

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (66), 2022



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Редакційна колегія

Датій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмасв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Małgorzata Okręglika, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 28.09.2022 (протокол № 7)

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія KB № 24776-14716P,
видане Міністерством юстиції України 21.04.2021 р.

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. 136 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Видобора В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	7
--	---

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Македон В. В., Михайленко О. Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ ПОРІВНЯЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ.....	13
Самойлик Ю. В., Боровик Т. В., Вернигора М. В. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ І ВИКЛИКІВ.....	21

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Барингольц С. М. РИНОК СИСТЕМОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СТРУКТУРІ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ.....	29
Перегуда Ю. А. КОН'ЮНКТУРА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА.....	39

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Горбачук О. І. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	46
Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Ковальчук А. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	52
Дрималовська Х. В. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	58
Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	63
Квасній Л. Г., Квасній З. В., Грицко О. М. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ.....	70
Квасній Л. Г., Квасній З. В., Паславська В. В. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛІЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ.....	77

Писаренко С. В., Опанасенко О. С., Божко К. В.

ЗМІНА КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....83

Сорокотяга М. С., Таран О. М.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....90

Чумаченко О. Г.

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОЇ ГІДРОЕНЕРГЕТИКИ

ЯК СКЛАДОВОЇ ВДЕ УКРАЇНИ.....97

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М.

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ

В МІСТАХ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....102

Хитра О. В.

СИНЕРГЕТИЧНІ ЕФЕКТИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....109

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Кашена Н. Б., Чміль Г. Л., Остапенко Р. М.

ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ:

КОНЦЕПТ, СУТНІСТЬ ТА ВИДИ.....120

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....127

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-9>

УДК 004.7:005ю936:342.78

Каліна І. І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

Палій С. А.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9265-6407>

Шуляр Н. М.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Kalina Iryna

Dr.Sc. (Econ), Ph.D, Professor of the Department of Marketing,
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

Palii Svitlana

Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

Shulyar Natalia

Ph.D in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Aviation University, Kyiv

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DETERMINATION OF THE MAIN PRIORITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE DIGITALIZATION STRATEGY OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Трансформаційно-цифровізаційні зміни в період воєнного стану спричинили нове, значно складніше життя для всієї країни та для підприємств в тому числі. Для одних підприємств це добра адаптованість як для онлайн-, так і для офлайн-моделей бізнесу, що призвело до стимулювання інновацій, поширення технологій і продуктивності. Але для інших підприємств це причини неадаптованого стану: переешкоди для входу на новий регіональний ринок, не все обладнання вивезено з окупованих територій, що не дозволяє запустити операційний процес, нестача коштів, традиційні або нові бізнес-моделі потребують термінового перегляду, адже вони не є активізаційними для підприємства саме в період воєнного стану. В статті розглянуто стратегію цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану яка охоплює макрорівень: правову, цифровізаційно-інфраструктурну та е-управлінську складові та мікрорівень, який складається з цифровізаційних можливостей підприємства: трансформація комерційної діяльності, трансформація операційних бізнес-процесів, трансформація бізнес моделі, які призводять до бізнес-переваг в умовах воєнного стану: використання нових ринкових можливостей в умовах воєнного стану, покращення якості обслуговування, оптимізація бізнес-процесів, локаційні зміни меж охоплення впливом підприємства, що призводить до економічно- безпечного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: стратегія, цифровізація, реалізація, воєнний стан, активізація, трансформація, підприємства.

Transformational and digitization changes during the period of martial law caused a new, much more difficult life for the entire country and for enterprises as well. For some businesses, this is a good fit for both online and offline business models, resulting in spurring innovation, technology diffusion and productivity. But for other enterprises, these are the reasons for the unadapted state: obstacles to entering a new regional market, not all equipment has been removed from the occupied territories, which does not allow starting the operational process, lack of funds, shortage of fuel, destruction of warehouses and logistics routes, traditional or new business models need urgent revision, because they are not activation for the enterprise precisely during the period of martial law. The article examines the strategy of digitalization implementation at the enterprise in the conditions of martial law, which covers the macro level: legal, digitalization-infrastructure and e-management components, and the micro level, which consists of the digitalization capabilities of the enterprise: transformation of commercial activities, transformation of operational business processes, transformation of the business model, which lead to business advantages in martial law conditions: use of new market opportunities in martial law conditions, improvement of service quality, optimization of business processes, locational changes of the boundaries of the enterprise's influence, which leads to the economic and security development of the enterprise in martial law conditions. In turn, the implementation of the digitalization strategy at the enterprise during the period of martial law will become the driving force for the effective and rapid continuation of the new digitalization business models of the enterprise's functioning and the development of new customers or potential consumers. In the future, the implementation of digitalization strategies at the enterprise will become economic and neuro-navigational tools for managers in making management decisions regarding digitalization and will provide an opportunity to activate and connect departments (departments) of enterprises for coordinated work, which saves time for clarifying communication contradictions.

Keywords: strategy, digitalization, implementation, martial law, activation, transformation, enterprises.

Постановка проблеми. Використання цифрових технологій надає великі можливості підприємствам: підвищення продуктивності, подолання зовнішніх бар'єрів, конкурентоспроможність, зменшення виплат на оренду приміщень; для працівників це здобуття нових знань і навичок, віддалене робоче місце; для держави: підвищення якості державних послуг громадянам і організаціям. Можливість підприємства збільшити конкурентоспроможність за рахунок цифровізації можливе лише за тих умов: постійно поліпшувати діловий клімат, інвестувати у нові технології, сприяти належному управлінню, збільшувати кількість робочих місць та підвищення якості наданих послуг. За цих умов підприємство створить ідеальну модель розвитку за рахунок цифрових технологій, які сприятимуть ефективному розвитку підприємства. Але за рахунок воєнного стану підприємству важко приймати виважені управлінські рішення та вкладати кошти на розвиток та впровадження цифрової стратегії, адже впливають такі чинники: виїзд закордон співробітників, зниження заробітної плати, втрата приміщення та обладнання, зменшення попиту на продукцію, вихід з ринку посередників та постачальників сировини, зменшення логістичних шляхів доставки товарів, та їх зберігання, підсилена недобросовісна конкуренція на ринку, заняття ніші ринку з нуля, ризик інвестувати з нуля та багато інших негуманних причин при введенні агресивної війни. Але зупинитися все не може, суспільство рухається, підприємства-створюють новий чи укріплюють старий фундамент бізнес-процесів за рахунок введення нових стратегій розвитку, і одна з яких це стратегія цифрового розвитку підприємства, що і підштовхує

державу інтенсивно зростати, зміцнюватися та ставати рушійною силою і для суспільства у вигляді виплат допомог чи ремонту зруйнованого житла та підприємствам у вигляді кредитних канікул чи скасування орендної плати за приміщення.

Вся проблематика цифровізаційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану це прийняття ефективного управлінського рішення, яке стане квантовим запуском для розвитку та економічного процвітання підприємства так і для успішного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи дослідження щодо стратегії цифровізації підприємств, можна зазначити, що і українські вчені і зарубіжні приділяють цьому питанню багато часу, і мають великі доробки у вигляді наукових статей, монографій, підручників тощо. Серед українських вчених можна зазначити: Гуменна Ю. Г. [1], Козлова А. І. [2], Кришталь Г. О. [2], Яворська О. [3]. Кожне наукове дослідження має свої реалії розвитку для підприємств. А ось розвиток підприємства за рахунок цифрових стратегій в період війни таких дослідників дуже мало. Щодо українських вчених то публікацій на дану тему не було. Хоча щодо економічного розвитку підприємства, кадрового забезпечення, проблеми та перспективи секторів України в період воєнного стану публікації є. Зарубіжні: Бансе М. [4], Кампеану, В. [5], Селі Г. [6], Гуараскіо Д. [6], Реліч Дж. [6], Симоначі А. [6], Зецца Ф. [6], Фіотт Д. [7].

Мета дослідження: обґрунтування впливу воєнного стану на розвиток та реалізацію стратегії цифровізації підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано такі методи: загальнонаукові: аналіз і синтез використовується синтез

так як досліджуються складові на макро- та мікрорівнях. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати певні індикатори.

Індукція та дедукція. Індукція використовується при визначенні пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств у період воєнного стану. Дедукція використовується при формуванні стратегії цифровізації в період воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Необхідно краще використовувати великі можливості цифрових технологій, які не знають кордонів. Для цього потрібно розвивати та вдосконалювати законодавство про авторське право та захист інформації, про конкуренцію тощо.

Законодавчі кроки для створення цифрового ринку:

- правила захисту даних;
- додавання амбіцій поточній реформі наших телекомунікаційних правил;
- модернізація правил авторського права в світлі цифрової революції та змін у поведінці споживачів;
- модернізація та спрощення правил користувача для онлайн- та цифрових покупок.

Це має йти пліч-о-пліч із зусиллями щодо підвищення цифрових навичок і навчання в суспільстві та заохочення створення інноваційних стартапів.

Збільшення використання цифрових технологій та онлайн-сервісів має стати горизонтальною політикою, яка охоплюватиме всі сектори економіки та державний сектор. Інформаційно-комунікаційні технології – це вже не окремий сектор, а основа всіх сучасних інноваційних економічних систем. Інтернет та цифрові технології трансформують життя, суспільство та бізнес, вони все більше і більше інтегруються в усі сфери економіки та суспільства.

Ці зміни відбуваються з великою швидкістю та створюють величезні можливості для інновацій, економіки та суспільства в цілому, а також піднімають складні політичні питання для органів державної влади, які потребують скоординованих дій. Усі країни стикаються з подібними викликами, але на національному рівні, який є надто обмеженим, щоб скористатися всіма можливостями та вирішити всі виклики цих трансформаційних змін. Для багатьох питань певного рівня пропонується визначити створення (розробку) стратегії цифровізації, що є одним із основних пріоритетів конкурентного ринку в умовах воєнного стану.

Стратегія оцифрування зосереджена на ключових взаємозалежних діях, які можна

виконати лише на певному рівні. Будь-які дії щодо впровадження стратегії підлягають відповідним консультаціям та оцінці впливу. Стратегія цифровізації буде побудована на трьох стовпах:

- невідповідність конкретного законодавства глобальним викликам і можливостям;
- створення належних умов для розвитку цифрових мереж і послуг – для цього потрібна швидка, безпечна інфраструктура та контент-послуги, що підтримуються належними нормативними умовами для інновацій, інвестицій, чесної конкуренції та рівних умов для гри;

– максимізація потенціалу зростання цифрового суспільства, що забезпечується через електронні навички суспільства, нерівний доступ громадян до цифрових технологій у нових можливостях (цифровий розрив).

Стратегія цифровізації надасть бізнесу, зокрема підприємцям, нові можливості для глобального розширення, в тому числі в Україні. Таким чином, необхідні негайні заходи для усунення перешкод для діяльності в Інтернеті, включаючи відмінності в законодавстві про авторське право та зменшення тягаря ПДВ, митних зборів тощо. Частина формування довіри споживачів до онлайн-продажів (включаючи транскордонні) вимагає доступних і якісних послуг доставки посилок. Стратегія також стосується визначення відповідної системи електронної комерції та запобігання несправедливій дискримінації споживачів і компаній при спробі отримати доступ до контенту або придбати товари та послуги онлайн.

Однак просто мати загальний набір правил недостатньо. Існує також потреба у швидшому, розумнішому та послідовнішому застосуванні правил для споживачів щодо онлайн-і цифрових покупок, щоб вони були повністю ефективними. Потрібна редакція Закону про захист прав споживачів, яка уточнить повноваження органів виконавчої влади та покращить координацію їх діяльності з ринкового нагляду та механізм повідомлення для швидшого виявлення порушень. Крім того, існує потреба у створенні платформи для вирішення суперечок онлайн.

Розробка закону, пов'язаного з узгодженими правилами купівлі цифрового контенту в Інтернеті та дозволу трейдерам покладатися на національне законодавство на основі цілеспрямованого набору основних обов'язкових договірних прав України для внутрішнього та транскордонного Інтернет-продажу матеріальних товарів.

Геоблокування стосується практики, яка використовується онлайн-продавцями

з комерційних причин і призводить до відмови в доступі до веб-сайтів, розташованих в інших країнах. Іноді користувачі можуть отримати доступ до веб-сайту, але все одно не можуть придбати на ньому товари чи послуги. Користувач також може бути перенаправлений на місцевий веб-сайт тієї ж компанії з іншими цінами або іншим продуктом чи послугою. В інших випадках, коли продаж не заборонено, використовуються методи геолокації, які призводять до автоматичного застосування різних цін залежно від географічного розташування, наприклад, коли клієнти онлайн-прокату автомобілів в одній країні платять більше за той самий автомобіль, орендований у певній місцевості, ніж клієнти лінії в іншій країні. Геоблокування є одним із кількох інструментів, які використовують компанії для сегментації ринків уздовж національних кордонів (територіальних обмежень). Обмежуючи споживчі можливості та вибір, геоблокування є важливою причиною невдоволення споживачів і фрагментації внутрішнього ринку.

Необхідно внести законодавчі пропозиції щодо припинення безпідставного геоблокування, а також переглянути нормативно-правові акти у сфері конкуренції, присвячені застосуванню конкурентного законодавства у сфері електронної комерції.

Стратегія цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану представлено на рис. 1.

Ринкова потужність деяких онлайн-платформ потенційно викликає занепокоєння, особливо стосовно найбільш потужних платформ, значення яких для інших учасників ринку стає все більш критичним.

Показники цифрового розриву варто розглядати через такі напрями:

- покриття цифровими інфраструктурами;
- поглинання, тобто рівень використання цифрових технологій;
- частота користування.

Тобто, щоб ці напрями ефективно працювали потрібно побудувати, розробити та підтримувати цифрову інфраструктуру. Цифрова інфраструктура є основою цифрової економіки і складається із твердої цифрової інфраструктури та м'якої цифрової інфраструктури [8, с. 18–22].

Отже, трансформаційні зміни діяльності підприємств в умовах воєнного стану передбачає цифровізацію ключових блоків їх діяльності: комерційної діяльності; бізнес-процесів; бізнес-моделі. Кожний блок складається з різних елементів. Ці елементи утворюють набір складових цифрової трансформації.

Термін «трансформація» означає перетворення, перевтілення, зміну виду, форми, властивостей чого-небудь [9, с. 22–232].

Трансформація комерційної діяльності включає три елементи [10]: моделювання взаємовідносин, розуміння переваг та очікувань, персонізація продажів.

Незважаючи на те, що трансформація комерційної діяльності є ключовим аспектом цифрової трансформації підприємств, здійснення трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів також виступає пріоритетним завданням при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Трансформація бізнес-моделі, як і попередні два блоки, включає також три складових елементи, які і є ключовими, адже за допомогою обраної моделі та цифрових потужностей підприємства залежить ефективність його функціонування.

Окремо слід розглянути цифровізаційні можливості з огляду на те, що вони безпосередньо пов'язані з трьома блоками цифрової трансформації діяльності підприємства. Незважаючи на те, що ІТ-директора та існуючі ІТ відділи є провідними цифровими ініціаторами на різних підприємствах, вони звертаються до окремих структурних підрозділів для координації бізнес-процесів при цифровій трансформації [11, с. 93].

Усі ці трансформації призведуть до бізнес-переваг:

1. Використання нових ринкових можливостей в умовах воєнного стану. Цифровізація дозволить підприємствам краще адаптуватися до умов нового середовища і розвиватися швидше ніж раніше чи продовжувати функціонувати. Тобто якщо підприємство має високий рівень цифровізації, воно має можливості скористатися своїми ринковими перевагами швидше ніж конкурент.

2. Покращення якості обслуговування. Цифровізація покращує всі аспекти обслуговування клієнтів та сприяє його персоналізації. Це є найкращим фактором формування, зберігання та розвитку зв'язків з клієнтами, які необхідні для довгострокового успіху в агресивному, висококонкурентному середовищі, а також це найкраще інформування своїх клієнтів чи потенційних споживачів через електронні меседжі (інформаційний буклет).

Оптимізація бізнес-процесів. За допомогою засобів автоматизації, цифровізація дозволяє спростити та прискорити бізнес-процеси за рахунок виключення затримок, які пов'язані в основному із впливом людського фактору. Як наслідок – скорочуються

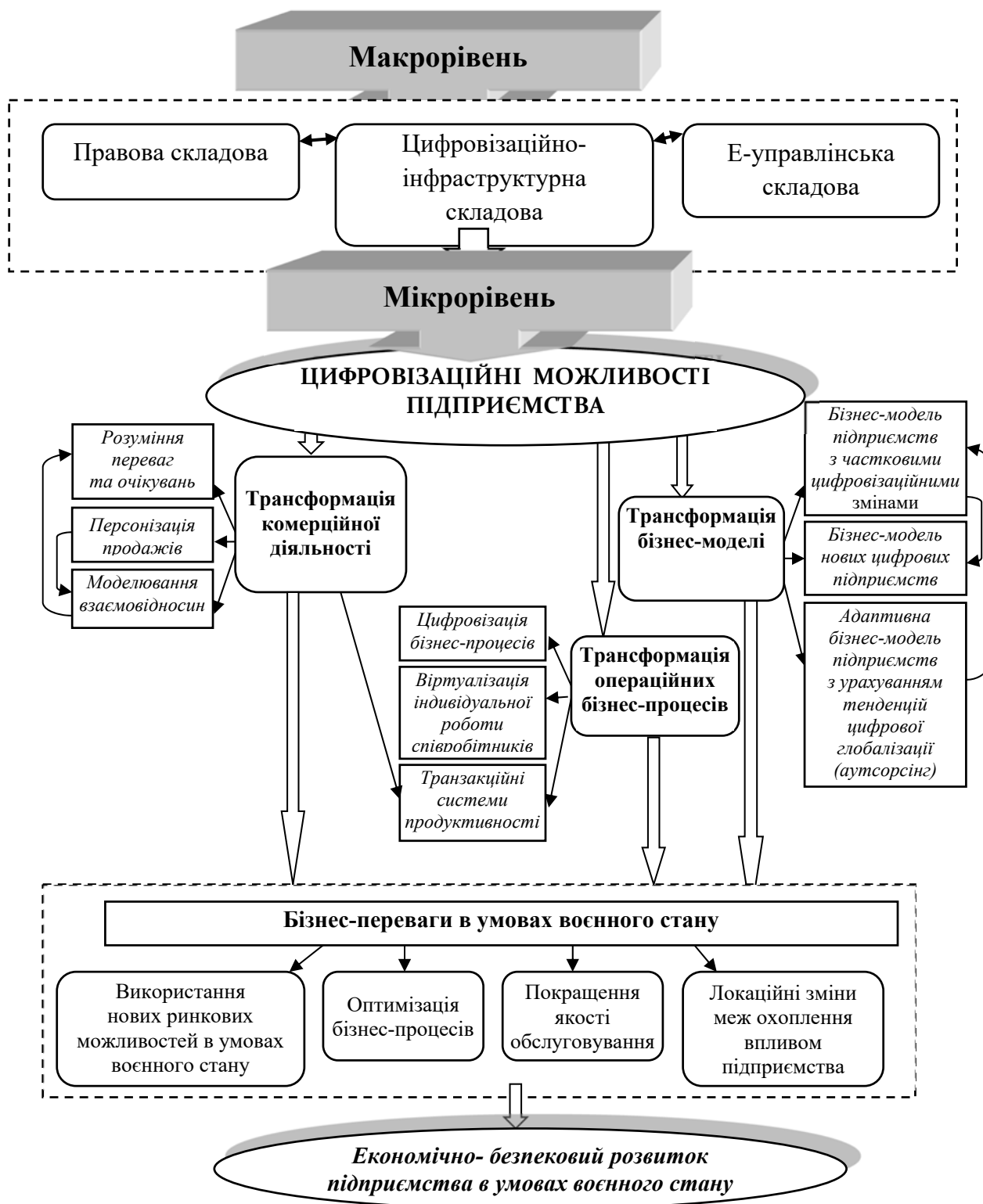


Рис. 1. Стратегія цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

операційні витрати і підвищується ефективність роботи персоналу [13].

Локаційні зміни меж охоплення впливом підприємства. Цифрові технології дозволяють підприємству контролювати та використовувати всі форми цифрових каналів.

За допомогою цього підприємствам можна розширити цільову (контактну) аудиторію, а також збільшити межі регіонального охоплення впливом в інтересах підприємства, а в період воєнного стану ці межі можуть скорочуватися, адже окуповані території чи

території де йдуть військові дії цифрова інфраструктура в основному відсутня.

У свою чергу трансформаційний вплив в період воєнного стану стане рушійною силою для ефективного продовження функціонування підприємства та напрацювання нових клієнтів чи потенційних споживачів.

Висновок. Отже, в період воєнного стану підприємствам вижити та ефективно функціонувати дуже важко. Але працювати треба та підтримувати державу за рахунок сплати податків та суспільству виплачуючи заробітну плату. Адаптуватися підприємству до активізаційної економічної безпеки

допоможе цифровізаційна реорганізація. Тобто, запровадження стратегії цифровізації на підприємстві, що призведе до економічного стрибка підприємства і у майбутньому стане економічно-нейронавігаційним інструментом для менеджерів у прийнятті управлінських рішень щодо економії ресурсних складових та цифровізаційно-потенціального розвитку на належному рівні. А також надасть можливість активізувати та пов'язати відділи (департаменти) підприємств задля злагодженої роботи, що економитиме час на виявлення комунікаційних суперечностей.

Список використаних джерел:

1. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
2. Kryshchal, H.; Novykova, I.; Vasylykonova, E.; Kuzminska, Yu.; Kozlova, A. The influence of digitalization on the development of industrial enterprises. *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk*; Issue 3, p. 151–155. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/151>.
3. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01.
4. Banse, M. (2022). Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf.
5. Câmpăanu, V. (2022). The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. *Euroinfo*, 6(1), 3–15.
6. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*, 57(3), 141–147.
7. Fiott, D. (2022). The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. *Intereconomics*, 57(3), 152–156.
8. Kalina I.I. Grundprinzipien der digitalisierung der ukrainischen wirtschafft. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe* (Warszawa, Polska). 2020. № 1(53). С. 18–22.
9. Каліна І. І. Вплив цифровізаційної трансформації на можливості розвитку бізнесу в нових ринкових умовах. *Virtus: Scientific journal*. 2019. № 36. С. 229–232.
10. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People (2013). The White House. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>
11. Наторіна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90–93.
12. Калетнік Г. М., Гунько І. В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4. С. 7–18.
13. Фостолович Р. С., Фостолович В. А. Інформаційні ресурси при формуванні собівартості продукції в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6552>.

References:

1. Humenna Y. G., Gura O. Yu. (2021) Trends in the implementation of digital transformation in the activities of economic entities [Tendentsii vprovadzhennia tsyfrovoi transformatsii v diialnist subiektiv hospodarivannia]. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*, no. 2, pp. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>. (in Ukrainian)
2. Kryshchal, H.; Novykova, I.; Vasylykonova, E.; Kuzminska, Yu.; Kozlova, A. (2022) The influence of digitalization on the development of industrial enterprises [The influence of digitalization on the development of industrial enterprises]. *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk*; Issue 3, pp. 151–155. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/151>. (in Ukrainian)

3. Yavorska O. G. (2022). Digitalization of business and e-commerce are trends in the transformation of service-oriented enterprises [Tsyfrovizatsiia biznesu ta elektronna komertsiiia – trendy transformatsii servis-orientovanykh pidpriemstv] *Scientific and educational innovation center of social transformations*, pp. 186–205. Available at: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01. (in Ukrainian)
4. Banse, M. (2022). [Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations]. Available at: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf.
5. Câmpeanu, V. (2022). [The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real]. *Euroinfo*, no. 6 (1), pp 3–15.
6. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). [The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU] *Policy. Intereconomics*, no. 57(3), pp. 141–147.
7. Fiott D. (2022). [The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities]. *Intereconomics*, no. 57 (3), pp. 152–156.
8. Kalina I. I. (2020) [Grundprinzipien der digitalisierung der ukrainischen wirtschaft]. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (Warszawa, Polska)*. № 1(53). Pp. 18–22. (in Ukrainian)
9. Kalina I. I. (2019) Impact of digital transformation on business development opportunities in new market conditions. [Vplyv tsyfrovizatsiinoi transformatsii na mozhlyvosti rozvytku biznesu v novykh rynkovykh umovakh]. *Virtus: Scientific journal*, no 36, pp. 229–232. (in Ukrainian)
10. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People (2013). [The White House]. Available at: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>.
11. Natorina O. (2017) Digital transformation of enterprises [Digitaltransformatsiia diialnosti pidpriemstv]. *Economy and the state*, no. 4, pp. 90–93. (in Ukrainian)
12. Kaletnik H. M., Gunko I. V. (2017) Innovative platforms for the organization of scientific and discussion youth platforms in the context of the European integration development of the agrarian economy. [Innovatsiini platformy orhanizatsii naukovo-dyskusiinykh molodizhnykh maidanchykyv u konteksti yevrointehratsiinoho rozvytku ahrarnoi ekonomiky]. *Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 4, pp. 7–18. (in Ukrainian)
13. Fostolovich R. S., Fostolovich V. A. (2018) Information resources in forming the cost of production in the enterprise management system [Informatsiini resursy pry formuvanni sobivartosti produktsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom]. *Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6552>. (in Ukrainian)