

## ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### PROBLEMS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF DOMESTIC ENTERPRISES

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-12>**Шостак Л.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Біль І.О.**

аспірант кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Ульяницький А.О.**

аспірант кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Shostak Liudmyla**

Lesya Ukrainka Volyn National University

**Bilo Ivan**

Lesya Ukrainka Volyn National University

**Ulyanytsky Andrew**

Lesya Ukrainka Volyn National University

У статті розглянуто процеси трансформації національної економіки і відповідно як наслідок – створення так званих цифрових підприємств. Авторами було визначено основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства на шляху до цифровізації своєї діяльності та наведено можливі варіанти зменшення негативного впливу при формуванні бізнес-моделей розвитку українського бізнесу. В процесі дослідження було встановлено необхідні складові трансформційного процесу, які б зменшували негативні ризики на кінцеві результати діяльності підприємства. Цифровізація діяльності підприємств є одним із найактуальніших напрямків досліджень українських та світових вчених останніх років. Саме процеси пандемії, військові дії в Україні та багато інших аспектів стали причинами прискорення розвитку цифровізації бізнес-процесів.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, бізнес-модель, конкурентоспроможність, цифрове підприємство.

The article examines the processes of transformation of the national economy and, accordingly, as a consequence, the creation of so-called digital enterprises. The authors identified the main problems faced by domestic enterprises on the way to digitalization of their activities and provided possible options for reducing the negative impact when forming business models for the development of Ukrainian business. In the process of research, the necessary components of the transformation process were established, which would reduce negative risks on the final results of the enterprise. Digitization of enterprise activity is one of the most relevant directions of research of Ukrainian and international scientists in recent years. It is the processes of the pandemic, military actions in Ukraine and many other aspects that have become the reasons for the acceleration of the development of digitalization of business processes. The world has entered a new era, when the influence of digital technologies is increasingly felt in all sectors of the economy. Digitalization is radically changing traditional industries and sectors. Classic business models are changing, analog processes and operations are moving to the Internet, there is an opportunity to create individual offers for each individual client. The peculiarity of the development of the digital economy is that it does not replace the traditional one, but becomes a part of it, which functions on the basis of digitalization of all socio-economic processes. The global economic community is using all the achievements of digitalization at a fairly fast pace. The economic situation in the country, the level of social security of the population, prospects for the development of business structures, and the establishment of foreign economic relations depend on its level of development. The instability of world markets, the consequences of the pandemic, adverse political situations indicate the need to increase the potential of the global digital economy, which will very soon replace the market economy and become the basis of the national economies of countries striving for effective development.

**Key words:** digitization, digital transformation, business model, competitiveness, digital enterprise.

**Постановка проблеми.** На сьогодні, в умовах глобалізації економіки, будь якому підприємству важливо лишатися конкурентоспроможним. Саме тому необхідно впроваджувати цифрову трансформацію на всіх рівнях економіки, починаючи з держави і закінчуючи кожним окремим суб'єктом економічних відносин. Ситуація, яка склалась в нашій країні із початком повномасштабної війни показала, що саме цифровізація багатьох процесів дозволяє прискорити пошук амуніції, боєприпасів, ліки, передачу необхідної інформації. Цифрова трансформація дозволяє швидко реагувати на зміни політичної та економічної ситуації, приймати вірні та ефективні управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова трансформація бізнесу все частіше стає предметом наукових досліджень, однак її термінологічний апарат і процес її реалізації, особливо в умовах війни, ще не з'ясовані до кінця. Проте цифрова трансформація бізнесу все більше стає предметом наукових досліджень. Досить багато вчених займаються цією проблематикою і висвітлюють результати своїх досліджень у наукових

публікаціях. Це праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Альбаха Х., Бертона Б., Боднара О., Друкера П., Коляденко С., Кінга Б., Кулинич М., Малика І., Шваба К. та багатьох інших. Ці питання є актуальними й потребують подальшого дослідження та поглиблення.

**Постановка завдання.** Встановити основні проблеми з якими можуть стикнутися вітчизняні підприємства в процесі цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах розвитку цифрових технологій економіка підприємства трансформується, а розвиток цифрової економіки викликає зміни в економічному середовищі організацій, зокрема зміни завдання, бізнес-моделі, методи транзакцій, механізми управління бізнесом. підприємства, які не займаються цифровим бізнесом, опинилися в кризовому стані. Ось чому цифровізація підприємств є надзвичайно актуальним в умовах трансформаційних перетворень.

Цифрова трансформація передбачає зміну організаційної культури, впровадження новітніх технологій та цифрові комунікації, зміна бізнес-моделі, впровадження інновацій. Цифрове підпри-

емство – це організація, яка повністю інтегрує цифрові інструменти та технології в усіх аспектах своєї діяльності з метою підвищення продуктивності та ефективності бізнес-процесів, створення кращих умови для клієнтів, гнучко змінює організаційну структуру, використовує найновішу інформацію, технології та орієнтована на клієнта. Поєднання віртуального та реального світів створить більш ефективну інтеграцію робочих процесів реалізації інноваційних проектів, забезпечення оптимізації бізнес-процесів. Цифрове підприємство може повністю автоматизувати виробництво, оптимізувати бізнес-процеси, використання Інтернету речей, цифрові екосистеми, аналітика великих даних, необмежену потужність даних, дозволяє отримати аналітику, щоб запроваджувати ефективні управлінські рішення.

Справжній цифровий бізнес може знайти баланс між безпекою та відкритістю, щоб захистити всі безперервні різноспрямовані потоки даних, люди розробили багаторівневу концепцію безпеки на всіх етапах передачі даних, організований безперервний обмін інформації між усіма учасниками процесу для досягнення безпрецедентного рівня взаємодії [1].

Уміння співпрацювати з різними типами компаній також є не менш важливим, оскільки кожна з них має свої принципи, мету і стратегію діяльності. Застосовуючи різні підходи до управління та реалізації проектів компанія може істотно покращити свої фінансові результати і якомога швидше виявляти некоректні підходи до оптимізації бізнес-процесів, впровадження нових методів інтеграції, відновлення діяльності та досягнення нових цілей [2].

Цифрова трансформація підприємств повинна містити цифрові потоки, які в свою чергу сприяють оптимізації виробничих процесів, методів розробки та впровадження цифрових процесів, інтеграція та оцифрування їхніх бізнес-процесів у цифрові бізнес-моделі, збільшення конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [3].

Відповідно до умов розвитку сучасної економіки перед бізнесом постає завдання максимально ефективного використання ресурсів і забезпечення можливостей для постійного стабільного утримання власної позиції на ринку. Усе це можливо лише слідуючи сучасним трендам, одним із яких сьогодні є цифровізація соціальної та економічної сфери, діяльність підприємств, організацій. Щоб зрозуміти масштаби впровадження підходів цифровізації у функціонування підприємств, необхідно звернути увагу на аналіз статистичних даних та визначити основні напрями покращення економічної ситуації на підприємствах за умови активного впровадження та використання сучасних цифрових технологій.

Цифровізація діяльності підприємств є одним із найактуальніших напрямків досліджень українських та світових вчених останніх років. Популярність

цього напрямку зумовлена, з одного боку, безальтернативністю та загальноновизнаною користю цього процесу, а з іншого – низкою викликів і загроз, які несе в собі цифровізація.

Часто такі загрози пов'язані з відсутністю відповідної інформації та знань щодо вибору оптимальних заходів цифровізації та необізнаністю керівництва підприємств із загальними тенденціями цифровізації та спектром доступних технологій. Тому проведення економіко-статистичного аналізу тенденцій основних показників, пов'язаних із цифровізацією українських підприємств, є актуальним напрямом досліджень, який формує ефективну основу для прийняття управлінських рішень.

Слід також зазначити, що процес цифровізації розвитку підприємства не може бути короткостроковим, він має передбачати глибокі системні зміни підприємства з орієнтацією на довгостроковий ефект, оскільки може бути спрямований на різні сфери діяльності підприємства, наприклад, оптимізувати просування і продаж продукції; вдосконалити систему фінансового планування та бухгалтерського обліку; модернізація обладнання та енергосистеми підприємства; вдосконалити систему фінансового аналізу. Отже, це свідчить про безумовний комплексний характер і необмежені можливості, які відкриває цифровізація на підприємстві.

В умовах глобалізації та інтеграції України до Європейського Союзу (ЄС) впровадження цифровізації на українських підприємствах – це не лише питання підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Процес цифровізації сприяє, серед іншого, приведенню українського виробництва у відповідність до міжнародних стандартів, досягненню цілей сталого економічного та екологічного розвитку, а також покращенню іміджу країни на світовій арені. Проте показники запровадження цифровізації на українських підприємствах далекі від бажаних і значно нижчі, ніж у країнах ЄС. Найбільш узагальненими показниками, що підтверджують попередню ідею, є різноманітні індекси щодо рівня впровадження цифровізації та інновацій у країнах світу.

Так, у The Global Innovation Index (GII), який містить 80 індикаторів та оцінює інноваційні можливості 132 країн світу, у 2021 році Україна посідає 49 місце. При цьому серед 39 європейських країн, для яких визначено такий індекс, Україна посідає 32 місце, випереджаючи Чорногорію, Сербію, Північну Македонію, Білорусь, Республіку Молдова, Боснію та Герцеговину та Албанію, але поступаючись усім іншим європейським країнам (WIPO, 2021). Одним із основних показників, що дають узагальнене розуміння сприйняття інновацій підприємствами в Україні, є частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств. На рисунку 1 показано цей показник за період з 2000 по 2020 роки.

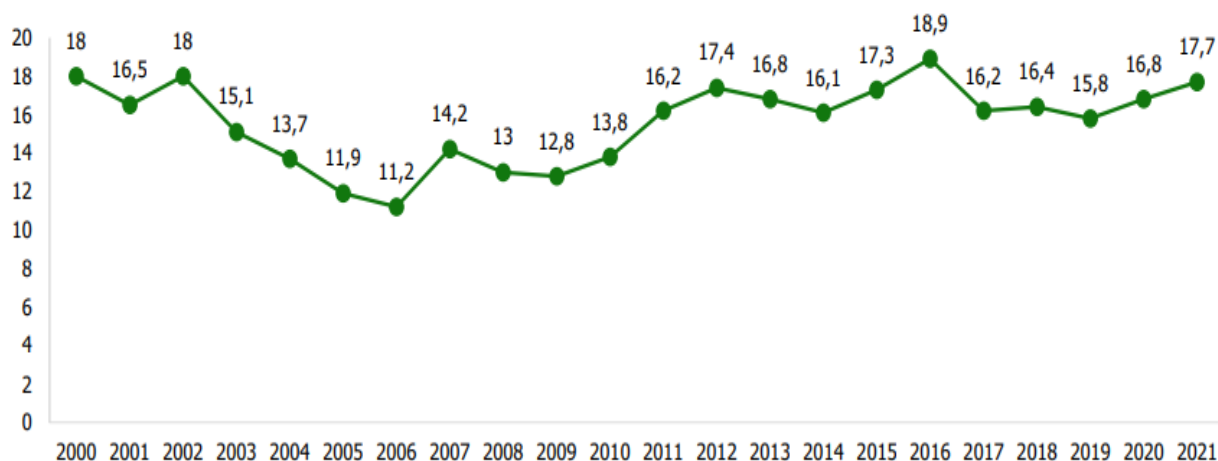


Рис. 1. Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %

Джерело: Державна служба статистики України

Світ увійшов у нову еру, коли вплив цифрових технологій усе більше відчувається в усіх секторах економіки. Цифровізація кардинально змінює традиційні галузі та сектори.

Відбувається зміна класичних бізнес-моделей, аналогові процеси та операції переходять в Інтернет, з'являється можливість формувати індивідуальні пропозиції для кожного окремого клієнта.

Автоматизація та роботизація мінімізують потребу в людських ресурсах і швидко підвищують ефективність і продуктивність. Кардинальні зміни відбуваються і в тих галузях, які вважаються базовими для української промисловості – металургія, нафтогаз, енергетика, агропромисловий комплекс тощо.

Розвиток цифрової економіки в Україні дозволить [4]: створити умови для 8-10-кратного зростання економіки та 7-10% зростання промислового виробництва на рік протягом наступних 10 років; значно підвищити продуктивність (за оцінками МВФ, для досягнення ВВП зростання продуктивності становить 8 трильйонів доларів США, щоб досягти 71 000 доларів США на одного працівника, що еквівалентно поточному рівню продуктивності у високотехнологічних секторах, таких як Бельгія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Швеція); додаткове залучення до країни інвестицій у розвиток Індустрії 4.0 – як у виробництві, так і в R&D-центрах, інкубаторах і технологічних компаніях; зробити технологічний стрибок для української економіки; значно підвищити конкурентоспроможність української економіки на світових ринках; створювати нові бізнес-моделі, нові сегменти та сектори, можливості швидко, зручно, дешево розвивати, масштабувати та капіталізувати будь-який бізнес; створення нових робочих місць, попит на нові професії.

Як визначають експерти, цифровізація може принести такі ефекти для українського бізнесу [4]: зростання високотехнологічних сегментів до 20%

на рік; збільшення виробничих потужностей – до 60%; збільшення кількості своєчасно виконаних замовлень – до 95%; зменшення запасів – до 20%; підвищення ефективності встановленого обладнання – до 15%; скорочення простоїв обладнання – до 22%; економія витрат на закупівлю – до 30%.

Що стосується машинобудування, то завдяки цифровізації виробничі лінії автоматично переналаштовуватимуться для оптимізації продуктивності. Частина цього буде здійснюватися зверху, коли виробничі лінії динамічно реагуватимуть на нові або змінені виробничі замовлення, бездоганно пов'язуючись із логістикою та ширшим бізнесом. Деякі з них керуватимуться самим продуктом, спілкуючись із лінією, щоб визначити оптимальний маршрут у процесі виробництва.

Високі темпи глобалізації та подальша інтеграція національної економіки у світовий економічний простір створюють передумови для поступового збільшення частки цифрової економіки, хоча і з певними відмінностями порівняно із економічно розвинутими країнами.

«Сервісні» орієнтири не стимулюють пріоритетний розвиток високотехнологічного промислового виробництва, але надають поштовх зростанню попиту на цифрові послуги та продукти. Відповідно до зазначеного сьогодні проблема цифрової трансформації стоїть надзвичайно гостро і потребує глибинного поступу, а не будь-яких хаотичних технічних й технологічних змін задля вирішення ситуаційних завдань.

Зовнішнє цифрове середовище передбачає встановлення, підтримку та зміцнення відносин між підприємством і споживачами. Присутність у соціальних мережах забезпечує можливість оперативного отримання замовлень та організації спеціальних рекламних заходів, а поєднання з функціонуванням сайту та використанням електронного маркетингу створює певну цілісність та

різноманітність у формуванні та розвитку зовнішнього цифрового середовища.

Сьогодні різні варіанти цифрової трансформації розглядаються як другий рівень, але більшість з них пов'язані з автоматизацією. Це не лише збільшення кількості роботів та їх підключення до промислової мережі Інтернет, але й автоматизація всіх бізнес-процесів, включаючи контроль за роботою підприємства, стратегічне управління його розвитком, взаємодію зі споживачами тощо.

Технологія штучного інтелекту дозволяє створювати ботів, які автоматично отримують дані про поточний рівень і зміни основних показників усіх внутрішніх і зовнішніх процесів з подальшою генерацією аналітичних звітів і сигналізацією про виявлені факти, які можуть свідчити про ситуацію, пов'язану з поява нових або посилення існуючих загроз. Такі боти здатні обробляти великі масиви інформації, стежити за станом навколишнього середовища, виявляти нетипові ситуації і при цьому забезпечувати вертикальний і горизонтальний зв'язок з усіма підрозділами підприємства.

Діджиталізація бізнесу є безперервним процесом. Потрібно бути готовим до того, що, впровадивши в роботу компанії будь-яке ПЗ, його доведеться оновлювати та покращувати відповідно до нових напрямків на ринку технологічних розробок. Проте цифровізація ритейлу стає невіддільною частиною успішних підприємств.

Переваги діджиталізації для бізнесу: розширення цільової аудиторії, каналів продажу, географії та ін.; автоматизація рутинних процесів та спрощення деяких завдань; підвищення рівня обслуговування, що забезпечує клієнту нові можливості; коригування діяльності компанії завдяки аналітичним даним; скорочення бюджету на реалізацію маркетингових стратегій без шкоди ефективності просування; зменшення відсотка втрачених клієнтів та мінімізація помилок під час оформлення покупок; персоналізований підхід до роботи з клієнтами, який підвищує їхню лояльність до бренду та покращує купівельний досвід; роботизовані інструменти для консультацій 24/7 дозволяють скоротити шлях клієнта від звернення до замовлення товару; збільшення продажів в офлайн-магазинах за допомогою нових технологій.

Незважаючи на безліч плюсів, цифровізація бізнесу, як і будь-який інший процес, має певні недоліки, тобто саме наступні проблеми можуть виникати в процесі формування бізнес-моделей: неготовність певних груп покупців до впровадження нових технологій; необхідність заздалегідь продумати та скласти ланцюжок взаємодії з клієнтом, який буде зручним для обох сторін; консультації у певних сферах торгівлі, наприклад, під час продажу дорогої техніки, вимагають присутності живого продавця. Для ухвалення рішення покупцю хочеться почути людську думку; тривалість та

вартість впровадження цифрових рішень можуть не відповідати очікуванням власника компанії; нестача кваліфікованих працівників для підтримки інструментів діджиталізації.

Попри масовість переходу до нових технологій ведення бізнесу, залишаються підприємці, які не поспішають впроваджувати новинки у свою роботу. Щоб повністю відкинути сумніви, їм потрібні гарантії збереження інформації, кібербезпеки, створення ефективної системи захисту інформації тощо.

Щоб не втратити свою актуальність, потрібно слідкувати за новими тенденціями ринку та прагнути вдосконалювати бізнес «тут і зараз». Якщо в минулі роки бізнес досить добре розвивався без використання цифрових інструментів, то зараз доводиться спостерігати зниження ефективності традиційної торгівлі. Таким чином, для розвитку та підвищення прибутковості компанії власникам все одно доведеться звертатися до цифровізації.

Більшість інтернет-магазинів вже користуються вбудованим програмним забезпеченням для електронної комерції. Щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти запити клієнтів, необхідно впроваджувати актуальні цифрові рішення. Найбільш поширеними онлайн-платформи останнім часом є наступні: штучний інтелект (забезпечує автоматизацію операцій з управління даними для покращення продуктивності), CRM-система (використовується для забезпечення омніканальності бізнесу, обслуговуючи різні варіанти зв'язку зі споживачами), PIM-система (інструмент для керування інформацією про товари), чат-боти та інші роботизовані системи консультування клієнтів, доповнена реальність AR (дозволяє робити віртуальні примірки та демонструвати товари в режимі 3D).

Ці технології набули широкої популярності в діяльності кол-центрів, а пізніше поширилися на додатки та веб-сайти електронної комерції. Вони надають цілодобову допомогу, допомагають вирішувати прості запити та консультують користувачів щодо послуг компанії. Чат-боти мають функцію запам'ятовування інформації (адреса доставлення, дані клієнта), які полегшують відвідувачам повторне оформлення замовлень. Для бізнесу автоматизована комунікація корисна тим, що звільняє робочий час співробітників, допомагаючи їм зосередитись на інших бізнес-операціях.

Сучасний світ, як ніколи раніше, піддається впливу різних соціальних медіа, і це призвело до скорочення тривалості уваги широкої громадськості. Традиційні способи реклами вашого продукту рідко працюють у нинішньому сценарії. Якщо ви постійно не нагадуєте своїм споживачам про свій продукт, є ймовірність, що вони можуть легко забути, а якщо ваш продукт новий, його буде майже неможливо вивести на ринок без допомоги соціальних мереж і покладаючись лише на банери, рекламу та рекламні оголошення.



Цифровізація в бізнесі може допомогти вам охопити цільових споживачів через різні платформи соціальних мереж. Базуючись на послужному списку користувачів і їхніх елементах пошуку в соціальних мережах, ви можете відчувати свою присутність і навіть адаптувати свою рекламу, яка підходить різним типам споживачів.

Крім того, після пандемії зростає попит на онлайн-магазини більше, ніж на традиційні офлайн-магазини. Людям стає зручніше замовляти онлайн, ніж відвідувати офлайн-магазин за будь-яким продуктом. Не дивно, що сьогодні більшість компаній усвідомлюють важливість цифровізації та обирають лише цифрову присутність, оскільки це зручніше, легше та вигідніше, ніж мати фізичне підприємство, яке збільшує накладні витрати.

Різноманітна інформація, яку клієнти шукали в компанії, з якою вони зацікавлені, має бути легкодоступною для них, щоб вони не перейшли до іншої, яка пропонує те саме. Для компаній важливо не лише утримувати старих клієнтів, але й залучати нових за рахунок покращення клієнтського досвіду. Цифрова трансформація бізнесу може допомогти впоратися з усіма запитами та скаргами клієнтів, що допоможе якнайшвидше відповісти на них і заслужити їхню вдячність. Клієнтський досвід можна покращити різними способами.

Поява загроз для бізнесу України в умовах воєнного стану, спричиненого війною з російськими окупантами, значною мірою зумовлена порушенням його взаємодії з клієнтами, партнерами, персоналом, владою та суспільством. Але, в той же час, вирішення цих проблем можливе за умови переходу процесів і технологій на найсучасніші та інноваційні цифрові, впроваджені в систему управління для оптимізації бізнес-процесів, отримання додаткової вартості та, найголовніше, забезпечення інформаційної безпеки.

Аналіз стану цифрової трансформації бізнесу на українських підприємствах виявив такі проблеми, які перешкоджають її реалізації: надмірне регулювання та недосконале законодавство, брак фінансування, низька цифрова грамотність, застаріла IT-інфраструктура, наявні проблеми з кібербезпекою та конфіденційністю.

Встановлено, що реформування цифрової інфраструктури та підвищення доступності використання цифрових технологій є ключовими завданнями сьогодення в умовах цифрової трансформації українських підприємств. В умовах воєнного стану, зі значними обмеженнями інвестицій у розвиток цифрових технологій, для вирішення проблем цифрової трансформації всі зусилля мають бути спрямовані на такі напрямки: покращення взаємодії з клієнтами на основі використання цифрових технологій (CRM); автоматизація маркетингу, електронна комерція; вдосконалення систем аналізу великих даних; покращення взаємодії з персоналом (на основі розвитку цифрові-

зації робочих місць, HR-процесів, запровадження управління талантами); підвищення ефективності управління бізнес-процесами; автоматизація ланцюгів поставок; підвищення кібербезпеки.

Також варто відзначити негативні наслідки впровадження цифрових технологій, найбільшим з яких є безробіття. Заміна людського інтелекту на штучний інтелект веде значне скорочення робочих місць у виробництві, але ті робочі місця відновлюватися в економіці, бо створюються нові професії, які не потребують застосування фізичної сили.

Якщо говорити про громадян, то на них чекає значне зростання доходів, що супроводжується підвищенням якості життя та довголіття. Відтепер не потрібно багато нудно вчитися за допомогою конспектів і книг, відкритий доступ і швидкий збір інформації можуть дозволити вам значно скоротити час і ресурси, доступні для ефективного розвитку. Тому кожен українець має можливість реалізувати свої знання, відкривши бізнес з нуля без великих капіталовкладень. Зараз, як ніколи, Україна потребує економічної підтримки

Військовий час – непросте завдання, тому ринок має швидко трансформуватися. Щоб захистити співробітників, машини, обладнання, компанії звертаються до онлайн-роботи, яка може значно знизити витрати на трансфер, оренду тощо.

Багато хто змушений змінити професію, щоб відповідати вимогам часу. Найпопулярнішим напрямком є, звісно, IT-професії, такі як: тестувальник ПК, менеджер проектів, системний адміністратор, дизайнер, програміст, архітектор, SMM-експерт тощо. Ринок цифрових послуг стрімко розвивається і рівень конкуренції зростає, що в свою чергу допомагає Україні виходити на світовий ринок як гідний конкурент. З іншої сторони, українські IT-спеціалісти вже давно працюють у відомих корпораціях, при тому залишаючись вдома.

Ефективна підприємницька діяльність є джерелом економічного зростання, забезпечує робочі місця для країни та безпосередньо впливає на покращення якості життя людей. Загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, поява нових форм конкуренції, диференціація споживчого попиту вимагають від вітчизняних підприємств пошуку нових напрямів формування конкурентних переваг в умовах глобалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Бізнес реагує на цифрову трансформацію по-різному: деякі підприємства активно впроваджують цифрові технології, інші відчувають потребу, але все ж намагаються реалізувати окремі проекти, а інші виступають проти цифрової трансформації бізнес-середовища, що гальмує розвиток цифровізації. Таким чином, вітчизняним підприємствам доцільно здійснити цифрову трансформацію, яка передбачає впровадження нових бізнес-моделей та використанні інноваційні рішення

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. What is Digital Enterprise? With Steps to Follow. Information Management Simplified. URL: <https://theecmconsultant.com/digital-enterprise/> (дата звернення: 18.11.2022).
2. Siemens. Digital Enterprise explained. 2019. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Rf22WdJTxdw> (дата звернення: 20.11.2022).
3. Цифрове підприємство як об'єкт досліджень теоретичної інноватики. Stud. URL: [https://stud.com.ua/114991/menedzhment/tsifrove\\_pidpriyemstvo\\_obyekt\\_doslidzhen\\_teoretichnoyi\\_innovatiki](https://stud.com.ua/114991/menedzhment/tsifrove_pidpriyemstvo_obyekt_doslidzhen_teoretichnoyi_innovatiki) (дата звернення: 19.11.2022).
4. Цифрова агенда України – 2020. HITECH Office. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
5. Васильєва Н. Цифровізація бізнесу здатна покращити рівень життя в Україні. URL: <https://gazeta.ua/blog/57489/cifrovizaciya-biznesu-zdatna-pokraschiti-riven-zhittya-v-ukrayini>
6. Шостак Л., Білю І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 245–251.
7. Шостак Л.В., Слободянюк О.В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.

**REFERENCES:**

1. What is Digital Enterprise? With Steps to Follow. Information Management Simplified. Available at:

<https://theecmconsultant.com/digital-enterprise/> (accessed 18 November 2022).

2. Siemens. Digital Enterprise explained, 2019. *YouTube*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=Rf22WdJTxdw> (accessed 20 November 2022).

3. Tsyfrova pidpriemstvo yak ob'ekt doslidzhen teoretychnoi innovatyky [Digital enterprise as an object of theoretical innovation studies]. Available at: [https://stud.com.ua/114991/menedzhment/tsifrove\\_pidpriyemstvo\\_obyekt\\_doslidzhen\\_teoretichnoyi\\_innovatiki](https://stud.com.ua/114991/menedzhment/tsifrove_pidpriyemstvo_obyekt_doslidzhen_teoretichnoyi_innovatiki) (accessed 19 November 2022). (in Ukrainian)

4. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 [Digital Agenda of Ukraine – 2020]. HITECH Office. Available at: <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

5. Vasylieva N. Tsyfrovizatsiia biznesu zdatna pokrashchyty riven zhyttia v Ukraini [Digitalization of business can improve the standard of living in Ukraine]. Available at: <https://gazeta.ua/blog/57489/cifrovizaciya-biznesu-zdatna-pokraschiti-riven-zhittya-v-ukrayini> (in Ukrainian)

6. Shostak L., Bilo I., Mykytiuk Ye. (2021) Potential tsyfrovizatsii vitchyznianoho biznes-seredovyscha [The potential of digitalization of the domestic business environment]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 31, no. 1, pp. 245–251. (in Ukrainian)

7. Shostak L.V., Slobodianiuk O.V. (2021) Perspektyvy rozvytku vitchyznianoho biznesu za umov tsyfrovizatsii [Prospects for the development of domestic business under the conditions of digitalization]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 70, pp. 104–109. (in Ukrainian)