливих умов для розвитку електронної комерції та електронних послуг. Усі ці завдання вимагають активної ролі держави в розвитку цифрової економіки та забезпеченні її безпеки та стійкості.

Відповідно до Стратегії розвитку «Індустрія 4.0» розміщеної на сайті Українського інституту майбутнього (URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-5>) цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Цифровізація – це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі роки. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, як-от економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо.



**Рисунок 1.1 - Принципи цифровізації**

Проаналізувавши роботи науковців, що розглядали питання цифровізації, ми виокремили деякі визначення цього поняття в табл. 1.

**Таблиця 1.1 – Визначення поняття «цифровізація»**

Дж. Скотт Бреннен та Д. Крейс	це спосіб реструктуризації сфер соціального життя навколо цифрової комунікації і медіа-інфраструктури
Д. Гапскотт	це зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які систематично та динамічно вдосконалюються

Продовження табл. 1.1

С. Чонг	це сучасний інноваційний етап розвитку підприємства, в основі якого лежить інтеграція фізичних і цифрових ресурсів у сфері виробництва і споживання. Таким чином, цифровізація характеризується новими методами генерування, обробки, зберігання, передачі інформації в усіх сферах людської діяльності
К. Елдінг та Р. Морріс	це технологія, яка впливає на основні економічні агрегати (зокрема через конкуренцію, продуктивність), на ефекти зайнятості; це взаємодія з установами та управлінням
М. В. Руденко	це засіб одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання високих прибутків
С. В. Сидоренко	це розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах життя сучасної людини в умовах глобалізації
В. С. Куйбіда	це процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави
О. Ю. Гусева та С. В. Легомінова	це трансформація та проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачам
Б. Тетерятник	це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їх діджиталізації; це сукупність актів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової



Розглядаючи відмінності понять «цифровізації», «цифрової трансформації» та «діджиталізації» відзначено, що деякі науковці ототожнюють ці поняття. У своєму наробку В. А. Верба детально вивчає передумови, інструменти впливу та наслідки використання цифрових технологій у бізнесі, і ототожнює терміни «оцифровка» бізнесу, діджиталізація та цифрова трансформація. В свою чергу, О. Ю. Гусєва та С. В. Легомінова зазначають, що діджиталізація, як і цифровізація розглядаються як трансформація та проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами. Їх думку підтримує і Грибніненко О. М., додаючи, що це підвищує результативність діяльності суб'єкта господарювання та формує додаткові конкурентні переваги, завдяки оперативній гнучкості бізнесу. З позицій Вагнера, «цифровізація» розглядається як нова стадія розвитку управління виробництвом товарів і самого виробництва на основі «наскрізного» застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від інтернету речей і закінчуючи технологіями електронного уряду. При цьому, в контексті розкриття питання цифровізації необхідно розрізняти такі терміни: автоматизація – удосконалення бізнес-процесів, лише з позицій використання бази комп'ютерних обчислень, електронне зберігання й обмін даними, без адаптації до сучасних умов; а цифровізація – зміна бізнес-процесів підприємства, щоб вони більше відповідали новим інструментам і технологіям.

В останні роки вітчизняні науковці поряд з цифровізацією розглядають обов'язкову автоматизацію бізнес-процесів. Так, наприклад, К. Мокрушина вважає, що цифровізації бізнес-процесів обов'язково має передувати їх автоматизація, із застосуванням програмного забезпечення для управління процесами, спрямованими на зменшення кількості паперових документів, ручних операцій та людських помилок. К. Шукець розглядає автоматизацію і цифровізацію бізнес-процесів як одночасний процес. При цьому, автоматизація більше націлена на вдосконалення існуючих процесів із використанням

інформаційних технологій, а цифровізація бізнес-процесів полягає у створенні та наданні нової цінності (корисності) споживачам, а не лише поліпшенні того, що вже робиться або пропонується. В цілому, як зазначає А. Айета у ХХІ ст. головним викликом у сфері управління бізнес-організацією є промислова (технологічна) революція, яка трансформує традиційне уявлення про управління самою організацією, її персоналом і ресурсами, з обов'язковим використанням цифровізації.[6]

Таким чином, спираючись на вищезазначене, можна сказати, що цифровізація бізнес-процесів – це такий собі процес переходу від застарілих методів роботи до нових з використанням можливостей ІТ-індустрії (наприклад, хмарні технології, штучний інтелект, роботизація, дрони, віртуальна та доповнена реальність, 3D-друк, біоінженерія, нанотехнології, кібербезпека і тому подібне), який в кінцевому результаті повинен забезпечити збільшення ефективності роботи суб'єкта господарювання та забезпечення потреб споживача.

## **1.2 Досвід впровадження цифровізації в Європейському Союзі**

З метою підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів в Україні доцільним буде проаналізувати практику діджиталізації в Європейському Союзі в цілому, та окремих його країнах.

Одним із важливих факторів високого рівня цифровізації бізнес-процесів Європейського Союзу є інституціональний аспект, адже на рівні спільноти у 2015 році було затверджено стратегію Єдиного цифрового ринку ЄС, основними цілями якої стали:

- усунення регуляторних бар'єрів шляхом гармонізації правил та норм ЄС у різних секторах, включаючи електронну комерцію, авторське право, захист даних і телекомунікацій з метою полегшення транскордонної діяльності бізнесу;

- сприяння транскордонній електронній комерції шляхом створення рівних умов для електронної комерції в ЄС, дозволяючи споживачам і підприємствам купувати та продавати товари та послуги он-лайн легше та з більшою впевненістю;
- підвищення інновацій шляхом підтримки стартапів, малих і середніх підприємств, полегшення доступу до фінансування та сприяння розвитку нових цифрових технологій і послуг;
- підвищення кібербезпеки, оскільки функціонування Єдиного цифрового ринку має на меті посилити кібербезпеку та захист даних у всьому ЄС, гарантуючи, що всі громадяни та підприємства ЄС можуть скористатися можливостями, які надають цифрові технології, одночасно захищаючи свою конфіденційність і безпеку. [2]

Таким чином, відповідно до інформації розміщеної на сайті <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>, можна сказати, що Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС базується на таких засадах:

1. Доступ: кращий доступ для споживачів і компаній до цифрових послуг і товарів на території всієї Європи.
2. Середовище: створення належних та рівних умов для процвітання цифрових мереж та інноваційних послуг.
3. Економіка та суспільство: максимізація потенціалу зростання цифрової економіки.

При цьому невід'ємною складовою Стратегії цифрового ринку є План дій електронного уряду на 2016-2020 роки, в якому поетапно розписані дії для вдосконалення послуг електронного урядування в Європейському Союзі.

Також, у жовтні 2017 року в ЄС було прийнято Таллінську декларацію про електронний уряд, де було викладено бачення розвитку цифрових публічних послуг у ЄС та окреслено ключові принципи і пріоритети для досягнення цього бачення, а зокрема: державні послуги мають бути доступними та зручними для громадян і підприємств, з великим наголосом на цифровому способі їх надання;

- усі громадяни, підприємства та організації державного сектору повинні мати доступ до високоякісних цифрових державних послуг, незалежно від їх місцезнаходження, віку, рівня освіти чи доходу;
- уряди повинні використовувати цифрові технології для підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень;
- уряди повинні забезпечувати безпеку та конфіденційність цифрових державних послуг і зміцнювати довіру громадян за допомогою відкритих стандартів і сумісних систем;
- цифрові державні послуги мають бути розроблені відповідно до потреб і очікувань користувачів, з акцентом на простоті використання, доступності та персоналізації;
- уряди повинні сприяти інноваціям та експериментам у розробці цифрових державних послуг, використовуючи новітні технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, для підвищення ефективності та результативності. [2]

Окрім Таллінської декларації про електронний уряд в Європейському Союзі слід виокремити наступні (рис. 1.2):



**Рисунок 1.2 - Нормативно-правове підґрунтя цифровізації в ЄС**

На підставі вищезазначених документів в Європейському Союзі було сформовано нормативно-правове поле процесів цифровізації, що надає загальний набір стандартів та правил для здійснення цифровізації економічних процесів в ЄС. Дотримуючись законодавства Європейського Союзу в сфері цифровізації в ЄС впроваджено велику кількість мобільних додатків публічних

послуг, що забезпечують ефективну реалізацію розвитку електронного уряду (основні мобільні додатки зазначено на рис. 1.3.).



**Рисунок 1.3 – Основні мобільні додатки, що створені для доступу до цифрових публічних послуг ЄС**

На рис. 1.3 зображено лише частину мобільних додатків, які задовольняють потреби населення у взаємодії з державами Європейського Союзу.

Окрім, вищезазначеного, згідно з інформацією розміщеною на веб-сайті [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_4619](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4619) процес розвитку цифровізації в країнах Європейського Союзу в 2023 році характеризується наступним. Європейським Парламентом і Радою була прийнята Політична програма цифрового десятиліття (DDPP), яка набрала чинності 9 січня 2023 року. Відповідно до цілей Програми до 2030 року гігабітне покриття має бути доступним для всіх, а продуктивні мережі 5G мають бути в усіх населених пунктах. Наразі оптоволоконні мережі, які мають вирішальне значення для забезпечення гігабітного з'єднання, охоплюють лише 56% домогосподарств, у той час як покриття 5G становить 81% населення, зменшившись до 51% у сільській місцевості. Однак розгортання автономних мереж 5G відстає, і якість 5G все ще не відповідає очікуванням кінцевих користувачів і потребам галузі. 55% сільських домогосподарств все ще не обслуговуються жодною сучасною мережею, а 9% ще не охоплені жодною фіксованою мережею взагалі. Щоб забезпечити повне гігабітне покриття в ЄС, а також покриття 5G у всіх населених пунктах, потрібні додаткові інвестиції в розмірі щонайменше 200

мільярдів євро. Держави-члени повинні визначити свої прогалини в підключенні та вивчити фінансування, щоб доповнити приватні інвестиції в райони, які є комерційно нежиттєздатними, включаючи сільські та віддалені райони в Європейському Союзі.

Європейський Союз планує до 2030 року подвоїти свою частку в світовому виробництві передових напівпровідників (сьогодні дана частка становить 10%). Для досягнення цієї мети 21 вересня 2023 року набув чинності Європейський закон про мікросхеми, спрямований на розвиток процвітаючої напівпровідникової екосистеми та стійких ланцюгів поставок.

Політична програма цифрового десятиліття встановлює три цілі для сприяння цифровізації бізнесу:

- принаймні 75% підприємств ЄС мають використовувати у своїй діяльності послуги хмарних обчислень, великі дані та/або штучний інтелект (AI);
- більше 90% малих і середніх підприємств повинні досягти принаймні базового рівня цифрової інтенсивності;
- подвоїти кількість єдинорогів (компаній з оцінкою понад 1 мільярд євро).

Відповідно до наявної інформації без додаткових інвестицій до 2030 року лише 66% підприємств використовуватимуть хмару, 34% – великі дані та 20% – штучний інтелект. Крім того, згідно з останніми доступними даними, лише 69% малих і середніх підприємств ЄС досягають базового рівня цифрової інтенсивності, з нерівномірним і недостатнім прогресом у країнах-членах. Щоб покращити впровадження технологій, держави-члени ЄС повинні підвищувати обізнаність про переваги цифровізації бізнесу, а також просувати та підтримувати Європейські центри цифрових інновацій (EDIH).

За останнє десятиліття кількість єдинорогів у ЄС значно зростає. Продовження цієї тенденції дозволило б Європейському Союзу досягти своєї мети до 2030 року. Однак, порівняно з іншими розвиненими економіками, кількість єдинорогів все ж є невеликою: на початку 2023 року в ЄС було 249 єдинорогів, у порівнянні з 1444 у США та 330 у Китаї.

Цілі DDPP передбачають 100% онлайн-доступність ключових державних послуг і, де це доцільно, можливість для громадян і підприємств у Союзі взаємодіяти в Інтернеті з державними адміністраціями, онлайн-доступ до своїх електронних медичних записів для 100% громадян Союзу та доступ забезпечити електронну ідентифікацію (eID) для 100% громадян Союзу.

Багато держав-членів мають великі можливості для досягнення повної цифровізації державних послуг і медичних записів, а також розгортання eID для своїх громадян. Однак необхідні значні інвестиції для покращення транскордонної доступності та ефективності державних послуг. Що стосується європейського гаманця цифрової ідентифікації, його повне розгортання триває: очікується, що воно буде завершено до 2030 року та доповнено цифровим євро, запропонованим у червні 2023 року.

Також ЄС прагне розвинути базові цифрові навички щонайменше у 80% осіб у віці 16-74 років і охопити 20 мільйонів фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій до 2030 року. Проте, за нинішніх умов, до 2030 року лише 59% населення оволодіють принаймні базовими цифровими навичками, а кількість спеціалістів з інформаційно-комунікаційних технологій не може перевищити 12 мільйонів. Тому держави-члени ЄС повинні віддавати пріоритет інвестиціям у високоякісну освіту та навички, а також сприяти участі жінок у STEM (наука, технології, інженерія та математика) з раннього віку.

### **1.3 Особливості цифровізації бізнес-процесів в Україні**

Інституційно-правове оформлення розвитку цифрової економіки в Україні розпочалося ще в 2013 році, коли Кабінет Міністрів України видав розпорядження «Про схвалення стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні». У червні 2015 року Україна приєдналася до Декларації першого засідання міністрів «Східного партнерства ЄС» з питань цифрової економіки. Наступним кроком стало розроблення концептуальних засад «Цифрового

порядку денного України – 2020», який визначав ключові завдання, першочергові сфери, ініціативи та проекти «цифровізації» України на найближчі три роки. У 2017 році прийнято Закон України «Про електронні довірчі послуги» (по суті, є технічним перекладом європейського Регламенту з eIDAS-регулювання). 17 січня 2018 року уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердив план заходів щодо її реалізації. Головною метою документа стала реалізація ініціатив «Цифрового порядку денного України 2020» (цифрової стратегії) для усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах. В основі стратегії стало стимулювання економіки та залучення інвестицій, подолання цифрової нерівності, поглиблення співпраці з ЄС у цифровій сфері та розбудова інноваційної інфраструктури країни і цифрових перетворень. Передбачено розвиток цифрової інфраструктури як основи цифрової економіки, цифровізацію реального сектору через створення «цифрового робочого місця», «смарт-фабрик» тощо, а також базових сфер життєдіяльності, розвиток цифрової грамотності населення. [5]

На веб-сайті Міністерства цифрової трансформації України ([https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD\\_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D0%B7%D0%B0\\_2022\\_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%B7%D0%B0_2022_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf)) зазначено наступне.

Постановою Верховної Ради України від 8 липня 2022 року № 2360-IX затверджено завдання Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки, які відповідають основним пріоритетним напрямкам цифрової трансформації України та сформульовані у розрізі орієнтовних державних замовників із зазначенням очікуваних результатів. Завдання спрямовані на впровадження інтегрованих проектів формування сучасної інформаційної інфраструктури держави.



Законом України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX «Про Національну програму інформатизації» оновлено термінологію, понятійний апарат і визначення сфери інформатизації, окреслено та розширено права й обов'язки учасників процесу інформатизації, врегульовано механізм взаємодії з урахуванням вимог Законів України «Про інформацію», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про авторське право і суміжні права», «Про публічні закупівлі», «Про електронні комунікації», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та інших нормативно-правових актів.

Відповідно до Звіту про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році:

- в рамках розвитку Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного додатку Порталу Дія на кінець 2022 року забезпечено доступ до загалом 140 послуг (на Порталі Дія забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг, а через мобільний додаток Порталу Дія реалізовано можливість для отримання 38 електронних публічних послуг).
- на початку 2022 року було запущено Дія.City – унікальний правовий та податковий простір для ІТ. Станом на 31.12.2022 р. його резидентами стали 416 українських та міжнародних компаній, серед яких Reface, Monobank, Samsung, Visa, 5 Kyivstar.Tech, MacPaw, Ajax Systems, AXDRAFT, GlobalLogic тощо. У цих компаніях працюють понад 34 тисячі фахівців.
- для сприяння розвитку цифрової грамотності у 2022 році на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» створено та відкрито доступ до 22 освітніх серіалів, а загалом на кінець року було доступно більше ніж 90 освітніх серіалів.
- була запроваджена фандрейзингова платформа UNITED24, яка завдяки плідній співпраці з партнерами за майже 8 місяців роботи зібрала понад 255 мільйонів доларів на потреби України. За ці кошти профільні

міністерства закупили необхідне військове обладнання, тисячі медичних апаратів, машин швидкої допомоги та дронів. В рамках проекту було реалізовано десятки партнерств зі світовими та українськими брендами. В рамках платформи UNITED24 ініційовано проект «Армія дронів» - комплексна програма забезпечення безпілотними системами.

- в рамках міжнародного співробітництва з провідними компаніями у секторі кібербезпеки (Recorded Future, Palantir, Internet 2.0, Looking Glass Global Services, OODA, Chenope, Cyber Harbor т.ін.) досягнуто домовленості про надання основним суб'єктам національної системи кібербезпеки України програмних продуктів для виявлення вразливостей і загроз, аналізу та запобігання кібершкідливій активності, а також підвищення готовності до реагування на кіберінциденти.

Таким чином, в останні роки роботи з цифровізації в Україні прискорилися та, оскільки сьогодні в країні війна, пріоритети цифровізації трішки змістилися. Так, серед основних пріоритетів цифровізації в Україні є створення цифрової системи вчасного планування та прогнозування потреб військових.

## 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»

Товариство з обмеженою діяльністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» (відповідно до інформації розміщеної на <https://dou.ua/lenta/interviews/kyivstar-tech-on-plans-and-challenges/>) – це нова ІТ-компанія, яка відокремилась від «Київстару» та об'єднала понад 400 фахівців із двох колишніх департаментів – інформаційних технологій і розробки диджитал-продуктів. Компанія має статус резидента «Дія.City».

Директор з інформаційних технологій «Київстару» Андрій Жуковський став CEO Kyivstar.Tech. А директор з розробки диджитал-продуктів Михайло Нестор обійняв посаду СРО Kyivstar.Tech.

Робота компанії «Kyivstar.Tech» зосереджена на розвитку цифрових рішень для клієнтів оператора, однак, при цьому працює і для зовнішнього ринку. Створення «Kyivstar.Tech» є частиною стратегії, яка передбачає перетворення Київстар на цифрового оператора. Пріоритетом є діджиталізація мобільних послуг і послуг фіксованого зв'язку, а також сервісів для B2B-клієнтів.

Коротку інформацію про компанію ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ», відповідно до даних з <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>, наведено в табл. 2.1

**Таблиця 2.1 – 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»

## Продовження табл. 2.1

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 вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)	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.
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

## Продовження табл. 2.1

Види діяльності	<p>62.01 Комп'ютерне програмування (основний)</p> <p>63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність</p> <p>64.19 Інші види грошового посередництва</p> <p>64.91 Фінансовий лізинг</p> <p>64.92 Інші види кредитування</p> <p>64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.</p> <p>58.29 Видання іншого програмного забезпечення</p> <p>62.02 Консультування з питань інформатизації</p> <p>62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням</p> <p>62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем</p> <p>63.12 Веб-портали</p> <p>63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>73.11 Рекламні агентства</p> <p>73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами</p> <p>82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</p>
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори учасників/ директор

**Продовження табл. 2.1**

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

З 2022 року в Товаристві з обмеженою відповідальністю «КІЇВСТАР.ТЕХ» була сформована нова організаційна структура, яка була повністю зорієнтована на клієнта. Дана реорганізація була спричинена тим, що ПрАТ «КІЇВСТАР», як засновник прийняло рішення про створення нового бізнесу – ІТ-компанії Kyivstar.Tech. Наразі штат співробітників ТОВ КІЇВСТАР.ТЕХ» налічує понад 400 осіб.

Управління в компанії здійснюється структурними підрозділами, де фахівці одного профілю та схожих відділів об'єднані в департаменти, які підпорядковані директору компанії, окрім департаментів розробки діджитал-продуктів, які спочатку підпорядковуються директору Дирекції розробки діджитал-продукції. Тому структура управління компанією ТОВ КІЇВСТАР.ТЕХ» є лінійнофункціональною (додаток А). Дана система є простою та прозорою для персоналу, вона характеризується ієрархічним поділом обов'язків, наявні стійкі вертикальні і горизонтальні зв'язки. В цій структурі делегування повноважень надає змогу швидко та оперативно приймати рішення і вирішувати проблеми.

## 2.2 Аналіз результатів розвитку ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» в умовах цифровізації бізнес-процесів

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» на ринку ІТ-послуг в Україні проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства. З метою визначення ефективності діяльності компанії потрібно провести аналіз її фінансових результатів за 2020–2022 роки, які наведено в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки**

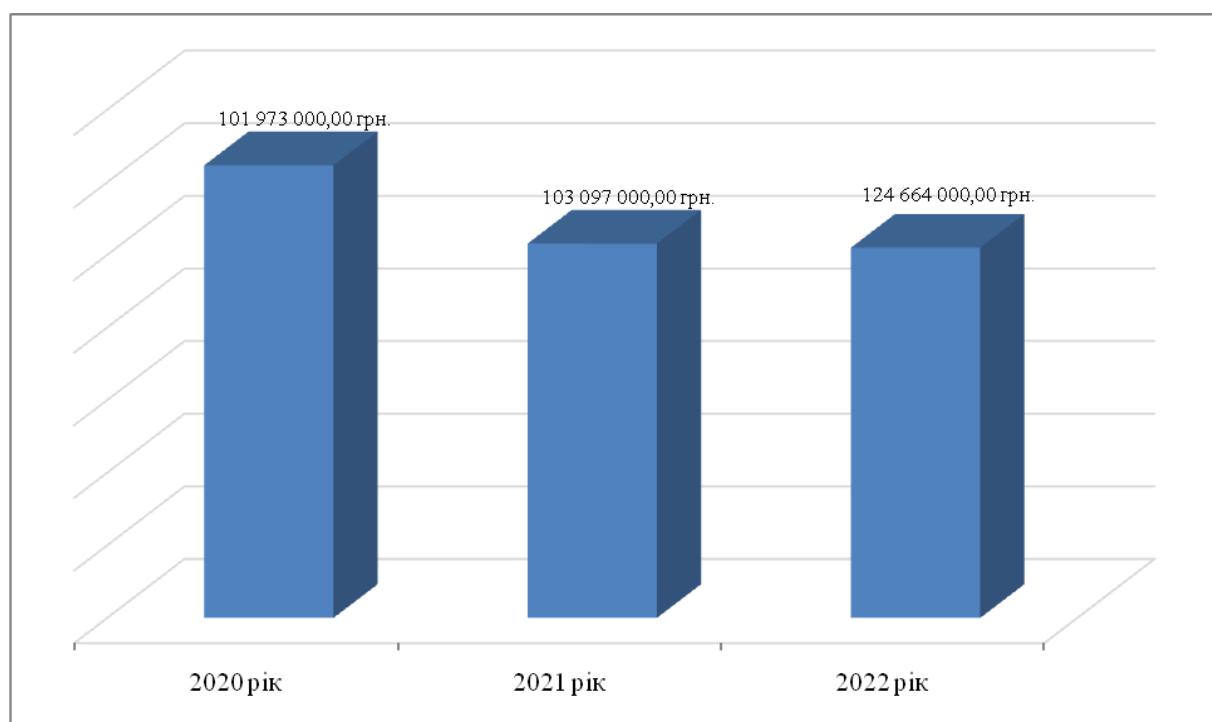
	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Дохід	0,00 грн.	8 388 000,00 грн.	21 787 000,00 грн.
Чистий прибуток	-1 720 000,00 грн.	14 114 000,00 грн.	-16 139 000,00 грн.
Активи	101 973 000,00 грн.	103 097 000,00 грн.	124 664 000,00 грн.
Зобов'язання	4 703 000,00 грн.	4 107 000,00 грн.	39 811 000,00 грн.

За період з 2020 по 2022 рік активи компанії мають тенденцію до зменшення (рис. 2.1): у 2021 році порівняно з 2020 роком вони продемонстрували спад на 17,30%, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 1,09%. Така динаміка свідчить про те що товариство витрачає значну частку фінансових ресурсів, однак, при цьому, компанія інвестує фінанси у розвиток цифровізації, залучення нових фахівців та збільшення асортименту надаваних послуг та програмних рішень.

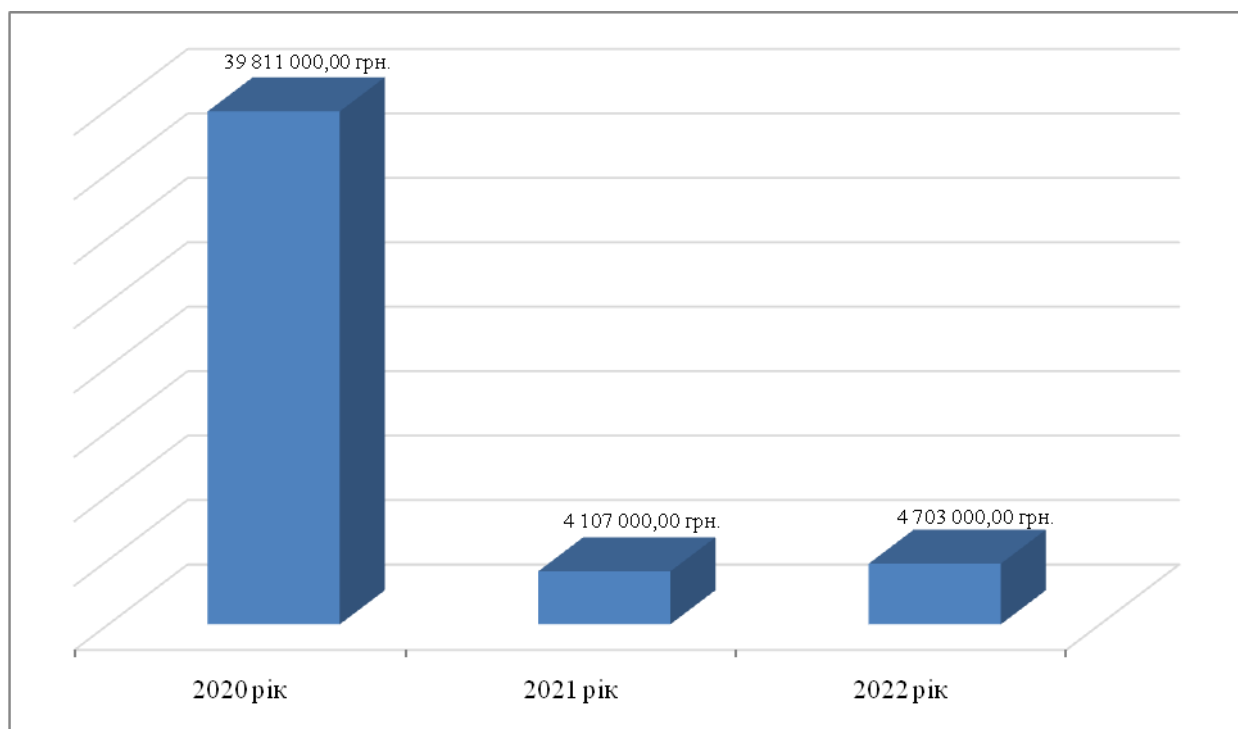
Щодо зобов'язань, то спостерігається їх зменшення (рис. 2.2) у 2021 році на 89,68%, та на 14,51% у 2022 році, що є позитивним результатом та свідчить про ефективну діяльність товариства, однак, в даному випадку слід враховувати, що активи витрачені на погашення зобов'язань могли б піти на розвиток цифрової трансформації і розширення сфери ІТ-послуг.

Чистий прибуток ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» має тенденцію до зменшення (рис. 2.3): у 2021 році порівняно з 2020 роком він виріс на 187,45 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 112,19 % і станом на початок 2023 року склав -1 720 000,00 грн. Це свідчить про те що компанія на сьогоднішній день не є прибутковою, що спричинено початком війни в Україні. Тому компанії

потрібно звернути увагу на побудову процесів діяльності, які в подальшому надавали б можливість товариству швидко та без суттєвих втрат пристосуватися до змін ринкового середовища.



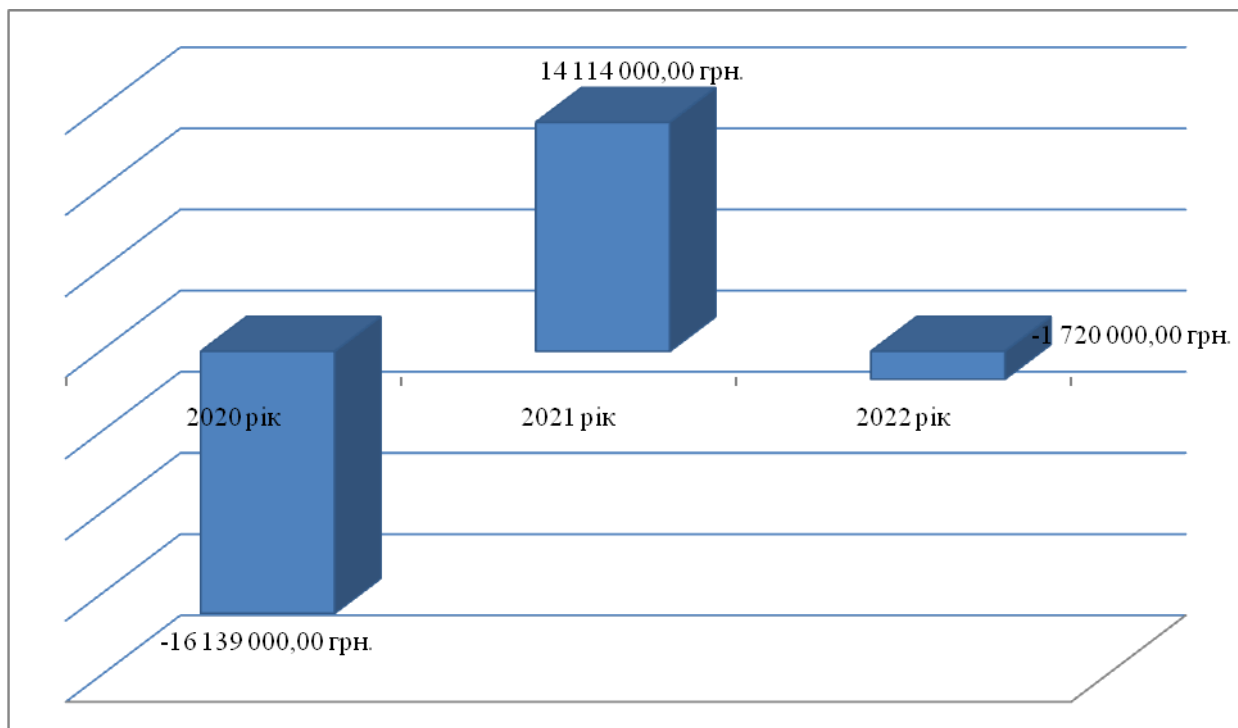
**Рисунок 2.1 – Аналіз активів компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки**



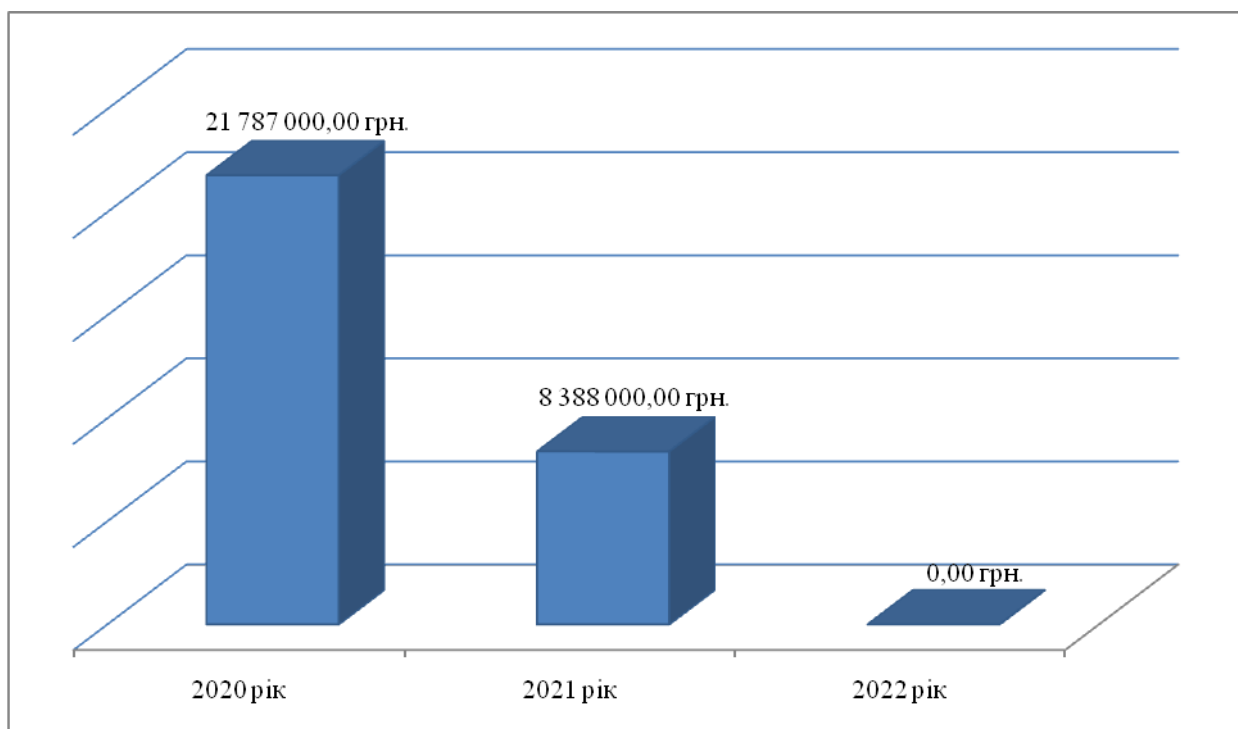
**Рисунок 2.2 – Аналіз зобов'язань компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки**



Щодо доходу, то даний показник також має негативну тенденцію (рис. 2.4), бо за 2021 р. він зменшився на 61,50 % (тобто на 13 399 000,00 грн.), а у 2022 р. на 100,00 % (тобто на 8 388 000,00 грн.). Це спричинено пандемією та початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну.



**Рисунок 2.3 – Аналіз чистого прибутку компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки**



**Рисунок 2.4 – Аналіз доходу компанії ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020 – 2022 роки**

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020–2022 рр., спостерігаємо, що компанія поступово розвивається, розширює асортимент ІТ-послуг, однак, через досить нестабільну ситуацію в країні компанія має негативні показники рентабельності. В свою чергу через досить велику частку інвестицій разом з розширенням асортименту послуг та покращення їх якості, активи компанії зазнають зменшення, однак, це і надає змогу компанії бути лідером на ринку, більше діджиталізовуватись та мати підґрунтя для подальшого розвитку на 2023-2024 рр.

### **2.3 Вивчення проблем та недоліків цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»**

Враховуючи те, що компанія стала активним учасником ІТ-ринку лише в 2022 році та на сьогоднішній час лише нарощує оберти, доцільним буде розглянути проблеми, які виникають в процесі розвитку цифровізації бізнес-процесів.

З метою аналізу проблем цифровізації бізнес-процесів товариства попередньо розглянемо деякі ІТ-продукти, розробкою та підтримкою яких займаються фахівці ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»:

- *Мій Київстар* – основний мобільний додаток, яким користується більшість абонентів Київстар. Сьогодні, використовуючи даний додаток, абоненти, не покидаючи свого місцезнаходження, можуть поповнити рахунок без комісії, переходити на інший тарифний план, вигравати подарунки, підключати та змінювати послуги на вибір, отримувати персональні знижки від партнерів Київстар, додавати номери близьких у профіль (при цьому можна підключати та змінювати їх тарифи, керувати послугами, поповнювати рахунок та перевіряти залишок), також контролювати витрати та багато іншого.

- Hoverla – цифровий каталог, в якому розміщено всі продукти компанії, починаючи від текстових описів, які клієнти бачать на сайті та в додатку, закінчуючи тарифними пропозиціями, що містять складну бізнес-логіку.
- веб-сайт Kyivstar.ua – офіційний сайт компанії, де понад 6 мільйонів користувачів щомісяця отримують актуальну інформацію про тарифи та послуги і т. п.
- JET retail – додаток для працівників магазинів Київстар, партнерів (АЛЛО, Цитрус та ін.), який спрощує процеси взаємодії з клієнтами та підвищує ефективність продавців.
- JET contact center – вебінтерфейс для співробітників контакт-центру Київстар, які обслуговують 700 тисяч абонентів щомісяця.
- AdTech/ADWISOR – рекламна екосистем – набір маркетингових інструментів для бізнесу (таргетинг, розсилки і т. п.), які допомагають персоналізувати комунікації з поточними клієнтами, шукати нових. Вибирати оптимальні локації для торгових точок тощо.
- Київстар Відкритий Телеком – маркетплейс API-сервісів – платформа, яка дає доступ до продуктів і статистичних даних оператора та партнерських сервісів через API. Вони допомагають оцінити ризики під час кредитування, дізнатися більше про клієнта, підвищити ефективність відділів продажу й маркетингових компаній та попередити шахрайство.

Всі ці послуги не лише оптимізують витрати та автоматизують виробництво, але й підвищують ефективність діяльності підприємств та розвиває бізне-процеси в нових умовах ведення бізнесу.

В той же час під час розвитку цифровізації бізнес-процесів компаній в Україні, в. т. ч. ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» виникає низка проблем та перешкод. Дослідження «Digital Transformation Readiness» показали, що основними перешкодами на шляху до цифровізації бізнесу є відсутність покрокового плану дій, що є досить розповсюдженою проблемою, оскільки питання цифрової трансформації сьогодні є досить актуальним та недослідженим.

Найбільш вагомі проблеми цифровізації бізнес-процесів в ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» зображено на рис. 2.5. Доцільним буде також звернути увагу на те, що компанія ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» є досить вагомим гравцем на ринку, не зважаючи на те що товариство дуже молоде, окрім основних перешкод зображених на рис. 2.5, варто також звертати увагу на державну політику та дії конкурентів. Таким чином, перш ніж вносити зміни до бізнес-процесів компанії, потрібно дуже детально та уважно проаналізувати ситуацію на ринку ІТ-послуг і прорахувати всі можливі сценарії розвитку.



**Рисунок 2.5 – Ключові перешкоди під час цифровізації бізнес-процесів в ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»**

Також, під час цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» можуть виникнути наступні проблеми:

- кібербезпека та можливі хакерські атаки;
- проблеми в роботі обладнання, крадіжки та псування майна;
- війна в Україні;

- пандемія COVID-19;
- економічна криза;
- недостатнє фінансування, малі інвестиції.

Однак, дані проблеми не є перешкодою для розвитку цифровізації бізнес-процесів в компанії.

## **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **3.1 Особливості цифровізації бізнес-процесів під час війни**

Сьогодні війна в Україні спричинила масу проблем для українського бізнесу (стан роботи бізнесу зображено на рис. 3.1). Цифрова трансформація може допомогти українському бізнесу подолати проблеми, зазначені вище. Основні переваги цифровізації включають:

1. Локалізація бізнесу та розширення присутності на ринку за допомогою соціальних мереж, SMM просування та оптимізації рекламних кампаній на різних платформах.

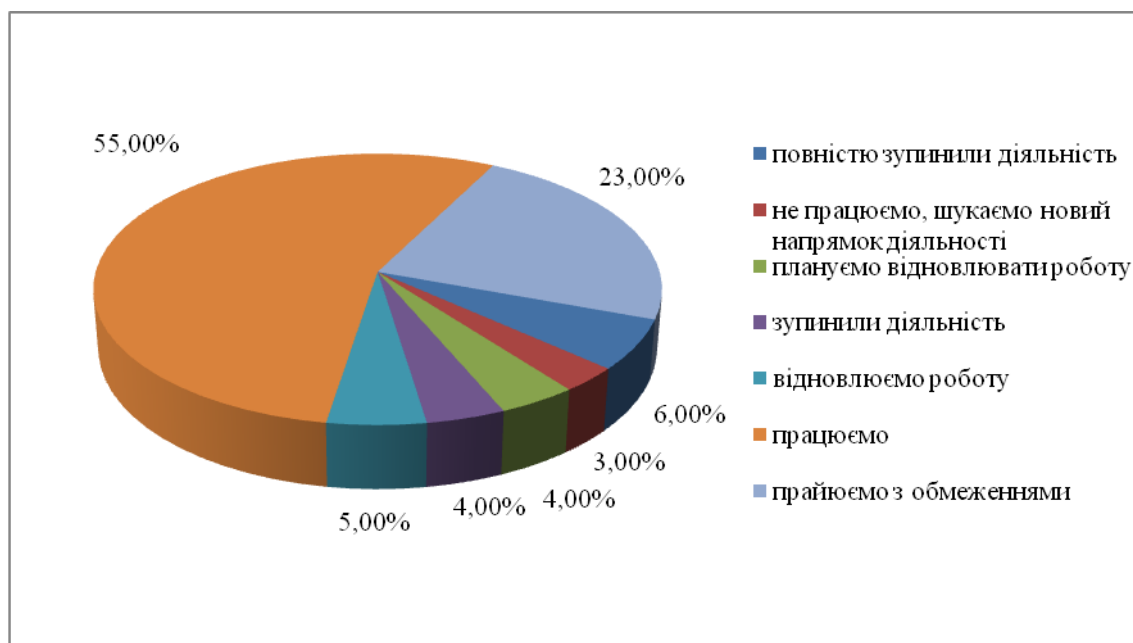
2. Ефективне планування та управління обмеженими ресурсами підприємства за допомогою автоматизації бізнес-процесів.

3. Покращення комунікації з клієнтами та знаходження нових методів співпраці з ними за допомогою програм та аналітики даних.

4. Результативна організація вхідної та вихідної логістики та прийняття управлінських рішень в реальному часі за допомогою цифрових обрахунків.

Цифрова трансформація може допомогти українському бізнесу покращити його конкурентоспроможність, забезпечити ефективніше використання ресурсів та залучити нових клієнтів.

На останок, потрібно додати, що впровадження цифрових обрахунків дає результативно організувати вхідну та вихідну логістику, приймати управлінські рішення в умовах реального часу.[22]



**Рисунок 3.1 – Стан роботи бізнесу під час війни**

Початок цифровізації в Україні почався у 2015 році із запровадження системи державних закупівель Prozorro та порталу E-Data. Після чого, починаючи з 2016 року в країні почалося реформування сфери охорони здоров'я, яке в 2020 році призвело до введення електронних медичних карток та електронних направлень лікарів. Далі, з метою перетворення України на «цифрову державу в смартфоні», у 2019 році було створене Міністерство цифрової трансформації. Одним із визначальних моментів у цифровій еволюції України став запуск додатку Дія та афілійованих сервісів під егідою Дії. Цей багатофункціональний портал революціонував спосіб взаємодії громадян з урядом, дозволивши українцям зручно та швидко вирішувати різноманітні завдання, зокрема реєструвати місце проживання, оформлювати пенсію, субсидію на оплату комунальних послуг або допомогу по безробіттю – усе це українці можуть зробити через свій смартфон чи ноутбук.

Для бізнесу Україна запровадила Дія.City – спеціалізований правовий та податковий режим, покликаний залучити в країну ІТ-компанії. Він пропонує привабливі стимули, включаючи конкурентоспроможну єдину ставку податку в розмірі 5%, спрощені вимоги до звітності та безвізовий доступ для іноземних

працівників. Дія.City отримала широке визнання в ІТ-індустрії, позиціонуючи Україну як надзвичайно привабливу для іноземних інвестицій країну.

Ще одна важлива ініціатива – Дія.Цифрова освіта. Це платформа, яка пропонує безкоштовні онлайн-курси різноманітної тематики, від програмування до менеджменту та кулінарного мистецтва. Дія.Цифрова освіта спрямована на те, щоб допомогти українцям розвинути свої навички, аби знайти нову роботу, з акцентом на цифрові навички, необхідні для успіху в умовах економіки 21-го століття. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

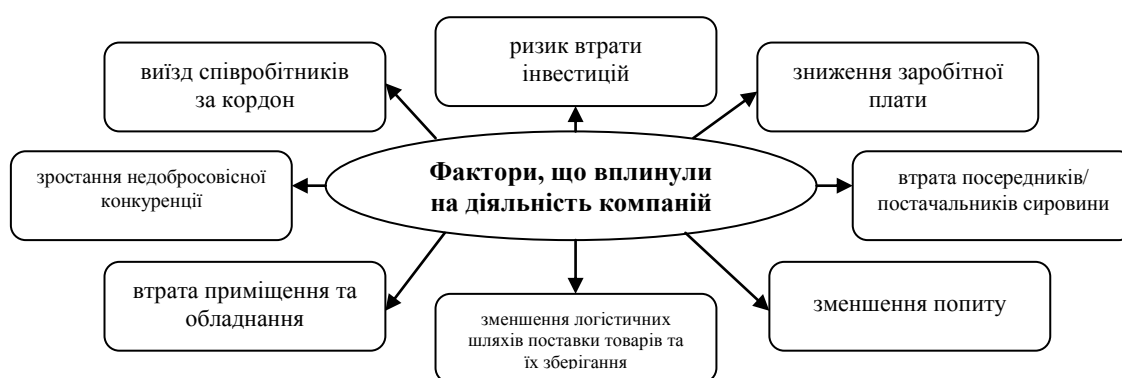
В Україні цифровізація бізнес-процесів ще малорозвинена, хоча в умовах війни саме така трансформація може стати визначальним фактором розвитку підприємств, та усього суспільства в цілому. Пандемія пришвидшила цифровізацію, але війна до того ж змушує український бізнес адаптуватися до іноземних ринків. Для цього компаніям допоможе сучасний діджитал маркетинг, оскільки дуже важливо, щоб під час війни бізнес працював і залучалися нові клієнти, кошти із-за кордону. Аналізуючи сучасні тренди діджиталізації, для українського бізнесу можна запропонувати такі технології для обробки даних та їх аналізу: хмарні обчислення, промислові мережі, сховища даних, системи АСУ ТП, АСУП, SCADA / HMI и АСДУ, MES / APS / APC, ERP. Серед розумних продуктів та сервісів використовуються платформи ІоТ, Digital Twins, коботи, роботи, штучний інтелект, кібербезпека, дрони, Wearable, Blockchain, VR/AR, 3D друк. В 2022 році в діджитал маркетингу впроваджують голосовий пошук, розробку сайтів з орієнтацією на мобільні пристрої, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, розумовий маркетинг, пошук із нульовим кліком, онлайн-заходи, контент користувача. В Україні вже активно функціонує ERP-система, різні канали email-розсилки, Google Analytics, інтернет канали, соціальні мереж. [22]

Наразі компаніям складно подовжувати розвиток цифровізації бізнес-процесів, використовуючи світовий досвід, оскільки з початком військових дій на всій території України підприємства змушені були змінювати напрями



діяльності, пристосовуючись до нових реалій. Основні фактори, які вплинули на діяльність компаній зображено на рис. 3.2.

Однак, не зважаючи, що підприємства стикнулися з низкою проблем, компанії не зупинили розвиток цифровізації бізнес-процесів, а навпаки – почали пришвидшувати її, внісши в план дій деякі корективи, враховуючи умови в яких опинилася вся економіка країни. Адже саме війна змусила компанії більш активно використовувати цифрові технології та онлайн-сервіси, щоб підтримати безперебійну роботу бізнесу.



**Рисунок 3.2 – Фактори, що вплинули на діяльність компаній під час війни**

Під час військового стану в Україні підприємствам потрібно оптимізувати бізнес-процеси за допомогою їх цифровізації, щоб збільшувати ефективність роботи компаній та забезпечувати безпечні умови праці для співробітників. Одним з основних методів оптимізації бізнес-процесів в компанії є перехід на електронний документообмін. На сьогодні, держава забезпечила на законодавчому рівні можливість підприємствам здійснювати електронний документообмін, дотримуючись Закону країни «Про електронні документи та електронний документообіг»

Також, важливим аспектом розвитку цифровізації бізнес-процесів є впровадження штучного інтелекту. Наприклад, досить ефективним є впровадження штучного інтелекту в системи управління персоналом.

Здійснення взаємодії з клієнтами через SMM теж є одним з методів цифровізації бізнес-процесів. Оскільки, під час війни стало дуже складно залучати нових клієнтів та споживачів, дуже важливу роль в діяльності підприємства почала займати інформаційна політика та комунікація.

Таким чином, саме впровадження цифровізації бізнес-процесів в компанії, особливо в умовах війни, допоможе підтримувати та розвивати економіку країни.

### **3.2 Пропозиції щодо впровадження цифровізації бізнес-процесів**

Відповідно до опрацьованих матеріалів [12] цифровізація бізнес-процесів – це важливий етап на шляху до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Проте, успіх цифровізації вимагає не тільки впровадження нових технологій, а й переосмислення та оптимізації застарілих бізнес-процесів. Саме тут одну з головних ролей посідає модель реінжинірингу бізнес-процесів, яка передбачає перегляд та перетворення старих бізнес-процесів з метою отримання нових результатів, що відповідають вимогам сучасого ринку. Реінжиніринг допомагає підвищити ефективність, оптимізувати робочі процеси та запровадити інноваційні підходи в роботу компанії.

Рекомендації щодо організації реінжинірингу в компанії постачальника програмного забезпечення:

1. Аналіз поточних бізнес-процесів. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як SWOT-аналіз, Value Stream Mapping або Business Process Reengineering. SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони поточних процесів, а також можливості та загрози, що впливають на бізнес. Це дозволить зосередитися на покращенні слабких сторін та використанні можливостей для цифрової трансформації. Value Stream Mapping дозволяє візуалізувати потоки матеріалів та інформації у бізнес-процесах. Це допомагає

виявити зайві кроки, затримки та недоліки, що можна усунути або оптимізувати за допомогою цифрових інструментів. Business Process Reengineering (BPR) - це стратегічний підхід до перетворення бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. Він передбачає перегляд та переосмислення поточних процесів з метою досягнення значних покращень у продуктивності та ефективності. BPR може включати автоматизацію процесів, впровадження нових систем та використання аналітики даних для прийняття рішень. Після аналізу поточних бізнес-процесів можна розробити стратегію цифрової трансформації та визначити необхідні кроки для впровадження цифрових інструментів та технологій.

2. Визначення цілей реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-принцип). Наприклад, якщо метою є збільшення ефективності, можна визначити конкретний показник, такий як збільшення обсягу виробництва на 20% протягом наступного року. Якщо ціль - скорочення часу виконання завдань, можна визначити, що час виконання повинен бути зменшений на 50% протягом наступних 6 місяців. Важливо також враховувати потреби і очікування клієнтів, оскільки підвищення якості продукту або послуги може бути однією з цілей реінжинірингу бізнес-процесів. Наприклад, можна визначити, що клієнтське задоволення повинно бути підвищене на 15% протягом наступного року. Визначення чітких цілей допоможе орієнтувати всю команду на досягнення спільної мети та забезпечити успішну реалізацію процесу реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Створення нових процесів. Цей крок включає розробку нових процедур, які будуть ефективнішими та ефективніше виконувати поставлені завдання. Створення нових процесів може вимагати змін в організаційній структурі, зокрема перерозподіл обов'язків та відповідальностей, створення нових підрозділів або зміну характеру співробітництва між різними підрозділами. Також можуть знадобитися зміни в процедурах роботи, включаючи перегляд послідовності дій, використання нових інструментів та технологій,

автоматизацію процесів або впровадження цифрових рішень. Створення нових процесів повинно бути здійснене з урахуванням потреб організації, вимог клієнтів та можливостей, які надаються новими технологіями. Крім того, важливо мати план впровадження нових процесів, включаючи тренінг персоналу, впровадження нових систем та контроль за їх ефективністю.

4. Розробка плану дій. Цей план визначає конкретні кроки та завдання, необхідні для успішного впровадження нових процесів. Основні елементи плану дій можуть включати:

- визначення завдань і цілей: визначення конкретних завдань, які потрібно виконати для впровадження нових процесів, а також встановлення чітких цілей, які мають бути досягнуті;
- планування бюджету: визначення фінансових ресурсів, необхідних для впровадження нових процесів, та розробка бюджету для їх реалізації;
- призначення відповідальних осіб: визначення осіб, які будуть відповідати за виконання різних завдань, і призначення їм відповідальності;
- планування графіка впровадження: визначення послідовності та графіка впровадження нових процесів та процедур;
- комунікація та залучення зацікавлених сторін: розробка плану комунікації зі всіма зацікавленими сторонами та залучення їх до процесу впровадження нових процесів;
- моніторинг та оцінка: визначення метрик та інструментів для моніторингу та оцінки ефективності нових процесів та процедур.

Розробка плану дій допоможе забезпечити систематичний та організований підхід до впровадження нових бізнес-процесів та забезпечити їх успішне виконання.

5. Тестування та впровадження. Це дозволяє перевірити ефективність та правильність нових процесів перед їх повним впровадженням. Тестування може включати в себе проведення пілотних проектів, де нові процеси впроваджуються на обмеженій території або в певних відділах організації. Після успішного тестування та внесення необхідних коректив, нові бізнес-

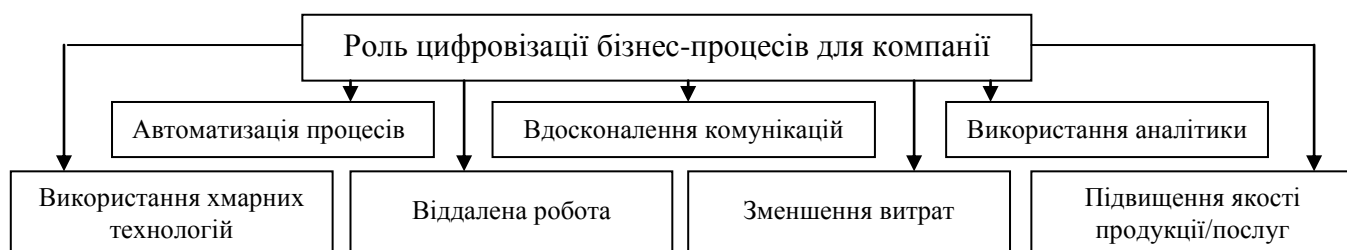
процеси можуть бути впроваджені повністю в організацію. Важливо також забезпечити належне навчання та підтримку персоналу під час впровадження нових процесів.

*6. Моніторинг та оцінка результатів.* Це дозволяє з'ясувати, наскільки успішно було досягнуто поставлені цілі та чи необхідні додаткові зміни для поліпшення результатів. Моніторинг може включати збір та аналіз даних, спостереження за роботою нових процесів та зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів. Оцінка результатів допомагає зрозуміти, які аспекти потребують вдосконалення та які можливості можуть бути використані для подальшого розвитку бізнесу.

*7. Підтримка та постійне удосконалення.* Це може включати навчання персоналу для забезпечення правильного впровадження та використання нових процесів, а також зміни в організаційній структурі для оптимізації робочих потоків. Крім того, важливо використовувати нові технології та методи роботи для підвищення ефективності та забезпечення постійного розвитку бізнесу.

Наведені вище кроки є значимими у контексті цифровізації та відіграють важливу роль для поетапного переходу компаній до більш сучасних діджитал інструментів та структур, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності компанії та якісний процес цифровізації бізнес-процесів.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів відіграє важливу роль в діяльності українських компаній (рис. 3.3)



**Рисунок 3.3 – Роль цифровізації бізнес-процесів в діяльності українських компаній**

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі було досліджено та розглянуто теоретичні та практичні засади цифровізації бізнес-процесів компанії. За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

Цифровізація бізнес-процесів – це такий собі процес переходу від застарілих методів роботи до нових з використанням можливостей ІТ-індустрії (наприклад, хмарні технології, штучний інтелект, роботизація, дрони, віртуальна та доповнена реальність, 3D-друк, біоінженерія, нанотехнології, кібербезпека і тому подібне), який в кінцевому результаті повинен забезпечити збільшення ефективності роботи суб'єкта господарювання та забезпечення потреб споживача.

Відповідно до Звіту про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році:

- в рамках розвитку Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного додатку Порталу Дія на кінець 2022 року забезпечено доступ до загалом 140 послуг (на Порталі Дія забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг, а через мобільний додаток Порталу Дія реалізовано можливість для отримання 38 електронних публічних послуг).
- на початку 2022 року було запущено Дія.City – унікальний правовий та податковий простір для ІТ. Станом на 31.12.2022 р. його резидентами стали 416 українських та міжнародних компаній, серед яких Reface, Monobank, Samsung, Visa, 5 Kyivstar.Tech, MacPaw, Ajax Systems, AXDRAFT, GlobalLogic тощо. У цих компаніях працюють понад 34 тисячі фахівців.
- для сприяння розвитку цифрової грамотності у 2022 році на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» створено та відкрито доступ до 22 освітніх серіалів, а загалом на кінець року було доступно більше ніж 90 освітніх серіалів.

- була запроваджена фандрейзингова платформа UNITED24, яка завдяки плідній співпраці з партнерами за майже 8 місяців роботи зібрала понад 255 мільйонів доларів на потреби України. За ці кошти профільні міністерства закупили необхідне військове обладнання, тисячі медичних апаратів, машин швидкої допомоги та дронів. В рамках проекту було реалізовано десятки партнерств зі світовими та українськими брендами. В рамках платформи UNITED24 ініційовано проект «Армія дронів» - комплексна програма забезпечення безпілотними системами.
- в рамках міжнародного співробітництва з провідними компаніями у секторі кібербезпеки (Recorded Future, Palantir, Internet 2.0, Looking Glass Global Services, OODA, Chenope, Cyber Harbor т.ін.) досягнуто домовленості про надання основним суб'єктам національної системи кібербезпеки України програмних продуктів для виявлення вразливостей і загроз, аналізу та запобігання кібершкідливій активності, а також підвищення готовності до реагування на кіберінциденти.

Також, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВСТАР.ТЕХ» за 2020–2022 рр., спостерігаємо, що компанія поступово розвивається, розширює асортимент ІТ-послуг, однак, через досить нестабільну ситуацію в країні компанія має негативні показники рентабельності. В свою чергу через досить велику частку інвестицій разом з розширенням асортименту послуг та покращення їх якості, активи компанії зазнають зменшення, однак, це і надає змогу компанії бути лідером на ринку, більше діджиталізовуватись та мати підґрунтя для подальшого розвитку на 2023-2024 рр.

Під час цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» можуть виникнути наступні проблеми:

- кібербезпека та можливі хакерські атаки;
- проблеми в роботі обладнання, крадіжки та псування майна;
- війна в Україні;
- пандемія COVID-19;

- економічна криза;
- недостатнє фінансування, малі інвестиції.

Однак, дані проблеми не є перешкодою для розвитку цифровізації бізнес-процесів в компанії.

Цифровізація бізнес-процесів дійсно є важливим фактором розвитку підприємств в Україні, особливо в умовах війни та пандемії. Сучасні технології, такі як хмарні обчислення, промислові мережі, системи управління, аналітика даних та інші, можуть допомогти підприємствам ефективно працювати, залучати нових клієнтів та забезпечувати фінансову стабільність.

У сфері діджитал маркетингу також є багато інструментів та технологій, які можуть підтримати українські компанії в адаптації до іноземних ринків. Наприклад, голосовий пошук, мобільно-орієнтовані веб-сайти, багатоканальний маркетинг, гейміфікація, розумовий маркетинг, онлайн-заходи та контент-маркетинг. Використання таких інструментів допоможе залучати нових клієнтів та розширювати бізнес за кордоном.

Українські компанії вже активно використовують деякі цифрові інструменти, такі як ERP-системи, email-розсилки, Google Analytics, соціальні мережі та інтернет-канали. Продовження впровадження та розвиток цих технологій допоможе підприємствам ефективно працювати та отримувати більше можливостей для розвитку.

Загалом, цифровізація бізнес-процесів та використання сучасних діджитал-технологій є важливими для розвитку українського бізнесу і допоможуть підприємствам адаптуватися до вимог сучасного ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>.
2. Белова І., Ярощук О. Розвиток процесів цифровізації в Європейському Союзі: перспективний досвід для України. Економічний аналіз. 2023. Том 33. №1 С. 180-191. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5610/6565657208>. (дата звернення 16.11.2023).
3. Береда Т. М. Цифровізація як фактор розвитку та вдосконалення дистанційної середньої освіти Вчені записки ТНУ імені В. І. Вєнадського. 2022. №5. Том 33 (72). С. 12-18. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5\\_2022/3.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/3.pdf) (дата звернення 16.11.2023)
4. Бурашнікова О. Міжнародний досвід цифровізації у податковій сфері. Humanities studies: Collection of Scientific Papers/Ed. V. Voronkova.Zaporizhzhia: publishing house “Helvetica”. 2023. №14(91). С. 148-157. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277865>. (дата звернення 16.11.2023).
5. Вовк В. Ю. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. Sciences of Europe. 2020. №51. С. 15-24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovi-transformatsiyi-v-ekonomitsi-svitoviy-dosvid-ta-mozhливosti-dlya-ukrayini>.
6. 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 16.11.2023).
7. 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](https://www.researchgate.net/publication/348012437_CIFROVA_TRANSFORMACIA_BIZNESU_SUTNIST_OZNAKI_VIMOGI_TA_TEHNOLOGII). (дата звернення 16.11.2023).
8. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства // Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2022. №4(6). С. 82-91. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/55/46>. (дата звернення 16.11.2023).
9. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення 16.11.2023).

10. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №24. С. 114-118. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf). (дата звернення 16.11.2023).

11. Казимир Я. Цифровізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. С. 188-191. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES\\_2022\\_Kazymyr\\_Y-Digitization\\_\\_\\_a\\_modern\\_188-191.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES_2022_Kazymyr_Y-Digitization___a_modern_188-191.pdf). (дата звернення 16.11.2023).

12. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. №26. С. 148-153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988/280934> (дата звернення 16.11.2023).

13. ОСИКА Дмитро. 10 кроків цифрової трансформації бізнесу. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/3/662521/> (дата звернення 16.11.2023).

14. Салабай В. О., Кравченко М. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. С. 64-65. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696> (дата звернення 16.11.2023)

15. Сьогодні бізнес потребує цифрової трансформації: чому? ТОП питань: веб-сайт. URL: <http://it-artel.ua/blog/sogodni-biznes-potrebuye-czyfrovoyi-transformaciyi-top-pytan/> (дата звернення 16.11.2023).

16. Б. С. Тетярник Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності Інноваційна система та інформаційні технології в сучасній науці: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 20 жовтня 2017 року) 2018. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>. (дата звернення 16.11.2023).

17. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 38-47. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244820/242616>. (дата звернення 16.11.2023).

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 16.11.2023).

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.Цифрова трансформація бізнесу. Частина 1. Теорія: веб-сайт. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/> (дата звернення 16.11.2023).

21.Чміль Л. Г. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози// Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. №13. С. 124-134. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/17538/16110>. (дата звернення 16.11.2023).

22.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 16.11.2023).

23.Штець Т. Ф. Світовий досвід впровадження механізмів державного регулювання розвитку сектора цифрової економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №1 (53). С. 84-89. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/149/169/404> (дата звернення 16.11.2023).

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.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты 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.И., 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. C. 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>

## ДОДАТОК А

# Організаційна структура ТОВ «Київстар.ТЕХ»

