

УДК 338.242.2
JEL: D20; D29; L86; L96; M11; M15
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-214-220>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

©2022 ХАВРОВА К. С., ВАЩУК Ю. А.

УДК 338.242.2
JEL: D20; D29; L86; L96; M11; M15

Хаврова К. С., Ващук Ю. А. Шляхи підвищення ефективності управління ІТ-підприємством за допомогою цифровізації бізнесу в умовах воєнного стану

В умовах нестабільності економіки та під час воєнного стану вибір правильної стратегії розвитку підприємств відіграє величезну роль у зміцненні позицій підприємства на ринку. Для підприємств галузі телекомунікацій важливим постає питання обрання шляху розвитку, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації бізнесу. Мета дослідження полягала в обґрунтуванні необхідності цифровізації бізнесу як наряду підвищення ефективності управління ІТ-підприємством в умовах воєнного стану. У статті досліджено шляхи підвищення такої ефективності. Систематизовано різні підходи до визначення поняття «ефективність», а саме: функціональний (вибірковий) підхід; системний підхід; цільовий підхід; процесно-орієнтований підхід. Запропоновано під поняттям «ефективність управління» розглядати якість організації управлінського процесу через координацію дій управлінського персоналу на інший персонал підприємства з метою отримання певних результатів, що дозволяє чітко визначити, чим викликаний поточний стан підприємства: помилковою стратегією (зумовленою тим, що цілі було сформульовано неправильно) чи нераціональним використанням ресурсів. Проаналізовано основні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Надамо характеристику процесу цифровізації бізнесу телекомунікаційних підприємств. На основі проведеного аналізу розглянуто основні шляхи та заходи підвищення ефективності діяльності підприємств, які здійснюють діяльність у сфері телекомунікацій в умовах, спричинених воєнними діями на території України. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування дорожньої карти для підприємств сфери телекомунікаційних послуг щодо імплементації заходів з цифровізації, націлених на підвищення ефективності діяльності у кризових умовах ринку.

Ключові слова: управління підприємством, цифровізація бізнесу, шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, діяльність бізнесу в умовах воєнного стану.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Хаврова Катерина Сергіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: havrova_k@dut.edu.ua

Ващук Юліана Андріївна – магістрантка, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: julianochkav@gmail.com

UDC 338.242.2
JEL: D20; D29; L86; L96; M11; M15

Khavrova K. S., Vashchuk Yu. A. Ways to Increase the Efficiency of IT Enterprise Management with the Help of Business Digitalization in the Conditions of Martial Law

In conditions of economic instability and during martial law, the choice of the right strategy for the development of enterprises plays a huge role in strengthening the company's position on the market. For enterprises in the field of telecommunications, it is important to choose a development path that corresponds modern trends in business digitalization. The purpose of the study was to substantiate the need for business digitalization as a way of increasing the IT enterprise management efficiency in the conditions of martial law. The article examines the ways of improving such management efficiency. Different approaches to defining the concept of "efficiency" are systematized, namely: functional (selective) approach; system approach; targeted approach; process-oriented approach. It is proposed to consider the management efficiency under the concept of quality of the organization of the management process through the coordination of the actions of management personnel to other personnel of the enterprise in order to obtain certain results, which allows you to clearly determine what caused the current state of the enterprise: a wrong strategy (caused by the fact that the goals were formulated incorrectly) or a non-rational use of resources. The main factors affecting the efficiency of the enterprise are analyzed. A characterization of the process of digitalization of the business of telecommunications enterprises is given. On the basis of the conducted analysis, the main ways and measures to increase the efficiency of the telecommunications enterprises activities in the state caused by military actions on the territory of Ukraine were considered. Prospects for further research in this direction are the formation of a road map for enterprises in the field of telecommunication services regarding the implementation of digitalization measures aimed at increasing the efficiency of operations in crisis market conditions.

Keywords: enterprise management, digitalization of business, ways to increase the efficiency of enterprise activity, business activity under martial law.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Khavrova Kateryna S. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: havrova_k@dut.edu.ua

Vashchuk Yuliana A. – Graduate Student, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: julianochkav@gmail.com

Цифровізація є провідною тенденцією розвитку світового та вітчизняного бізнесу. Для здобуття лідерства в бізнесі, у тому числі у сфері телекомунікацій, необхідно використання основних елементів цифрових перетворень, за допомогою яких можна забезпечити гнучкість і високу продуктивність, що, своєю чергою, впливає як на прибутковість, так і на близькість до споживача.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сьогодні, в умовах нестабільності економіки під час воєнного стану, вибір правильної стратегії розвитку підприємств, релевантне визначення шляхів залучення ресурсів та шляхів підвищення конкурентоспроможності відіграє величезну роль у зміцненні позицій підприємства на ринку. Для підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері телекомунікацій, дуже важливо, щоб обраний шлях розвитку відповідав сучасним тенденціям цифровізації бізнесу. Тому питання стратегічних шляхів забезпечення функціонування підприємств потребують ретельного дослідження та визначення відповідності сучасним вимогам шляхів стабілізації та можливостей підвищення ефективності їх роботи.

Дослідженням ефективності управління підприємством займалися українські науковці Орлов В. М., Яцкевич І. В., Новицька С. С., Потапова-Сінько Н. Ю. Роботи цих науковців визначають сучасні форми управління підприємництвом у телекомунікаційній сфері та характеризують сучасну культуру управління підприємствами галузі зв'язку. Питання державної підтримки бізнесу під час воєнного стану та можливостей розвитку українських підприємств завдяки переходу до цифровізації бізнесу піднято в роботах таких учених, як: Красносова О. М., Харченко Р. В. і Прокопець Л. В., які досліджували інструментарій державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку бізнесу. Проте дослідження проблеми ефективності управління підприємством в умовах цифровізації необхідно й надалі поглиблювати – як в аспекті вдосконалення процесу управління з використанням цифрових технологій, так і для з'ясування перспектив і можливостей забезпечення ефективності використання цифрових технологій та оцінки переваг внаслідок їх імплементації в діяльність телекомунікаційних підприємств.

Мета дослідження – обґрунтування необхідності цифровізації бізнесу як напрям підвищення ефективності управління ІТ-підприємством в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України завдало важкого удару бізнесу всіх галузей, зупинивши роботу або позбавивши можливості надавати послуги в повному масштабі багатьом підприємствам. Через це економіка України, за оцінками НБУ, не отримала 50% ВВП. Опитування 372 підприємств – учасників тендерів у Prozorro з усієї країни – показало, що лише 48% бізнесів зараз працюють, у

тому числі 62% підприємств продовжують працювати в Західній Україні, у Центральній – 55%. А серед підприємців, які продовжують роботу, 85% відзначило скорочення кількості замовлень. Дана ситуація призводить до необхідності зміни профілю бізнесу для відповідності потребам воєнного часу, тому 6% опитаних підприємців уже змінили, а 19% планують змінити фокус свого бізнесу [1].

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності економічних умов в Україні існує жорстка конкурентна боротьба на ринку, яка вимагає від підприємств постійного підвищення ефективної діяльності та активізації всіх наявних ресурсів. Тому основним завданням вітчизняних підприємств є знаходження нових шляхів забезпечення діяльності та підвищення її ефективності.

У класичному розумінні ефективність визначається співвідношенням результату з витратами або ресурсами, використаними для його досягнення. Для пошуку шляхів ефективності управління ІТ-підприємством в умовах воєнного стану вважаємо доцільним розглянути теоретичні аспекти поняття «ефективність управління». Графічну інтерпретацію проведеної систематизації різних підходів до визначення «ефективності» наведено на *рис. 1*.

Розглядаючи точки зору вітчизняних і закордонних науковців [2–5] щодо сутності та змісту поняття «ефективність», а також підходи до її визначення, автори даної статті пропонують під «*ефективністю управління*» розглядати якість організації управлінського процесу через координацію дій управлінського персоналу на інший персонал підприємства з метою отримання певних результатів, що дозволяє чітко визначити, чим викликаний поточний стан підприємства: помилковою стратегією (цілі було сформульовано неправильно) чи нераціональним використанням ресурсів.

Ефективність економічної діяльності підприємства залежить від ефективності управління. Ефективність управління, своєю чергою, можна розглядати як соціально-економічну категорію, яка відображає вплив управлінської діяльності на кінцевий результат роботи підприємства. Можна зазначити, що ефективність управління складається із трьох елементів:

- 1) *економічний ефект* (економічний результат управлінських рішень, що може бути охарактеризований основними фінансовими показниками підприємства);
- 2) *соціальний ефект* (соціальний результат управлінської діяльності, що характеризує ступінь використання потенціалу трудових ресурсів, реалізацію трудових можливостей кожного працівника, вирішення питань мотивації та соціальних завдань розвитку колективу);
- 3) *соціально-економічний ефект* (є поєднанням отримання економічної вигоди від діяльності та забезпечення соціальної стабільності).

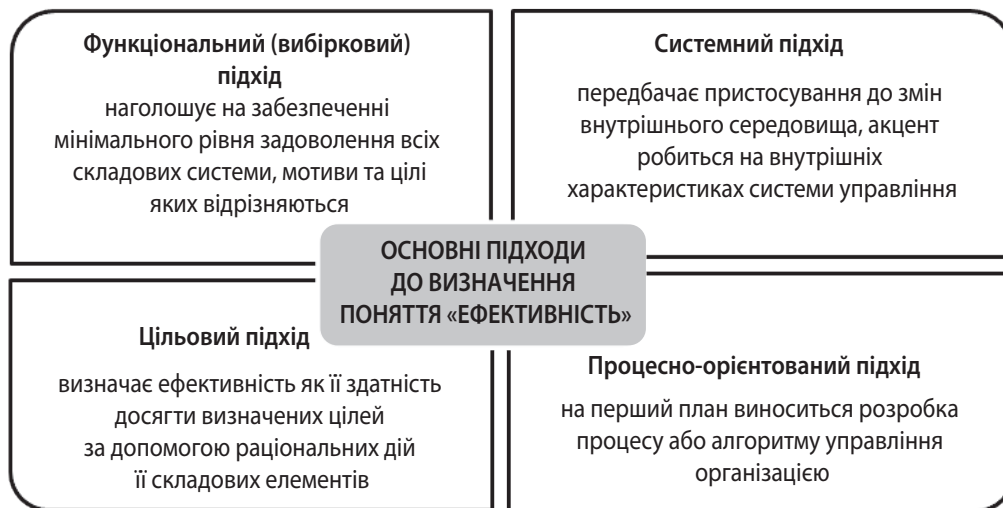


Рис. 1. Систематизація підходів до визначення поняття «ефективність»

Джерело: складено за [2–5].

З цієї точки зору поняття управління підприємством можна трактувати як:

- ✦ функцію постановки цілей, розробки та реалізації способів їх досягнення;
- ✦ процес управління шляхом виконання функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю;
- ✦ специфічний апарат управління;
- ✦ певну категорію людей, що професійно виконують роботу з управління.

Тобто це дозволяє визначити управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей діяльності підприємства.

Розрахунок ефективності системи управління підприємством є важливою частиною розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень кваліфікації управлінців. Ефективність управління оцінюється з метою створення прогресивної системи управління або оптимізації існуючої системи, яка забезпечувала б високу конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Досліджуючи питання підвищення ефективності діяльності підприємства, слід погодитися з думкою авторів [6], які до основних чинників підвищення ефективності роботи підприємства відносили підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва та праці, зміну обсягу та структури виробництва. Але, на нашу думку, сьогодні все це неможливо без цифровізації бізнесу.

За прогнозами міжнародної дослідницької компанії IDC, до 2023 р. понад 50% витрат на ІТ-сферу буде спрямовано на цифрову трансформацію та інновації, що майже у два рази перевищує показники 2018 р. (показник становив 27%). Отже, щоб не відставати від світових тенденцій, компаніям необхідно формувати

багаторічні плани цифрових перетворень і виявляти критичні чинники успіху.

Цифрова трансформація є фундаментом якісного поліпшення виробничих процесів підприємства. Комплексний підхід до цифрової трансформації підприємства за рахунок інтеграції технологічних рішень у структуру та процеси підприємства дозволяє створювати нові, а також значною мірою підвищувати ефективність існуючої бізнес-моделі.

При цьому фундаментом цього підвищення є інноваційна діяльність. Цифровізація реалізується у вигляді розробки та впровадження інноваційних цифрових технологій на постійній основі, а також формування відповідних правових, соціально-економічних, організаційних та інших умов трансформації підприємства.

Процес цифровізації в напрямі підвищення ефективності її функціонування на підприємстві включає:

- 1) забезпечення функціонального взаємозв'язку цілей і завдань управління різних рівнів підприємства;
- 2) забезпечення раціональної технічної підтримки управління;
- 3) постійне оновлення інформаційних ресурсів підприємства;
- 4) встановлення правил і положень, що регламентують порядок діяльності та мотивацію працівників при здійсненні ними трудових функцій;
- 5) впровадження передових засобів та методів управління;
- 6) своєчасний підбір та підготовку кадрів;
- 7) формування необхідної для ефективного функціонування сукупності видів діяльності, які обслуговують виробництво загалом;

8) організацію зворотного зв'язку між суб'єктом управління та об'єктами комп'ютеризації.

Для забезпечення ефективності змін в ІТ-інфраструктурі та в бізнес-середовищі компанії необхідна координація цифрової трансформації на стратегічному рівні, яка зосереджується на перетворенні продуктів, послуг, процесів та організаційних компонентів за рахунок упровадження інформаційних технологій.

Процес цифровізації телекомунікаційних підприємств повинен мати характеристики, які зображено на *рис. 2*.

ІТ-компанії спрямовують свої технології на забезпечення цифрових перетворень у державному секторі. Так, влітку 2022 р. Міністерство цифрової трансформації України і ПрАТ «Київстар» підписали Меморандум про співпрацю у відновленні цифрової інфраструктури України. У межах меморандуму телеком-оператор передав 300 млн гривень на цифровізацію [10]. Під час повномасштабної війни актуальними напрямками цифровізації за даною програмою стали:

- ✦ бази державних реєстрів Міністерства юстиції України для надання населенню нових

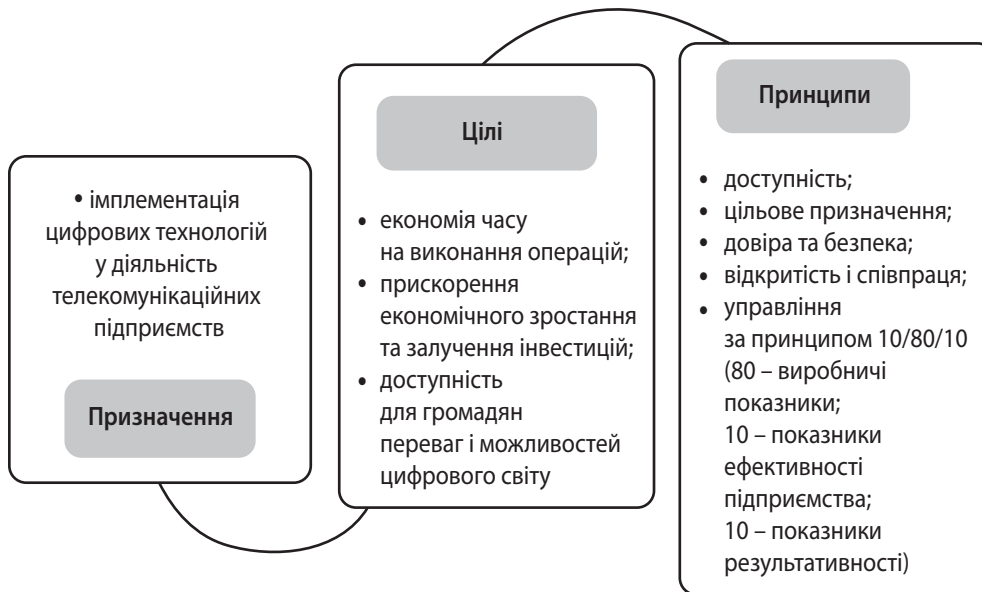


Рис. 2. Характеристика процесу цифровізації бізнесу телекомунікаційних підприємств

Джерело: авторська розробка.

В умовах цифровізації відбуваються зміни ланцюжків створення доданої вартості, значно зростає окупність інвестицій (ROI) бізнесу. За оцінками Digital Spillover, ROI для цифрових технологій у 6,7 разу вище, ніж для традиційних. Мультиплікатор інвестицій у цифрові технології становить 20, тоді як для традиційних (нецифрових) інвестицій – лише 2–8 (залежно від галузі) [7].

Навіть в умовах воєнного стану ІТ-індустрія є однією з найбільш швидкозростаючих галузей української економіки. Понад 80% ІТ-компаній зберегли майже 100% своїх контрактів та продемонстрували зростання на 13% за результатами трьох кварталів 2022 р. [8; 9].

Розуміння важливості впровадження цифровізації бізнесу для цифрового перетворення країни та створення умов для подальшого розвитку високотехнологічного бізнесу визначило участь телекомунікаційних компаній у реалізації програми диджиталізації України – Digital4Freedom. Протягом 2022 р. три українські телеком-компанії («Київстар», Vodafone і «Датагруп-Volia») надали \$13 млн до фандрейзингової платформи United24.

цифрових послуг у соціальній і будівельній сферах;

- ✦ проекти з цифрової трансформації нотаріату (е-нотаріат) та товарно-транспортних накладних (е-ТТН);
- ✦ транспортні реєстри Міністерства внутрішніх справ України для надання цифрових послуг з реєстрації та перереєстрації авто в «Дії», видавання цифрових посвідчень водія тощо [10].

Таким чином, ІТ-технологічні компанії сприяють підвищенню ефективності управління та надання послуг у державному секторі за умов воєнного стану.

ПрАТ «Київстар» – оператор електронних комунікацій, що надає послуги на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Кількість абонентів, які обслуговуються ПрАТ «Київстар», складає 24,8 млн – для мобільного зв'язку та понад 1,2 млн – для «Домашнього інтернету». За дослідженнями Speedtest від Ookla, компанія забезпечує найвищу середню швидкість передачі даних у мережі мобільного зв'язку серед мобільних операторів України. Також клієнтам компанії доступні конвергентні рішення та інноваційні послуги Big

Data, IoT, Cloud solutions, мобільні фінансові послуги, цифрове ТБ тощо.

За даними фінансового звіту за 9 місяців 2022 р. ПрАТ «Київстар» [11], прибуток підприємства зріс на 1,7 млрд грн порівняно із аналогічним періодом попереднього року, що становить 8%. При цьому відбулося скорочення загальної кількості абонентів – понад 7% для мобільного і 5% для фіксованого зв'язку. Динаміку основних показників компанії за 3 квартали і за 9 місяців поточного та попереднього років наведено в табл. 1.

За 9 місяців 2022 р. компанія інвестувала в розвиток і будівництво мережі понад 3,5 млрд грн. Тільки у 3 квартали 2022 р. капітальні інвестиції зросли на 52,5% порівняно з 3 кварталом 2021 р. ПрАТ «Київстар» за поточний рік побудовано 400 нових базових станцій 4G зв'язку та модернізовано 6000 базових станцій для поліпшення якості та швидкості передачі даних. Це сприяло більш активному використанню абонентами послуг Інтернету в 3 квартали 2022 р., а обсяг використаних мегабайтів на одного абонента зріс на 29% порівняно із аналогічним періодом 2021 р. Також зросла кількість абонентів, які використовують послуги 4G зв'язку, на 4,7% – до 12,1 млн.

На основі доступних інтернет-джерел та фінансової звітності підприємств [12–14] проведено оцін-

ку показників ефективності впровадження цифровізації бізнесу в управління телекомунікаційних підприємств. Результати розрахунків наведено в табл. 2. Протягом досліджуваного періоду відмічається зростання показників, що відображає тенденцію до розширення застосування цифровізації в бізнес-процесах підприємств.

ПрАТ «Київстар» показав переваги в рівні впровадження, повноти використання новітніх технологій та інформаційної відкритості. Лайфселл має переваги щодо використання цифрових технологій, а Водафон нарощує показники рівня впровадження технологій та інформаційної відкритості.

Отже, визначені показники корелюють із фінансовими результатами компаній, зокрема рівнем прибутковості. Так, ПрАТ «Київстар» збільшив дохід на 8%, ПрАТ «ВФ Україна» зменшив на 1%, а ТОВ «lifecell» зменшив дохід на 4% за даними 9 місяців 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р.

Таким чином, цифровізація бізнесу в умовах воєнного стану дає змогу телекомунікаційним підприємствам контролювати критичні показники ефективності функціонування підприємства на етапах реалізації окремих бізнес-процесів та відповідно до цього оперативно коригувати стратегію діяльності.

Таблиця 1

Ключові показники діяльності ПрАТ «Київстар» у 3 кварталі 2022 р. порівняно з 3 кварталом 2021 р. і за 9 місяців 2022 р.

Фінансові та операційні показники (млн грн)	3 кв. 2022	3 кв. 2021	3 кв. 2022/ 3 кв. 2021	9 міс. 2022	9 міс. 2021	9 міс. 2022/ 9 міс. 2021
Загальний операційний дохід	7 656	7 275	5,20%	22 900	21 211	8,00%
ЕВІТДА	4 391	4 915	-10,70%	13 817	14 357	-3,80%
Маржа ЕВІТДА	57,4	67,60%	(10,2 в. п.)	60,30%	67,70%	(7,3 в. п.)
Капітальні витрати	1 815	1 190	52,50%	3 507	3 729	-6,00%
Мобільний зв'язок						
Загальний операційний дохід	7 125	6 766	5,30%	21 354	19 720	8,30%
У тому числі від послуги передачі даних	4 134	4 066	1,70%	12 437	11 849	5,00%
Абоненти (млн)	24,4	26,3	-7,10%			
У тому числі мобільного інтернету	16,8	18,4	-8,30%			
У тому числі абонентів 4G	12,1	11,6	4,70%			
ARPU (грн)	96	86	11,90%			
MOU (хв.)	557	595	-6,40%			
Використання даних (Гбайт/абонента)	9	7	29,70%			
Фіксований зв'язок						
Загальний операційний дохід	477	465	2,60%	1 409	1 379	2,20%
Операційний дохід ШПД	273	297	-8,00%	836	883	-5,20%
Абоненти ШПД (млн)	1,1	1,2	-5,20%			
ARPU ШПД (грн)	80	84	-5,00%			

Джерело: складено за [11].

Оцінка цифровізації бізнесу телекомунікаційних підприємств

Показник	ПрАТ «Київстар»			ПрАТ «ВФ Україна»			ТОВ «lifecell»		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Рівень упровадження цифрових технологій	0,87	0,93	0,99	0,81	0,88	0,9	0,81	0,82	0,85
Коефіцієнт використання цифрових технологій	0,81	0,86	0,91	0,85	0,87	0,88	0,87	0,87	0,92
Рівень інформаційної відкритості	0,9	0,97	0,99	0,89	0,83	0,92	0,72	0,74	0,79
Рівень повноти використання цифрових послуг	0,87	0,86	0,88	0,77	0,79	0,81	0,63	0,65	0,64

Джерело: складено за [11–13].

ВИСНОВКИ

Цифровізація української економіки стає важливим джерелом довгострокового економічного зростання України. З метою підтримки діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану вітчизняними та міжнародними інституціями вжито ряд заходів, що сприятимуть цифровізації бізнесу. Доведено, що за рахунок цифровізації бізнесу можна підвищити потенціал залучення коштів по європейських програмах і під'єднати вітчизняну магістраль до цифрових глобальних шлюзів. Така інтеграція стане рушійним чинником підвищення загального цифрового потенціалу телекомунікаційних підприємств, їх структурної модернізації та, як наслідок, посилення їхньої стійкості в післявоєнний період, а також сприятиме інтеграції України до міжнародного цифрового простору на стратегічних засадах.

Лідерами впровадження цифровізації України виступають телекомунікаційні компанії, які також сприяють поширенню цифрових технологій у державний та інші сектори економіки. ПрАТ «Київстар» протягом тривалого часу бере активну участь у проведенні диджитал-перетворень в Україні та здійснює інвестування у процеси цифрових змін. Крім того, компанія розробляє продукти для диджиталізації інших секторів економіки, активно співпрацює з представниками бізнесів та урядом щодо впровадження цифрових рішень, які реалізуються ПрАТ «Київстар». Застосування цифровізації власного бізнесу дозволяє компанії досягати значних фінансових результатів навіть за воєнного стану.

Подальші наукові дослідження будуть присвячені розробленню бізнес-процесів в умовах цифровізації бізнесу та візуалізації отриманих результатів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Офіційний сайт Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/news?group=articles>
2. Bryant S., Joyce R. Federal Productivity Lessons. *The Bureaucrat*. 1984. Vol. 13. No. 1. P. 42–47.

3. Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика : навч. посіб. Львів : УАДУ, 2002. 300 с.
4. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275–285. URL: <https://studfile.net/preview/2399979/page:2/>
5. Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємств : монографія. Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2005. 180 с.
6. Погорелов С. М., Леденко О. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26. С. 76–82. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/16459/1/vestnik_HPI_2015_26_Pohorielov_Doslidzhennia.pdf
7. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
8. Присяжна Л. 80% ІТ-компаній зберегли контракти та показали зростання навіть під час війни / *Liga Zakon*. 08.12.2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/215825_80-it-kompany-zberegli-kontrakti-ta-pokazali-zrostannya-navt-pd-chas-vyni
9. Індекс цифрової трансформації від ЕВА – дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах / *ДіяБізнес*. 25.05.2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidприємствah>
10. Київстар передав 150 млн гривень на цифровізацію / Міністерство цифрової трансформації України. 01.11.2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kiivstar-peredav-150-mln-griven-na-tsvifrovizatsiyu>
11. За 9 місяців 2022 капітальні інвестиції Київстар склали 3,5 млрд грн, податки та збори – 8,1 млрд грн / Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/za-9-misyaciv-2022-kapitalni-investyciyi-kyivstar-sklaly-35-mlrd-grn-podatky>
12. ПрАТ «ВФ Україна» : Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 року / URL: <https://www.vodafone.ua/storage/>

- editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vf-ukraine-standalone-21fsu-15092022-ukr.pdf
13. ТОВ «лайфселл» : Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 року. URL: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2022/05/FS_consolidated_lifecell_%26_Audit_report_UKR_2021.pdf
 14. Приватне акціонерне товариство «Київстар» : Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 року. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_conso_2021_ukr_final.pdf

REFERENCES

- Bryant, S., and Joyce, R. "Federal Productivity Lessons". *The Bureaucrat*, vol. 13, no. 1 (1984): 42-47.
- "Indeks tsyfrovoi transformatsii vid YeVA – doslidzhennia stanu tsyfrovoi transformatsii na pidpriemstvakh" [The Digital Transformation Index from EVA Is a Study of the State of Digital Transformation at Enterprises]. *DiiaBiznes*. May 25, 2021. <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidpriemstvah>
- "Kyivstar peredav 150 mln hryven na tsyvrovizatsiiu" [Kyivstar Transferred 150 Million Hryvnias for Digitization]. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. November 01, 2022. <https://thedigital.gov.ua/news/kiivstar-pere-dav-150-mln-griven-na-tsifrovizatsiyu>
- Lesechko, M. D. *Osnovy systemnoho pidkhodu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Basics of the System Approach: Theory, Methodology, Practice]. Lviv: UADU, 2002.
- Ofitsiynyi sait Prozorro. <https://prozorro.gov.ua/news?group=articles>
- "PrAT «VF Ukraina» : Okrema finansova zvitnist vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti ta zvit nezalezhnogo audytora. 31 hrudnia 2021 roku" [PJSC "VF Ukraine": Separate Financial Statements in Accordance with International Financial Reporting Standards and an Independent Auditor's Report. December 31, 2021]. <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vf-ukraine-standalone-21fsu-15092022-ukr.pdf>
- "Pryvatne aksionerne tovarystvo «Kyivstar» : Konsolidovana finansova zvitnist vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti ta zvit nezalezhnogo audytora" [Private Joint-stock Company "Kyivstar": Consolidated Financial Statements in Accordance with International Auditor's Report]. December 31, 2021 roku. https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_conso_2021_ukr_final.pdf
- Pohorielov, S. M., Ledenko, O. V., and Matiazh, O. A. "Doslidzhennia shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Research on Ways to Improve the Efficiency of the Enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 26 (2015): 76-82. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/16459/1/vestnik_HPI_2015_26_Pohorielov_Doslidzhennia.pdf
- Prysiazhna, L. "80% IT-kompanii zberehly kontrakty ta pokazaly zrostantia navit pid chas viiny" [80% of IT Companies Kept Their Contracts and Showed Growth Even During the War]. *Liga Zakon*. December 08, 2022. https://biz.ligazakon.net/news/215825_80-it-kompany-zberegli-kontrakti-ta-pokazali-zrostantnya-navt-pd-chas-vyni
- Rats, O. M. "Vyznachennia sutnosti poniattia «efektyvnist funktsionuvannia pidpriemstva»" [Definition of the Essence of "Efficiency of Enterprise Functioning"]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 15 (2008): 275-285. <https://studfile.net/preview/2399979/page:2/>
- Salyha, K. S. *Efektyvnist hospodarskoi diialnosti pidpriemstv* [Efficiency of Economic Activity of Enterprises]. Zaporizhzhia: ZTsNTEI, 2005.
- "TOV «Lifecell» : Konsolidovana finansova zvitnist vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti ta zvit nezalezhnogo audytora" ["Lifecell" LLC: Consolidated Financial Statements in Accordance with International Financial Reporting Standards and an Independent Auditor's Report]. December 31, 2021 roku. https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2022/05/FS_consolidated_lifecell_%26_Audit_report_UKR_2021.pdf
- "Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu" [Ukraine 2030E Is a Country with a Developed Digital Economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnyho*. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html>
- "Za 9 misiatsiv 2022 kapitalni investysii Kyivstar sklaly 3,5 mlrd hrn, podatky ta zborny – 8,1 mlrd hrn" [For 9 Months of 2022, Capital Investments of Kyivstar Amounted to UAH 3.5 Billion, Taxes and Fees – UAH 8.1 Billion]. *Ofitsiynyi sait PrAT «Kyivstar»*. <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/za-9-misyaciv-2022-kapitalni-investyciyi-kyivstar-sklaly-35-mlrd-grn-podatky>