

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Серія заснована у липні 2006 р.

# ВІСНИК ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*Серія: Економіка*

**Том 27. Випуск 3(93). 2022**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

Засновник: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Редакційна рада:**

В. І. Труба, д-р (голова ред. ради); В. О. Іваниця, д-р біол. наук (заступник голови ред. ради); С. М. Андрієвський, д-р фіз.-мат. наук; В. В. Гасбов, канд. іст. наук; Л. М. Голубенко, канд. філол. наук; Л. М. Дунаєва, д-р політ. наук; В. В. Заморов, канд. біол. наук; О. В. Запорожченко, канд. біол. наук; О. А. Іванова, д-р наук із соц. комунікацій; В. Є. Круглов, канд. фіз.-мат. наук; В. Г. Кушнір, д-р іст. наук; В. В. Менчук, канд. хім. наук; М. О. Подрезова, директор Наукової бібліотеки; Н. М. Крючкова, канд. екон. наук; Л. М. Токарчук, канд. юр. наук; М. І. Ніколаєва, канд. політ. наук; В. В. Яворська, д-р геогр. наук; Н. В. Кондратенко, д-р філол. наук.

**Редакційна колегія серії «Економіка»:**

О. В. Горняк, д-р екон. наук (головний редактор), І. А. Ломачинська, д-р (відповідальний секретар), Л. М. Алексєєнко, д-р екон. наук, Н. І. Гражєвська, д-р екон. наук, О. І. Котикова, д-р екон. наук, Е. А. Кузнєцов, д-р екон. наук, Є. І. Маслєнніков, д-р екон. наук, В. М. Мельник, д-р екон. наук, І. М. Нієнно, д-р екон. наук, О. В. Побережець, д-р екон. наук, А. О. Старостіна, д-р екон. наук, С. О. Якубовський, д-р екон. наук, Du Chunbu, Candidate of Economic Sciences, Researcher (Central University of Finance and Economics, China), Oleg Curbatov, PhD Management in Science, Associate Professor (University of Paris 13 – CEPN, France).

**Editorial council:**

V. I. Truba (*Editorial Board*), S. M. Andriievskiy, V. V. Hliebov, L. M. Holubenko, I. M. Dunaieva, V. V. Zamorov, O. V. Zaporozhchenko, O. A. Ivanova, V. Ye. Kruhlov, V. H. Kushnir, V. V. Menchuk, M. O. Podrezova, N. M. Kriuchkova, L. M. Tokarchuk, M. I. Nikolaieva, V. V. Yavorska, N. V. Kondratenko.

**Editorial board of the Series "Economics":**

O. V. Horniak, I. A. Lomachynska, L. M. Aleksieienko, N. I. Hrazhevskva, O. I. Kotykova, E. A. Kuznietsov, Ye. I. Maslennikov, V. M. Melnyk, I. M. Niенno, O. V. Poberezhets, A. O. Starostina, S. O. Yakubovskiy, Du Chunbu, Oleg Curbatov.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія KB № 11465-338P від 07.07.2006 р.

Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.  
Серія «Економіка» включено до переліку наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (категорія «Б»)  
на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

**Галузь науки:** економічні.

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент;  
075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність;  
292 – Міжнародні економічні відносини

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази  
**Index Copernicus**

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Одеського національного університету імені І.І. Мечникова  
(від 15 листопада 2022 року протокол № 4)

ISSN (print): 2304-0920  
ISSN (online): 2664-696X

© Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова, 2022

## ЗМІСТ

## РОЗДІЛ 1

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Грабчук І. А., Вигівська І. М., Назаренко Т. П. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ДО БОРОТБИ З ВІДМИВАННЯМ КОШТІВ.....	8
Кальченко Т. В. ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ІСНУЮЧИХ ТА ПОТЕЦІЙНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ.....	12
Саркісян А. Г., Оніщук П. В. ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ НА РИНКАХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИЙ ПОСЛУГ БЛИЗЬКОГО СХОДУ ТА АФРИКИ .....	16
Федотова Т. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	21
Чала В. С. МОДЕЛІ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ У РОЗБУДОВІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....	25
Чжоу Веньліань РОЛЬ РЕСУРСНОЇ БАЗИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРАЗИЙСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ КНР.....	32

## РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Білецький І. В. ФАКТОРИ ВЛИВУ НА РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ТА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ.....	38
Власенко Т. А., Ревенко О. В. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	44
Неустров Ю. Г. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА РЕГІОНУ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	50
Терлецька В. О. РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ У НАПРЯМКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВЕНЧУРНИХ СТРУКТУР ДЛЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОМОВІЛІВ.....	55

## РОЗДІЛ 3

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Броді І. І. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	59
Lereuko Tetiana, Zehetner Daniela, Zehetner Andreas THEORETICAL BACKGROUND OF LEADERSHIP STYLE DIFFERENTIATION: GENERATION ASPECT.....	66
Савіцька О. П. МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ МІЖ ОБСЯГОМ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ТИМЧАСОВЕ РОЗМІЩУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЮ ХАРЧУВАННЯ ТА КІЬКІСТЮ ТУРИСТІВ.....	72
Степаненко С. В. ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	79
Сугак Т. О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	84

УДК 658:005:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-8>**Власенко Т. А.**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>**Ревенко О. В.**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>**ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасному етапу розвитку України притаманний занепад багатьох галузей у більшості регіонів, згорання соціальних та екологічних програм в цьому напрямі. З'ясовано, що переваги цифровізації стають рушійною силою, а також конкурентною перевагою підприємницьких структур та їх стейкхолдерів. Досліджено можливі наслідки зростання цифрової економіки для таких суб'єктів: підприємств та найманих працівників; споживачі товарів та послуг; незайняті чи потенційні працівники; уряд. Доведено, що потреба у процесах цифровізації може бути дещо відмінною на макро- та мікрорівні. Зроблено висновок, що в умовах невизначеності слід чітко оцінити цифрову та IT-інфраструктуру, фінансові можливості підприємства та компетентності керівників і виконавців. Також на розвиток трансформаційних перетворень бізнесу позитивно впливатиме сформована цифрова інфраструктура підтримки.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес, невизначеність, бізнес-середовище, конкурентні переваги, бізнес-процес.

**Постановка проблеми.** Сучасному етапу воєнного стану України притаманний занепад багатьох галузей у більшості регіонів, згорання соціальних та екологічних програм в цьому напрямі. Також цей період пов'язаний з втратою позитивних тенденцій родинних та підтримуючих галузей, конкурентних переваг і темпів економічного розвитку взагалі. Український бізнес ще в період карантинних обмежень почав втрачати частину підприємств, які не змогли втриматись на ринку та переформатувати свої бізнес-процеси під нові умови. Ті підприємства, які працюють, повинні ще старанніше займатись брендінгом, пристосуватися до процесів цифровізації, відмінних умов праці, іноді дистанційних, коригувати стратегію розвитку з урахуванням безпекових питань під час дії воєнного стану та періодичних погіршення карантинних вимог. Однак, такі умови вимагають нових підходів не тільки у плануванні розвитку асортименту послуг, застосуванні відповідних технологій здійснення продажу, але й у формуванні нових підходів до управління витратами та підвищення ефективності діяльності бізнес-структур.

За сучасних умов переваги цифровізації стали рушійною силою, а також конкурентною перевагою підприємницьких структур, які є стейкхолдерами виробничих організацій. Таким чином питання цифрова трансформація бізнесу з урахуванням факторів мінливого середовища, звісно, є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти здійснення управління діяльністю підприємств в умовах невизначеності та цифровізації бізнес-процесів знайшли своє відображення у нарощанні багатьох вітчизняних і закордонних вчених. У своїх працях цю проблематику досліджували такі науковці, як: В. Войтенко, А. Завгородній, Л. Іванченкова, Г. Калач, Л. Лазебник, В. Ляшенко, Т. Маркова, О. Овсієнко, О. Томчук, Л. Федулова, Г. Черкаський, В. Шалухіна, І. Шаповалова та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** Узагальнюючи результати досліджень зарубіжних та українських вчених, можна зробити висновок, що успіх впроваджуваних цифрових технологій залежить від чіткого обґрунту-

вання доцільності заходів на основі виокремлення ключових проблем в цій сфері, спираючись на специфіку ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Однак, в такому контексті необхідним є критичне оцінювання заходів щодо обґрунтування практичних питань реалізації цифрової трансформації діяльності підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення особливостей процесу цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності та виявлення факторів впливу на його здійснення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність сучасної економіки будь-якої країни суттєво залежить від створення належних умов, за яких керівники та власники підприємств постійно здійснюють пошук чогось нового, розвивають економічні відносини та перезапускають механізми життєвого циклу. Рушійні сили цих процесів значною мірою залежать від характеристик бізнес-середовища, яке утворюється та змінюється під впливом не тільки суб'єктів ринку, а й державної політики. Найвні проблеми в сучасній українській економіці часто пов'язані з нестабільністю економічної політики, випереджаючими темпами новітніх технологій та з існуючим інструментарієм регулювання діяльності підприємств. Поступово країна намагається змінюватися, зокрема шляхом редагування норм законодавства та діджиталізації послуг.

Стратегічним напрямом цифрового розвитку в останні роки було обрано створення цифрової інфраструктури, як елементу бізнес-середовища, тобто такого комплексу технологій, процесів та продуктів, які спрямовані на забезпечення обчислювальних, телекомунікаційних та мережевих можливостей на цифровій основі. Як відзначено у роботі [1, с. 2–3], її призначенням є подолання «цифрового розриву» (нерівності у доступі громадян до цифрових можливостей). Слід наголосити, що ці питання безпосередньо зачіпають всі основні складові бізнес-середовища.

Останніми роками в науковій літературі уживається різна термінологія, пов'язана з цифровою економікою (оцифрування, діджиталізація або цифровізація, цифрова трансформація). Відмінність між ними полягає саме в тому, зміни якого характеру відбуваються. А от цифрова трансформація означає перехід до нового рівня взаємодії між

стейкхолдерами та суб'єктом господарювання, де на перший план виходять не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише швидкість та доступність двосторонньої їх комунікації, а результатом будуть фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій тощо. Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери управлінської діяльності, але при цьому не замінює паперові носії, а, в основному, дублює їх.

Як показує практика, бізнес-середовище в Україні хоча й у цілому сформоване (щодо наявності обов'язкових своїх складників), однак характеризується, з одного боку, значним проникненням у господарські питання держави та суб'єктів влади, а з іншого, – недостатньою ефективністю та неоподаткованістю застосовуваного інструментарію. Часті радикальні зміни «правил гри» додатково тому підтвердження. На цьому фоні суттєво посилюється необхідність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Крім того, позаринкові форми взаємодії держави і бізнесу стали «нормою» в сучасному суспільстві, а їх викоринення із суспільної свідомості вбачається довготривалим процесом [2, с. 4]. Винятком, звісно, є умови військового стану, в яких без прямого втручання держави бізнес може занепасти. У зв'язку із цим нагальним є розуміння всіх учасників економічних відносин, що прозорий бізнес має величезні переваги та перспективи. Опанування такої концепції є складним та витратним тільки на початкових етапах, потім воно несе в собі неоціненний досвід та навички роботи у важких і несприятливих умовах. Саме відповідальність держави за сформоване бізнес-середовище обумовлюватиме рівень прозорості та дієвості суспільної угоди між нею та бізнесом. Звісно, недосконалість законодавства, низький рівень моралі, слабка дієвість ринкових і суспільних інститутів не здатні забезпечити підприємствам правильні орієнтири діяльності.

Загрози та виклики, спричинені пандемією та воєнним станом, вимагають від уряду ухвалення швидких і дієвих рішень щодо посилення гнучкості та одночасно ефективності податкової системи, а також реалізації комплексу заходів з пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків, насамперед, спрямованих на збереження доходів населення та робочих місць. За фактом умови дуже складні. А будь-які точкові зміни, як і короткострокова бездіяльність уряду, миттєво призводять до різких коливань результатів діяльності підприємств.

Значні зміни для бізнесу відбулися у механізмі державного регулювання під час воєнного стану. Особливо відчутні вони у сфері оподаткування та дозвільних процедурах. Ще на початку 2022 р. наріжним каменем стало питання обов'язкового застосування РРО. В цій сфері теж присутні певні пом'якшення. Слід зауважити, що фактичні податкові перевірки контролюючими органами можуть проводити стосовно забезпечення можливості розраховуватися платіжною картою (п. 80.2 ПКУ) [3]. Ці проблеми були гостро відчутні на початку військового вторгнення, коли продаж був за готівку, а банкомати та банківські установи мали суттєві перебої у роботі. Зазнали змін і умови щодо застосування єдиного податку. Так з 1 квітня 2022 року до скасування воєнного стану для підприємств першої і другої груп сплата єдиного податку фактично стала добровільною (пп. 9.1 підрозд. 8 розд. XX ПКУ). З цієї ж дати запрацювала так звана спеціальна група єдиного

податку (2%), на якій можна перебувати до припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України. Прикладом обмежень такої ставки є перелік видів діяльності платників єдиного податку третьої групи: обмін іноземної валюти; виробництво, експорт, імпорт, продаж підкацизні товари (з виключеннями, пп. 9.3 підрозд. 8 розд. XX ПКУ).

Діджиталізація послуг державних органів у майбутньому також спростить процедуру зміни умов оподаткування. Так на загальні умови сплати єдиного податку (або загальну систему оподаткування) платники повертатимуться автоматично, з першого дня наступного місяця після припинення або скасування воєнного стану на території України.

Підприємці отримують переваги від розвитку цифровізації, наприклад, через застосунок «Дія» можна:

- сплатити податки підприємцям на єдиному податку (1-3 групи);
- зареєструвати або закрити суб'єкт господарювання під час війни;
- отримати виплати від держави як компенсацію за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо.

Якщо ж бізнес-структури мають можливість продовження діяльності, сплати податків, гнучкої переорієнтації діяльності на стратегічні напрямки діяльності, збереження чи створення робочих місць, благодійних внесків на допомогу армії чи людям, які зазнали певних втрат від військових дій, то такі дії тільки вітаються та підтримуються.

Деякі рішення уряду приймаються хаотично, деякі з запізненням, на підготовку багатьох з них відведено мало часу, виникає масштабна критика їх складових. Але мета одна – зберегти бізнес в період військового стану та, звісно, економічні відносини, пов'язані з ним. Отже, в Україні вкрай актуальні питання щодо стратегії розвитку формальної зайнятості: створення гідних робочих місць та системи оплати праці, сприяння підприємству, інституціоналізація зайнятості, застосування інструментарію податкового регулювання офіційних трудових відносин та легалізації бізнесу взагалі, зокрема сприяння розвитку малого та середнього підприємництва шляхом надання податкових пільг на етапах започаткування бізнесу.

Неминучим і суттєвим є вплив цифрових технологій на ринок праці в цілому, та наявність і якість працівників як зовнішнього фактору формування системи персоналу на підприємстві. Причому ці впливи мають як позитивний, так і негативний відтінок. Так не менше третини функцій у рамках певних професій можуть бути автоматизовані, вже враховуючи поточний рівень розвитку відповідних технологій. Подібна автоматизація здатна за десятиліття викликати суттєве зростання ВВП. В цій ситуації ризик для самих працівників в тому, що за даними закордонних досліджень 12-14 % світової робочої сили будуть змушені змінити професію [3, с. 72]. Починає сильніше розвиватись неформальна зайнятість, тобто така, що має соціальні та податкові ризики, бо здійснюється з порушенням офіційно встановлених законодавством умов реєстрації.

Слід зазначити, що цифрова економіка не є окремою галуззю чи кластером компаній, що діють на основі цифрових принципів та технологій. Вона є тією існуючою економікою, яка революціонує під впливом цифрової трансформації, корегуючи стратегії, бізнес-процеси та відносини в них. На основі результатів досліджень, проведених у робо-

тах [4–6], можна зробити висновок, що метою цифрових трансформацій в бізнесі стає створення та формування конкурентних переваг на основі нових можливостей, зниження ризиків (комерційних, фінансових, ринкових) та підвищення результатів діяльності підприємств. Саме такі акценти дозволяють правильно розуміти короткострокові та довгострокові наслідки розвитку цифрової економіки для бізнесу, а також для позиціонування самої бізнес-структури в цьому процесі.

Аналіз можливих наслідків зростання цифрової економіки для складових економіки та суб'єктів бізнесу наведено на рис. 1.

Отже, для підприємств та найманих працівників основними наслідками цифровізації стають:

- нові комерційні можливості для бізнесу через доступ до ринків з використанням цифрових платформ. Так з'являються в практиці підприємств глобальні та багатонаціональні стратегії, які дозволяють пропозицію товарів та послуг іноземним покупцям. Ця перевага спрацьовує, коли підприємство має навички розробки контенту на сайті та використання платіжних систем, а також позитивну ділову репутацію;

- диверсифікація діяльності та диференціація продукту. Прикладом може бути зниження витрат на основну діяльність підприємства та, як наслідок, вивільнення коштів на розширення діяльності (створення нових продуктів, розширення сервісу тощо);

- посилення конкуренції між постачальниками хмарних послуг. Для бізнесу це як зниження ступеня впливу з боку постачальників у моделі «п'яти сил» М. Портера. В таких умовах є як вигоди фінансові від зниження ціни на послуги, так і технологічні від підвищення якості основних та супутніх послуг;

- зміни умов праці, які залежать від наявних навичок найманих працівників та ступеня їх відповідності новим умовам та організованим бізнес-процесам;

- синергійні ефекти від інтеграції між вітчизняними та іноземними суб'єктами бізнесу. Перш за все, це можуть бути організаційні та фінансові переваги від спільного використання інноваційних продуктів, інвестиційних ресурсів, навичок ведення бізнесу, обміну досвідом та розділенням зон відповідальності тощо.

Щодо такого зовнішнього фактору впливу на діяльність підприємств, як незайняті чи потенційні працівники, то суттєво відчутними наслідками зростання цифрової економіки є:

- створення нових робочих місць, зокрема в сфері ІКТ-послуг;

- потреба в нових знаннях, навичках. Саме в таких умовах цифровізації стає пріоритетом постійність навчання, саморозвитку та готовності перенавчання, причому це стосується і потенційних, і вже зайнятих людей;

- дистанційна робота, фріланс. Подібний тренд став масштабним ще в умовах карантину, частково інституціональні зміни відбулися з метою легалізації та правового захисту подібної форми зайнятості. Тепер в сучасних умовах здатність організації та бізнес-структур будь-якої галузі в тій чи іншій мірі швидко переорієнтувати роботу в дистанційних формат стало навіть більше безпечним питанням та пріоритетом, який здатен забезпечити бізнес від краху і повної зупинки. Цифрові технології в таких умовах продовжують розвиватися, вдосконалюватися, поширюватися не тільки на сферу сплати, замовлення та доставки, а й на

спектр адміністративних і медичних послуг. Причому великі зусилля докладаються до посилення кібезпезки, що підвищує довіру майже всіх користувачів до такого формату відносин, сприяє формуванню цифрової та фінансової грамотності населення;

- скорочення пропозицій робочих місць під впливом цифровізації. Це саме той факт, який іноді формує негативне ставлення до цифровізації економіки. З'являються такі системи та платформи, які дозволяють одній людині контролювати масштабні бізнес-процеси. Але на фоні загального скорочення населення, швидких темпів НТП, це не є критичним питанням;

- зміни пріоритетів при влаштуванні на роботу, цінність набутих «м'яких» навичок. Як показує практика минулих років, все більша кількість роботодавців при оцінці претендента ще на співбесіді звертає підвищену увагу на такі неспеціалізовані навички, які тісно пов'язані з особистісними якостями (стресостійкість, гнучкість, комунікативність, креативність, вміння аргументувати, вирішувати комплексні проблеми тощо). Так, їх набір різниться та залежить від виду діяльності і персони самого майбутнього керівника, але знецінювати їх застосовність та переоцінювати свої особисті характеристики точно не варто. Від адекватності самооцінювання будуть залежати і сформований морально-психологічний клімат у колективі, і індивідуальні та групові результати діяльності.

З приводу наслідків розвитку цифрової економіки для уряду, слід відмітити такі:

- залучення інвестицій. Такі ефекти можуть бути як від підвищення конкурентоспроможності українських компаній чи формування спільних підприємств, так і від підвищення інвестиційної привабливості економіки України (регіону) взагалі. Саме цей чинник є у найбільшій зоні ризику у зв'язку з військовим станом;

- підвищення ефективності послуг за рахунок системи електронного уряду. За рахунок цього підвищується доступність послуг та зручність їх надання, а це є одним з критерієм легкості ведення бізнесу для український чи іноземних підприємств;

- збільшення податкових надходжень за рахунок зростання економічної активності. Навіть в умовах зниження податкового навантаження, надходження від податків до бюджетів різних рівнів можуть зростати за рахунок зростання прибутковості бізнесу, скорочення тіньового сектору та зростання обсягів продажів. Тобто виникає свого роду результат, схожий на ефект масштабу;

- подальша перспектива зниження податкових надходжень за рахунок податкової оптимізації. Якщо попередній наслідок виникає як первинна реакція на ділову активність, то далі, без суттєвого коригування організаційних аспектів бізнес-середовища, відбуватиметься зворотний ефект – падатимуть абсолютні показники податкових надходжень до бюджетів. Справа в тому, що підприємства набувають досвіду податкового планування з метою зменшення витрат на сплату податків, і чим більш розвинений бізнес, тим більший арсенал інструментів податкового планування може бути доступним;

- збільшення надходжень та прискорення митних операцій. Особливо це стосується тих суб'єктів господарювання, які зареєстровані як авторизовані економічні оператори (АЕО). Цей статус надає йому суттєві спрощення при проходженні митних процедур та забезпечує безпечний ланцюг постачання товарів та їх конкурентоспроможність.

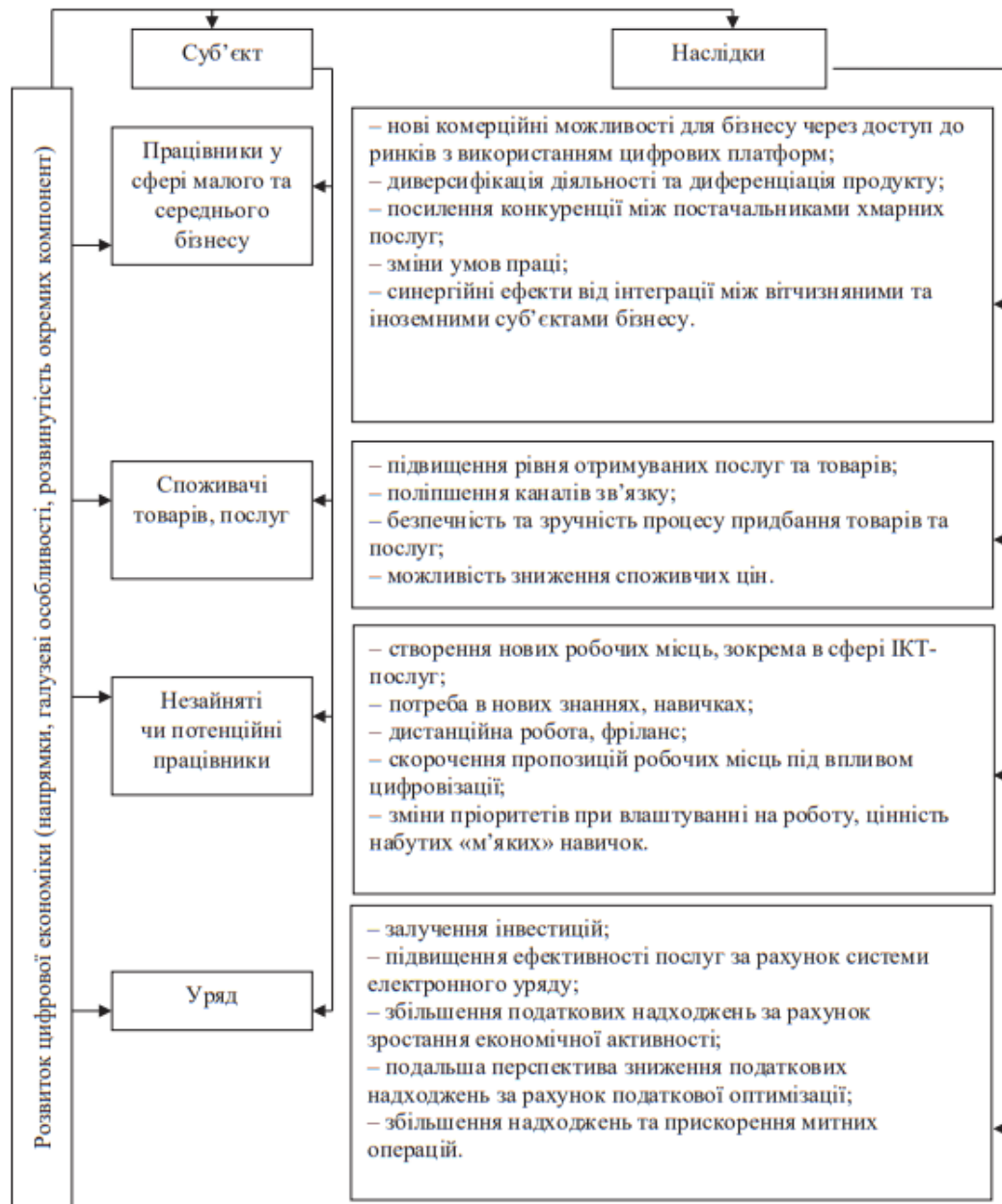


Рис. 1. Можливі наслідки зростання цифрової економіки для складових економіки та суб'єктів бізнесу

Джерело: авторська розробка

Слід зазначити, що недостатньо опрацьовані механізми та окремі стимули можуть мати тривалі негативні наслідки для національної та регіональної економіки. Тому заходи, які вживаються в сучасних умовах, не повинні стати причиною нестабільності бізнесу у майбутньому.

Додаткові ризики невизначеності, а отже і складності у плануванні діяльності та її результатів, виникають з-за затягування військового конфлікту. Вже сьогодні є прогнози щодо різкого підвищення податків та скорочення видатків бюджету в разі неприпинення військового вторгнення протягом місяця-двох. Такі непопулярні заходи можуть бути застосовні заради утримання економіки України. Слід зазначити, що подібні

заходи суттєво корегують фінансові результати підприємств, а, отже, залишається менше вільних коштів для реінвестування, зокрема у технологізацію окремих операцій або у загальну цифровізацію бізнес-процесів.

Потреба у процесах цифровізації може бути дещо відмінною на макро- та мікрорівні, на що також вказують науковці [7–8]. Так ефективність політики цифрової трансформації зумовлюється, з одного боку, її відповідністю потребам соціально-економічного розвитку країни, а з іншого, – інтересам фізичних і юридичних осіб і можливостям економіки. Отже, під час проведення реформ слід чітко розуміти, що загальна політика цифрової трансформації в країні може бути лише

допоміжним інструментом у загальних заходах регулювання економіки. Інструменти такого регулювання не розглядаються в чистому вигляді, оскільки результат їх проведення залежить від багатьох макроекономічних чинників, зокрема політичних. Починати цифрову трансформацію на конкретному підприємстві потрібно з визначення мети та причини змін. Також слід проаналізувати зовнішнє середовище на предмет наявних технологій, регуляторних обмежень у галузі та потенційних цифрових партнерів. Стратегічний аналіз здатний виявити, по-перше, проблемні зони, та, по-друге, зони зростання підприємства, в яких цифрові інструменти можуть бути найбільш доцільними. Крім того, необхідно оцінити цифрову та IT-інфраструктуру, фінансові можливості підприємства та компетентності керівників та виконавців.

На розвиток трансформаційних перетворень бізнесу позитивно впливатиме цифрова інфраструктура підтримки (онлайн-платформи для вза-

ємодії «бізнес-бізнес», «бізнес-держава», «бізнес-суспільство»; інформаційні сервіси з актуальними даними про оподаткування, звітність, правила ЗЕД; онлайн-платформи для навчання (семінари, вебінари, майстер-класи); цифрові консалтингові сервіси («Merezha», «Дія.Бізнес») тощо.

**Висновки.** В сучасних умовах суттєво актуалізується впровадження повноцінної системи цифровізації бізнес-процесів на підприємствах різних видів діяльності, що дозволить ефективно управляти витратами, продажом та прогнозувати економічні і соціальні ефекти як результати їх діяльності з урахуванням умов невизначеності. В таких умовах необхідним є критичне оцінювання можливостей оцінювання та прогнозування їх впливу на економічні та соціальні результати діяльності бізнес-структур, особливо в сучасних умовах дії військового стану. Методичне забезпечення цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності має великий науковий інтерес у подальших дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8648> (дата звернення: 20.09.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.84
2. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 25.08.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78
3. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь / Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 10.07.2021).
4. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
5. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf> (дата звернення: 16.08.2021).
6. Федуллова Л.І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7 (26). С. 6–14. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)
7. Шалухіна В.В., Ляшенко В.М., Черкаський Г.І., Томчук О.О. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. Р. 219–225.
8. Загородній А., Іванченкова Л. Шаповалова І., Маркова Т. Діджиталізації як ключовий напрям цифрового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 44–49.

#### References:

1. Ovsienko O. (2021) Tsyfrova infrastruktura pidtrymky maloho biznesu v Ukraini [Digital infrastructure of small business support in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy] (electronic journal), no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8648> (accessed 20 September 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.84
2. Revenko O. (2021) Vplyv podatkovykh faktoriv na rezultaty diialnosti pidpriemstva [The influence of tax factors on the enterprise results]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy] (electronic journal), no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (accessed 20 September 2022). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.78>
3. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid. *Tsentr Razumkova*. Kyiv, zhovten 2020 [Digital economy: trends, risks and social determinants: report / Razumkov Center. Kyiv, October 2020]. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf). (accessed 20 September 2022).
4. Kalach H.M. (2020) Modeli otsinky brendu v umovakh tsyfrovizatsii biznesu [Models of brand evaluation in conditions of digitalization of business]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 27, pp. 26–30.
5. Lazebnyk L.L. and Voitenko V.O. (2020) Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Information infrastructure in the digitalization of the enterprise's business processes]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 42, pp. 18–22. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf> (accessed 20 September 2022).
6. Fedulova L. (2020) Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku [Trends in the development and implementation of digital technologies for the implementation of sustainable development goals]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*. Kyiv: DU IEPSR NAN Ukrainy, no. 7(26), pp. 6–14. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840> (accessed 20 September 2022).
7. Shalukhina V.V., Liashenko V.M., Cherkaskyy H.I., Tomchuk O.O. (2022) Suchasni tendentsii ta vektory tsyfrovoyi transformatsii v Ukraini [Modern trends and vectors of digital transformation in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 2, pp. 219–225.
8. Zavorodniy A., Ivanchenkova L. Shapovalova I., Markova T. (2022) Didzhytalizatsii yak kliuchovy napriam tsyfrovoho rozvytku [Digitization as a key direction of digital development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 44–49.



**Vlasenko Tetiana**

**Revenko Olena**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## PECULIARITIES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

### Summary

The current stage of Ukraine's development is characterized by the decline of many industries in most regions, the curtailment of social and environmental programs in this direction. Such conditions require new approaches not only in planning the development of the range of services, the application of appropriate sales technologies, but also in the formation of new approaches to cost management and increasing the efficiency of business structures. It was found that the advantages of digitalization become a driving force, as well as a competitive advantage of business structures and their stakeholders. The purpose of the study is to determine the features of the process of digital transformation of business in conditions of uncertainty and to identify factors influencing its implementation. The strategic direction of digital development in recent years was the creation of digital infrastructure as an element of the business environment. It has been proven that the business environment in Ukraine is characterized by significant intrusion into the economic affairs of the state and government entities, as well as insufficient efficiency and inconsistency of the applied regulatory tools. Against this background, the need to make management decisions at enterprises in conditions of uncertainty is significantly increased. The possible consequences of the growth of the digital economy for the following subjects were studied: entrepreneurs and employees; consumers of goods and services; unemployed or potential employees; government. It has been proven that the need for digitization processes can be somewhat different at the macro- and micro-level. Thus, the effectiveness of the digital transformation policy is determined by its compliance with the needs of the country's socio-economic development, as well as the interests of individuals and legal entities and the opportunities of the economy. The general policy of digital transformation in the country can only be an auxiliary tool in general economic regulation measures. It is necessary to start digital transformation at a specific enterprise by defining the purpose and reason for the changes. In addition to external conditions, with the help of strategic analysis, it is necessary to identify problem areas and growth areas of the enterprise, in which digital tools can be most appropriate. It was concluded that in conditions of uncertainty, the digital and IT infrastructure, the financial capabilities of the enterprise, and the competence of managers and executives should be clearly assessed. Also, the development of business transformations will be positively influenced by the formed digital support infrastructure.

**Key words:** digital transformation, business, uncertainty, business environment, competitive advantages, business process.