

## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В У МОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

©2023 СЕМЕНЧУК Т. Б., ЛІЧЕНКО В. Ю.

УДК 338.462:658.5  
JEL Classification: L15; O14; O32

Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю.

### Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації

Метою статті є дослідження та обґрунтування реалізації сучасного інструментарію у вигляді диджиталізації, тобто оцифрування всієї інформації, що стосується бізнес-процесів підприємства. У статті описано значення диджиталізації в економіці як процесу впровадження цифрових технологій збору, передачі, зберігання та обробки даних. Визначено, що диджиталізація є сучасним етапом розвитку цифрового суспільства, в якому переважають цифрові технології роботи з даними, які реалізуються через застосування технічних засобів і програмних рішень. Доведено, що перспективним інструментом на мікрорівні є застосування диджиталізації як чинника сталого розвитку бізнес-процесів. Авторами статті було розкрито останні бачення останніх досліджень та бачення вітчизняних дослідників щодо понятійного апарату диджиталізації та надано визначення цифрової трансформації як основи сучасного інструментарію бізнес-процесів на підприємстві. Це дало змогу авторам систематизувати дослідження та визначити основні переваги та можливості для підприємств при диджиталізації бізнес-процесів, які наведені в статті. Звісно, визначення переваг і можливостей надає чіткого розуміння та систематизації конкурентних переваг підприємства при застосуванні сучасного інструментарію, які наведено авторами дослідження. Також у статті сформовано основні напрями покращення роботи підприємства та взаємодії з клієнтами через реалізацію проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства, які проявляються в підвищенні продуктивності при одночасному зниженні витрат на робочу силу, покращення якості обслуговування клієнтів та стимуляції інновацій на підприємстві. Це можливо через реалізацію основних п'яти компонентів управління бізнес-процесів, які наведено в статті. Для обґрунтування запропонованих напрямів цифровізації бізнес-процесів підприємства в статті наведено багато сучасних прикладів (кейсів) для їх реалізації. Автори змогли привести та систематизувати найкращі практики відповідно до напрямів диджиталізації бізнес-процесів підприємства та по галузях зі збереженням специфіки роботи підприємств, що значно покращить реалізацію запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

**Ключові слова:** диджиталізація, цифрова трансформація, цифровізація, бізнес-процеси, удосконалення бізнес-процесів підприємства, сучасні інструменти управління, управління бізнес-процесами.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-176-181>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Семенчук Тетяна Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, виконуючий обов'язки завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** Lopatuyk\_t@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

**Ліченко Владислав Юрійович** – студент, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

UDC 338.462:658.5  
JEL Classification: L15; O14; O32

### Semenchuk T. B., Lichenko V. Y. Improving the Business Processes of Enterprise in the Conditions of Digitalization

The article is aimed at studying and substantiating the implementation of modern instrumentarium as a form of digitalization, i.e. digitization of all information relating to business processes of enterprise. The article describes the importance of digitalization in the economy as a process of introduction of digital technologies for collecting, transmitting, storing, and processing data. It is defined that digitalization is a modern stage in the development of the digital society, in which digital technologies of working with data prevail, which is implemented through the use of technical means and software solutions. It is proved that a promising instrument at the micro level is the application of digitalization as a factor of sustainable development of business processes. The authors of the article reveal the latest visions of recent research and visions of domestic researchers regarding the conceptual apparatus of digitalization and provided a definition of digital transformation as the basis of the modern instrumentarium of business processes in enterprise. This allowed the authors to systematize their research and identify the main advantages and opportunities for enterprises in the digitalization of business processes, which are presented in this publication. Of course, the definition of advantages and opportunities provides a clear understanding and systematization of competitive advantages of the enterprise when applying the modern instrumentarium, specified by the authors of the presented study. The article also forms the main directions of improving the work of the enterprise and interaction with customers through the implementation of projects of digital transformation of business processes of enterprise, which are manifested in increasing productivity while reducing labor costs, improving the quality of customer service and stimulating innovation in the enterprise. This becomes possible through the implementation of the main five components of the management of business processes, which are given in the article. To substantiate the proposed directions of digitalization of business processes of enterprise, the article provides many contemporary examples (cases) for their implementation. The authors were able to bring and systematize the best practices in accordance with the directions of digitalization of business processes of enterprise and in accordance with a certain

industry while preserving the specifics of the enterprises, which will significantly advance the implementation of the proposed measures to improve the business processes of the enterprise.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, digitization, business processes, improvement of business processes of enterprise, modern management instruments, management of business processes.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Semenchuk Tetiana B.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Acting Head of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** Lopatuyk\_t@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

**Lichenko Vladislav Yu.** – Student, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**Вступ.** Сьогодні відбулося фундаментальне прискорення поширення та впровадження цифрових технологій, поява все нових і нових цифрових інновацій, які важко відстежити та проаналізувати, та можливі сфери їх застосування, а також «ті самі» проривні технології для світової економіки. З кожним роком цифрова трансформація стає все більш важливою в нашому житті. Діджиталізація пронизує майже всі сфери промисловості та послуг, спричиняючи незворотні зміни в управлінні компаніями, покращуючи їх фінансово-господарську діяльність, роблячи їх більш гнучкими та конкурентоспроможними на ринку. Саме використання потужного програмного, апаратного та цифрового інструментів формує конкурентну перевагу компанії на ринку. Діджиталізація відкриває багато нових можливостей для подальшого та ефективного розвитку підприємств і є ефективним механізмом для позитивних змін у компаніях. Тому процеси діджиталізації є досить актуальними і потребують більш ґрунтовного дослідження в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження різних аспектів управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, ролі, проблем та особливостей діджиталізації внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема, Т. Батракова, Т. Буй, О. Вінник, О. Грибіненко, Г. Жекало, Г. Жосан, О. Іванкевич, С. Криниця, А. Лазебник, В. Мазур, М. Макарова, І. Маркович, А. Радкевич, І. Струтинська, Н. Чеснокова, А. Кузнецова, А. Федулова та інші. Проте, враховуючи думки зазначених авторів, доводиться констатувати, що існують мало вивчені проблеми та питання удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації.

Відаючи належне науково-практичній значущості праці провідних вітчизняних та світових учених, слід зазначити, що в сучасних реаліях функціонування підприємств недостатньо вивчені питання швидкого пошуку креативних і своєчасних управлінських рішень щодо управління бізнес-процесами підприємства, широти застосування сучасного інструментарію, яке більш діджиталізоване, що відповідає характеру ринкового середовища та враховує важливість оцінювання рівня впливу ринкових тенденцій, тому вони потребують подальшого опрацювання.

Отже, дослідження науковців у цьому напрямку потребують певного розвитку у частині удосконалення бізнес-процесів підприємства з застосуванням сучасних інструментів управління підприємством та його

операційними бізнес-процесами і, як наслідок, його реалізації в сучасних мінливих та кризових умовах ведення бізнесу.

**Метою** статті є дослідження та обґрунтування застосування сучасного інструментарію для удосконалення бізнес-процесів підприємства з урахуванням впливу сучасних реалій ведення бізнесу, ринкових тенденцій та діджиталізації інструментарію застосування ведення бізнесу та управління підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація (digital transformation) для підприємницьких структур означає, що цифрові технології не тільки істотно впливають на ефективність їх роботи – вони докорінно змінюють їх структуру, ділові процеси, принципи організації і методи управління [1; 2].

Зрештою цифрова трансформація вже сьогодні визначає ринкові перспективи і цінність організацій на ринках товарів і послуг масового попиту (FMCG), фінансовому, телекомунікаційному, мас-медіа, електронної комерції тощо. Проаналізуємо сутність поняття діджиталізації, які надають інші автори:

1. О. Абакуменко визначає діджиталізацію як процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах [3, с. 69].
2. О. Гудзь, С. Федюнін під поняттям діджиталізації визначають заснований на можливостях сучасної IT-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації [4, с. 19].
3. О. Грибіненко визначив діджиталізацію як трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [6, с. 35].
4. А. Гуренко визначає діджиталізацію як процес використання цифрових технологій з одночасним поліпшенням системи обслуговування клієнтів [7, с. 740].
5. С. Король визначає, що діджиталізація передбачає створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з викорис-

танням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові [8, с. 69].

Диджиталізація бізнес-процесів підприємства надає такі можливості:

- здешевлення та спрощення розв'язання типових задач, які реалізуються шляхом проведення великих обсягів операцій;
- створення нових робочих місць і підвищення продуктивності праці. Група експертів Світового банку відзначає, що безпосередньо в сфері цифрових технологій створюється обмежене число нових робочих місць, проте їх розвиток може супрово-

джуватися збільшенням кількості робочих місць в супутніх галузях діяльності (наприклад, в Китаї зростання електронної торгівлі призвело до створення 10 млн. робочих місць в онлайн-магазинах і суміжних службах;

- збільшення додаткових вигод для споживача (виникнення нових товарів - електронних книг, цифрової музики; доступу до соціальних мереж, інтернет-магазинів тощо);
- розширення участі в політичному і громадському житті, онлайн-доступ до державних послуг.

Окрім того, доцільним також є диджиталізація за безпечує установам такі конкурентні переваги як (рис. 1):

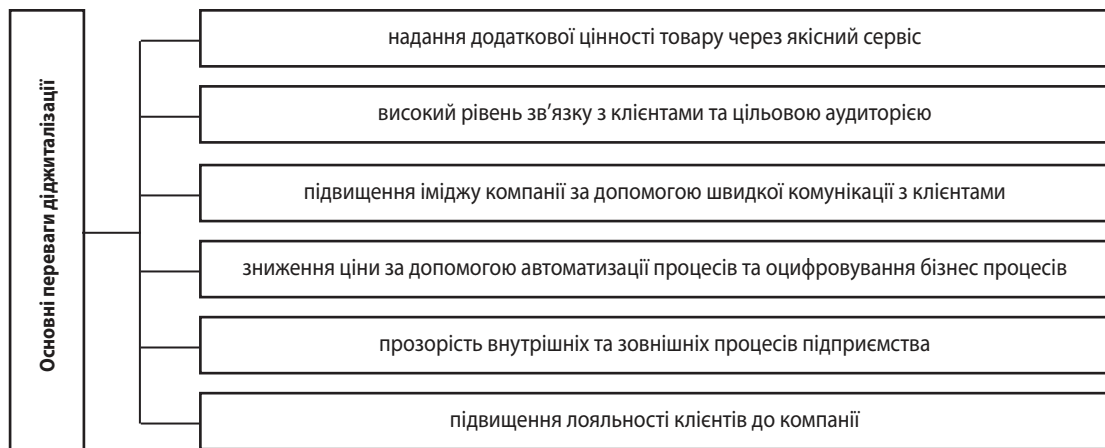


Рис. 1. Основні переваги диджиталізації

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [3–5]

Хоча окупність інвестицій у цифрову трансформацію залежить від багатьох факторів, правильна технологія може значно покращити роботу бізнесу та взаємодію з ним клієнтів:

1. Підвищення продуктивності при одночасному зниженні витрат на робочу силу. Використання технологій для підвищення ефективності роботи є одним з найбільш ефективних способів перетворення діяльності підприємства. Наприклад, для підприємств час та гроші, які вони витрачають на навчання нових співробітників та оновлення цифрових ресурсів, можуть швидко вийти з-під контролю. Використовуючи належні інструменти, підприємство може знизити витрати та підвищити продуктивність.
2. Покращує якість обслуговування клієнтів. Технічно адаптовані клієнти хочуть отримувати відмінні враження завдяки безлічі точок дотику – мобільним додаткам, соціальним мережам, електронній пошті, чату тощо. Цифрові перетворення – рушійна сила покращення якості обслуговування клієнтів.
3. Стимулює інновації, допомагаючи підприємству випереджати конкурентів. Конкуренти підприємства прагнуть цифрового перетворення незалежно від того, чи займається підприємство цим. Відмова від цифрової трансформації означає по-

суті рішення про те, що підприємство не заперечує проти того, щоб залишитися позаду.

В сучасних умовах щоб виправдати високі очікування клієнтів, компанії мають прискорити цифровізацію своїх бізнес-процесів. Але вони повинні виходити за межі простої автоматизації існуючого процесу. Вони повинні наново винаходити весь бізнес-процес, включаючи скорочення кількості необхідних кроків, скорочення кількості документів, розробку автоматизованого прийняття рішень та вирішення питань регулювання та шахрайства. Операційні моделі управління, навички, організаційні структури та ролі мають бути перероблені, щоб відповідати новим процесам.

Моделі даних мають бути скориговані та перебудовані, щоб забезпечити більш ефективне прийняття рішень, відстеження продуктивності та розуміння клієнтів. Цифровізація часто вимагає, щоб ефективні бізнес-процеси на підприємстві поєднувалися з новими навичками, наприклад, шляхом навчання менеджера з мерчендайзингу програмування алгоритму ціноутворення. Окрім того, доцільним є внесення коректив щодо системи управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами в умовах диджиталізації – це не разова діяльність, це повний процес дій, який є постійно діючим, що можна застосувати до одного проєкту цифрової трансформації. Це методологія, що забезпе-

че запобіжний підхід до бізнес-процесів, від визначення до автоматизації бізнес-процесів. BPM – це сполучна ланка між спонсорством, стратегією, управлінням процесами, автоматизацією процесів та постійним покращенням. BPM має стати основною компетенцією будь-якої організації, яка прагне інновацій та покращень в умовах цифрової трансформації

Управління бізнес-процесами складається з п'яти компонентів:

1. Виявлення бізнес-процесу. Щоб успішно трансформувати свою діяльність, підприємству потрібне чітке розуміння існуючих бізнес-процесів. Багато організацій мають погано злагоджені певні бізнес-процеси і покладаються лише на зусилля своїх співробітників, щоб досягти мети. BPM передбачає роботу з підприємством для виявлення та документування поточних бізнес-процесів за допомогою інструментів BPM.
2. Моделювання бізнес-процесів. Удосконалення бізнес-процесів, управління та автоматизація починаються з моделювання. Як тільки на підприємстві виявлено всі незлагоджені бізнес-процеси, важливо чітко та послідовно відмітити їх.

3. Управління процесом. Забезпечення того, щоб бізнес-процеси були корисними, є важливим завданням управління для сучасного цифрового бізнесу. Управління вимагає, щоб метрики процесу та елементи управління, визначені як частина моделювання процесу, вимірювалися та керувалися. Ця відповідальність лягає на менеджера бізнес-процесу.
  4. Оптимізація та поліпшення процесів. Поліпшення обслуговування є основою перетворень на підприємстві. Керівники підприємств повинні регулярно переглядати кожен процес з метою підвищення ефективності, зниження витрат та скорочення помилок. Саме поєднання управління процесами, оптимізації та покращення сприятиме інноваціям бізнес-процесів.
  5. Автоматизація процесів. Доцільно автоматизувати набір дій або бізнес-правил у BPM або програмному забезпеченні для керування робочими процесами. Ключем до успішної автоматизації процесів є чітко визначені процеси та чіткі вимоги.
- Різноманіття проявів диджиталізації спонукає до виокремлення її типових напрямів (табл. 1).

Таблиця 1

## Напрямки диджиталізації бізнес-процесів підприємства

Напрямок	Характеристика	Приклади
Клієнтського досвіду	Створити багатоканальну систему зв'язку з клієнтами	Колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток партнерської комунікаційної інфраструктури	Система API, кооперативна інтеграція та взаємодія підприємства
Робота з даними	Збирати, систематизувати, аналізувати та оцінювати дані для прийняття рішень	1С, CRM система, ERP система.
Впровадження інновацій(R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для цифрового розвитку компанії	Boytoti, RECBRACT
НК-стратегія та культура	Навчання людей, які впроваджують цифрові технології	Внутрішнє та зовнішнє навчання цифрових співробітників для зміни корпоративної культури
Управління цінністю	Формують додаткові послуги за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [3–5]

Переваги даних напрямків величезні: за рахунок оцифрування інформаційноємних процесів витрати можуть бути скорочені до 90 %, а час виконання робіт скорочено в декілька разів. Приклади охоплюють кілька галузей: приклад, банк Credit Agricole оцифрував свою заявку на іпотечку та процес ухвалення рішення, скоротивши вартість нової іпотеки на 70 % та скоротивши час до попереднього схвалення з кількох днів до однієї хвилини.

Телекомунікаційна компанія Vodafone Group створила послугу самообслуговування із передоплатою, де клієнти могли замовляти та активувати телефони без участі бек-офісу. Взуттєва компанія ECCO створила систему для управління товарними запасами в магазинах, яка до-

зволяла йому відразу дізнаватись про наявність взуття та розміру на складі, заощаджуючи час покупців та продавців. Страхова компанія MetLife створила цифровий процес для автоматичного розгляду значної частини своїх найпростіших вимог.

Крім того, заміна паперових та ручних процесів програмним забезпеченням дозволяє підприємствам автоматично збирати дані, які можна використовувати для кращого розуміння ефективності процесів, факторів витрат та причин ризиків. Звіти та інформаційні панелі в режимі реального часу щодо продуктивності цифрових процесів дозволяють менеджерам вирішувати проблеми до того, як вони стануть критичними.

## Приклади цифрової трансформації по галузях

Промисловість	Цифрова трансформація	Приклад із реального життя
Охорона здоров'я	Віртуальні візити, телемедицина та портали для пацієнтів	Brigham Health використовує віртуальні візити, дозволяючи пацієнтам призначати зустрічі онлайн та проводити скринінг допомогою веб-відео.
Гостинність	Онлайн-реєстрація, інструменти бронювання зручностей	Harrah's використовує онлайн-реєстрацію для відвідувачів, щоб пропустити особистий процес.
Страховання	Віртуальні котирування та процес онлайн-претензій	Lemonade використовує онлайн-портал для потенційних клієнтів, щоб отримати миттєві котирування, а також портал для клієнтів, щоб подавати претензії онлайн - обидва з використанням технології на базі штучного інтелекту.
Роздрібна торгівля	Карти лояльності, інтернет-магазини	Target заохочує завантаження цільової програми, де вона може миттєво залучати клієнтів через програму та push-повідомлення, а також створює новий потік доходів за допомогою свого інтернет-магазину.

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [3–5]

Наприклад, проблеми з якістю ланцюжка поставок можна виявляти та вирішувати швидше, відстежуючи купівельну поведінку клієнтів та відгуки у цифрових каналах. Провідні міжнародні компанії дійшли розуміння того, що традиційні великомасштабні проекти щодо перенесення всіх поточних процесів у цифровий світ часто займають дуже багато часу, а іноді й зовсім неефективні, чи взагалі не працює. Натомість компанії заново винаходять процеси, щоб кинути виклик усьому, що пов'язано з існуючим процесом, та перебудувати його з використанням передових цифрових технологій. Наприклад, замість створення технологічних інструментів, які допомагають співробітникам бек-офісу вводити скарги клієнтів у свої системи, провідні організації створюють варіанти самообслуговування, щоб клієнти могли вводити свої власні скарги. Такий підхід зазвичай здійснюється процес за процесом у серії короткострокових заходів, що поєднують традиційні методи реінжинірингу процесів, такі як ощадливе виробництво, з новою гнучкою методологією розробкою програмного забезпечення.

Секрет успішної цифровізації бізнес-процесів полягає у правильному управлінні процесами. Це стосується планування, моделювання, контролю та аналізу робочих процесів у всіх відділах компанії, які можуть мати різний зміст та спрямованість. В цей час бізнес-процеси в галузі бухгалтерського обліку та управління персоналом є основними бенефіціарами автоматизованих робочих процесів.

Цифровізація часто дозволяє докорінно змінити конфігурацію процесу; наприклад, поєднання автоматизованого прийняття рішень із самообслуговуванням може виключити ручні процеси. Успішні зусилля з оцифрування починаються з проектування майбутнього стану кожного процесу без урахування поточних обмежень, наприклад, скорочення часу обігу процесу з днів до хвилин.

Оцифрування окремих етапів роботи з клієнтами може підвищити ефективність у певних галузях процесу та вирішити деякі гострі проблеми клієнтів, але вона ні-

коли не забезпечить по-справжньому безпроблемної взаємодії і, як наслідок, може залишити значний потенціал не реалізованим. Щоб впоратися з наскрізним процесом, таким як адаптація клієнтів, командам з оцифрування процесів потрібна підтримка всіх функцій, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів. Кінцевий споживач також має бути активно залучений, не в останню чергу для того, щоб кинути виклик загальноприйнятій думці. Для цього деякі фірми створюють крос-функціональні підрозділи у стилі стартапів, які поєднують усіх працівників, у тому числі IT-розробників, які беруть участь у комплексному обслуговуванні клієнтів.

Цифровізація та диджиталізація приносить із собою у кожному майже нескінченну масу даних, якими навряд чи можна ефективно керувати чи ефективно користуватися без систем бізнес-аналітики чи аналогічних інструментів звітності. Водночас сьогодні важливо аналізувати конкурентів та клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Тому дуже важливо розробити успішну цифровізацію за допомогою правильних програм від професійних постачальників і, таким чином, забезпечити стійку цифровізацію та диджиталізацію бізнес-процесів.

**Висновки.** Отже, сьогодні вимоги до роботи підприємств вимагають впровадження багатоканальних бізнес-процесів для впровадження нової форми цифрової стратегії. Компанії також використовують цифрові інструменти, щоб забезпечити клієнтів самообслуговуванням, економлячи час і гроші клієнтів. Класичний мобільний додаток надає клієнтам доступ до інформації облікового запису або клієнтів у ЗМІ. Слід зазначити, що компанія розробляє налаштовані IT-додатки для підвищення якості своїх послуг, а саме – додаток для смартфонів, пов'язаний з профілями клієнтів, що дозволяє інтегрувати дані в SMS-повідомлення, та додатки в соціальних мережах. Існують окремі програми з геолокацією та доповненою реальністю, які допомагають клієнтам знаходити точки продажу та шукати спеціальні пропозиції продуктів, одночасно надсилаючи електронні листи. На сьогодні багато компаній, які першими засто-

сували принципово нові технології, займають домінуюче становище на ринку. Наприклад, компанія Google отримує майже третину світового доходу від цифрової реклами.

Реалізація запропонованого підходу цифровізації бізнес-процесів підприємства дозволить систематизувати проблемні ділянки управління функціонування більшості підприємств. Для збереження переваг підприємства саме застосування сучасного інструментарію реалізації бізнес-процесів підприємства надає можливість зростання, швидкої адаптації в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни в станах економіки або галузі як сьогодні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Дефініції поняття «цифрова трансформація». URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf)
2. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGrawHill, 1995. 342 p.
3. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 69–75. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf>
4. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>
5. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.
6. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)
7. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.
8. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>

#### REFERENCES

- Abakumenko, O., Derkach, A., and Kornieieva, M. "Didzhitalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy" [Digitization of the Banking Sector of Ukraine]. *Finansovi doslidzhennia*. <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf>
- "Definitsii poniattia «tsyfrova transformatsiia»" [Definitions of the Term "Digital Transformation"]. [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf)
- Hrybinenko, O. "Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyvrovoi transformatsii" [Digitization of the Economy in the New Paradigm of Digital Transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2018. [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)
- Hudz, O., Fediunin, S., and Shcherbyna, V. "Dydzhitalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv" [Digitization as a Competitive Advantage of Enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>
- Hurenko, A., and Hashutina, O. "Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhitalizatsii biznesu v Ukraini" [Directions of Development of Management Systems in the Conditions of Digitalization of Business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19 (2018): 739-745.
- Korol, S., and Polyovyk, Ye. "Didzhitalizatsiia ekonomiky yak faktor profesiinoho rozvytku" [Digitalization of the Economy as a Factor of Professional Development]. *Modern Economics*. 2019. <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>
- Lihonenko, L., Khripko, A., and Domanskyi, A. "Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhitalizatsii v biznes-orhanyzatsiakh" [Content and Mechanism of Digitalization Strategy Formation in Business Organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Ekonomichni nauky*, no. 22(62) (2018): 21-24.
- Tapscott, D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGrawHill, 1995.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2023 р.