

*determinants of forming high-quality labor potential, as well as implementing innovative approaches to professional development and employee motivation in the agricultural sector.*

*The conducted research identified key trends and features in the development of labor potential and the economic dynamics of Ukraine's agricultural sector. It emphasizes the crucial role of agriculture as a foundational sector that ensures the country's food security and export opportunities. A positive trend in the growth of agricultural enterprises was observed in regions such as Vinnytsia, Dnipropetrovsk, and Kirovohrad, despite macroeconomic challenges and regional instability caused by military actions. At the same time, a reduction in the workforce highlights the existing labor potential deficit, exacerbated by technological changes and demographic factors.*

*The study also highlights the need for targeted investments in modernizing agricultural infrastructure, adopting modern technologies, and promoting sustainable practices. These measures are critically important for enhancing productivity and mitigating the negative impact of external factors such as economic crises or geopolitical tensions. The recovery and development of the most affected regions in the post-war period will require special attention, considering significant losses in enterprise activity and employment.*

*Prospective areas for further research include analyzing the long-term effects of technological modernization on labor demand, exploring pathways for sustainable rural community development, and designing innovative policies to stimulate inclusive growth. Furthermore, it is necessary to study regional disparities in the productivity of the agricultural sector and propose strategies to address these imbalances while considering ecological and economic sustainability.*

**Keywords:** labor potential, enterprise, development, factors, agriculture.

**УДК 658:338.2]:004**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2024.044147**

**Гусєва Ольга Юрїївна,**

*д.е.н, професор,*

*Державний університет*

*інформаційно-комунікаційних технологій*

**Бойко Арсеній Олегович,**

*аспірант,*

*Державний університет*

*інформаційно-комунікаційних технологій*

**Шефкін Артур Володимирович,**

*магістрант,*

*Державний університет*

*інформаційно-комунікаційних технологій*

## **НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

*У статті обґрунтовано напрями трансформації бізнес-процесів підприємств і шляхи підвищення ефективності управління ними на основі цифровізації. Проаналізовано останні тенденції та інноваційні підходи в сфері цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати процеси управління та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Запропоновано п'ятирівневу схему рівнів цифрового розвитку бізнес-процесів підприємств. Проведено детальний огляд ключових цифрових інструментів, для визначення поточного рівня цифрового розвитку підприємства. Обґрунтовано концептуальну схему стратегії цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств.*

**Ключові слова:** цифровізація; бізнес-процес, трансформація бізнес-процесів; управління підприємствами; ефективність управління; рівень цифрового розвитку; стратегії цифровізації.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі цифровізація стає ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність та ефективність управління підприємствами. Особливо це стосується телекомунікаційних компаній, які знаходяться в авангарді технологічних змін. Цифрові технології, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та автоматизація процесів, відіграють важливу роль у оптимізації бізнес-процесів, зниженні витрат та максимізації прибутку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Важливо підкреслити, що актуальні наукові дослідження пов'язані із цифровізацією досліджують різні аспекти цифрової трансформації у різних секторах, наголошуючи на необхідності адаптації бізнесів до цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Статті зосереджені на встановленні та окресленні теоретичних рамок значення терміну цифрової трансформації, створення стратегій імплементації цифрових стратегій та практичне застосування цифрових технологій в управлінні. Дослідження підкреслюють значний вплив цифровізації на покращення бізнес-моделей, оперативної ефективності та позиціонування на ринку, одночасно адресуючи виклики та можливості, які представляє цифрова трансформація.

Актуальні статті вносять вклад у розуміння того, як цифровізація може сприяти бізнес-успіху, економічному розвитку та зосереджені на стратегіях імплементації новітніх технологій в існуючі бізнес-процеси. Натомість, проведені дослідження показують, що наразі не існує єдиного підходу до визначення рівнів цифровізації підприємств. А також потребують розвитку і додаткового обґрунтування підходи до визначення стратегії цифровізації. Серед основних напрямків досліджень явища цифровізації та його імплементації можна виділити такі категорії: цифровізація певних окремих бізнес-процесів, у відриві від загальної бізнес стратегії підприємства [1], огляд основних технологій та особливостей діджиталізації підприємств певних галузей на основі аналізу потреб та стратегій [2], а також аналіз наслідків цифровізації певних категорій бізнесів, що базується на їхньому розмірі та порівняння з міжнародними прикладами. [3].

**Мета статті.** Метою статті є дослідження провідних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств для підвищення ефективності управління ними і обґрунтування ключових елементів стратегії цифровізації.

**Методи дослідження.** Методологічним базисом статті є сучасні визначення та класифікація поняття цифровізація, його рівнів, вплив на показники підприємства та шляхи імплементації інструментів на базі Штучного Інтелекту (ШІ), хмарних сервісів та методів автоматизації робочих процесів. У статті використано загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, системного аналізу та синтезу. В процесі дослідження були використані наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених з питань оцінки форм і масштабів цифрової трансформації підприємств, які належать до телекомунікаційної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** У теперішній час питання цифрової трансформації суспільства торкається усіх галузей життя. Переконалим прикладом цього є програма Європейського Союзу «Europe's Digital Decade» (Європейське Цифрове Десятиліття - ЄЦД). Ця програма спрямована на цифровізацію та оптимізацію життєвого процесу всієї системи Європейського союзу. План ЄЦД складається з 4 основних показників:



**Рис. 1** Складові ЄЦД

*Джерело: сформовано авторами на основі [4]*

Кожна частина цього плану є важливою для повного виконання, але найважливішим для аналізу є пункт про цифрову трансформацію бізнесу. Цей пункт складається з трьох підпунктів та включає в себе: опанування технікою (tech up-take), інноватори (innovators), пізні впроваджувачі (late adopters), тобто ті, хто впроваджує цифрові технології у вже функціонуючі бізнес-процеси [5].

У рамках проекту "Цифрове десятиліття", цифрова трансформація бізнесу в Європейському Союзі орієнтована на кілька ключових цілей, які мають значний вплив на спосіб ведення бізнесу в регіоні. Означені цілі включають:

1. Використання технологій: 75% компаній ЄС використовують хмарні технології, штучний інтелект або великі дані

Цей пункт вказує на амбітну мету збільшити кількість європейських компаній, які активно застосовують сучасні цифрові технології у своїй діяльності. Використання хмарних обчислень, штучного інтелекту та великих даних дозволить бізнесам підвищити ефективність, знизити витрати та стимулювати інновації.

2. Інновації : розширення масштабів стартапів та фінансування для подвоєння кількості «єдинорогів» в ЄС

Зосередження на підтримці інноваційних компаній та стартапів є критично важливим для стимулювання економічного зростання та технологічного розвитку в Європі. Політика спрямована на забезпечення доступу до фінансування та підтримку в розширенні масштабів діяльності, щоб значно збільшити кількість успішних високотехнологічних компаній, здатних досягти статусу "єдинорога" — компанії з оцінкою вартості понад 1 мільярд доларів.

3. Впровадження під час існування підприємства: понад 90% МСП досягнуть щонайменше базового рівня цифровізації

Особлива увага приділяється підтримці малих та середніх підприємств (МСП), які є основою економіки ЄС. Цей пункт передбачає забезпечення того, щоб більшість МСП мали можливість досягнути базового рівня цифровізації, що включає впровадження базових цифрових інструментів та платформ. Це має на меті зменшити цифровий розрив та сприяти більш широкому впровадженню цифрових технологій у всіх секторах економіки.

Ці ключові пункти підкреслюють зобов'язання Європейського Союзу досягти високого рівня цифровізації серед бізнесів до кінця десятиліття, з метою підвищення конкурентоспроможності, сприяння інноваціям та гарантування сталого розвитку. Ці цілі вимагають згуртованих зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи уряди, приватний сектор та освітні інституції. Цифрова трансформація бізнесів в рамках цього плану передбачає не лише впровадження новітніх технологій, але й культурну та організаційну зміну, що дозволить компаніям бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на клієнта. ЄС прагне створити сприятливе середовище для розвитку цифрової економіки, що включає захист даних, кібербезпеку, цифрову освіту та скорочення цифрового розриву між регіонами. Загалом, орієнтовні витрати на цю програму сягатимуть 165 мільярдів Євро, що робить цю програму однією з найдорожчих за всю історію Євросоюзу. [6]

Отже, ключовим пунктом розвитку, та визначенням «цифровізації» для підприємств, Європейський Союз має хмарні технології, штучний інтелект та великі дані. [7] Це дає змогу виокремити визначення цифровізації в контексті підприємства:

На наш погляд, цифровізація — це комплексний процес впровадження сучасних рішень та технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, та інструменти Big Data (включаючи, але не обмежуючись), спрямований не тільки на максимізацію прибутку та зменшення витрат, але й на покращення якості обслуговування клієнтів, стимулювання інноваційного розвитку та створення нових конкурентних переваг, із культурними та організаційними змінами всередині компанії, забезпечуючи гнучкість, відкритість до інновацій та готовність до постійного навчання.

Попри наявність декількох провідних підходів до визначення рівня цифровізації підприємства жоден з методів не може бути єдиним вірним, оскільки через динамічний

розвиток і бізнес-середовища, і технологій з плином часу класифікації швидко застарівають та підлягають оновленню, або суцільному переосмисленню.

На основі зазначеного вважаємо за доцільне запропонувати класифікацію підприємств за рівнем цифрового розвитку бізнес-процесів (рис.2):

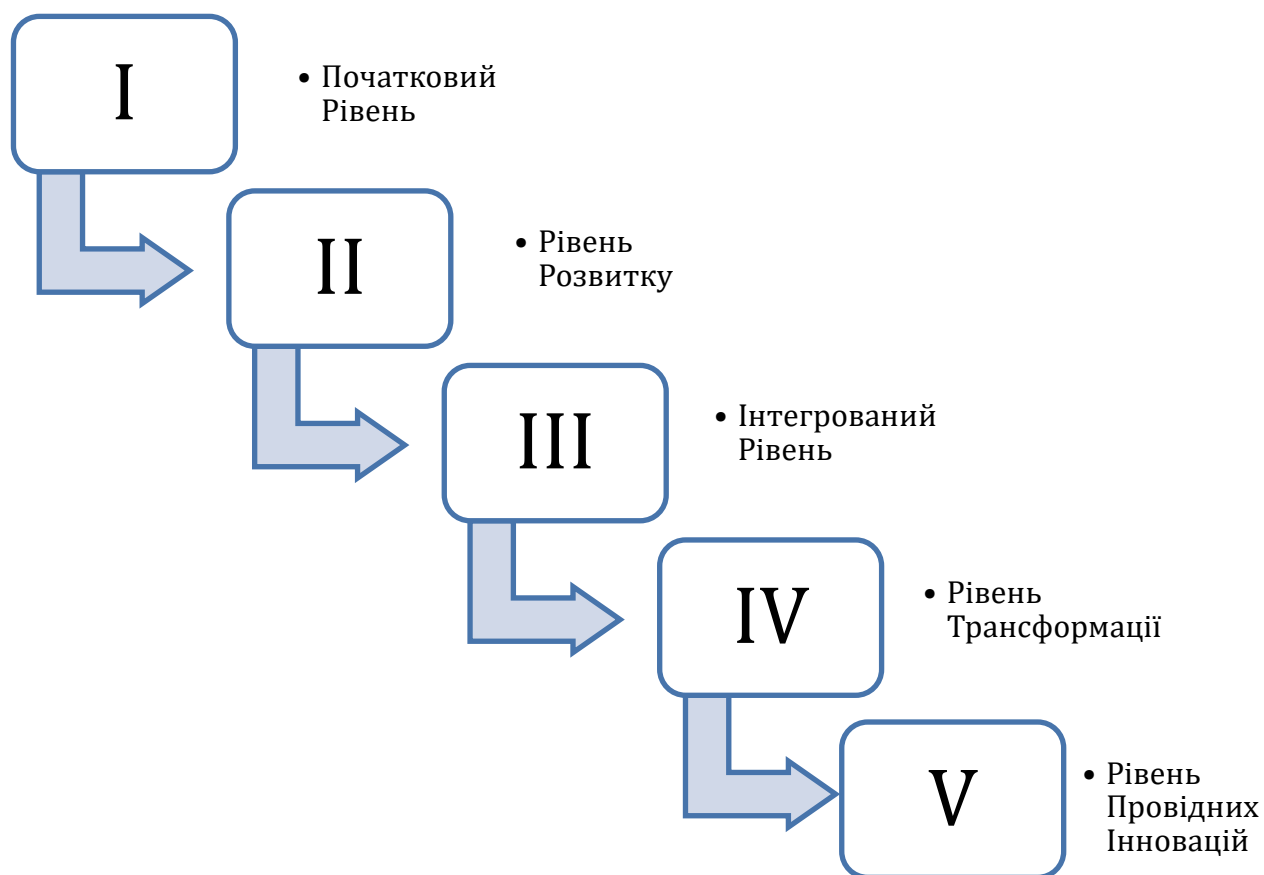
1. Початковий рівень: На цьому етапі підприємства зазвичай використовують базові цифрові технології, такі як електронна пошта, офісні програми. Цифровізація не є інтегрованою частиною стратегії бізнесу, а слугує лише для виконання окремих завдань. Яскравим прикладом такого підприємства може бути невеличке сімейне господарство, що використовує базові офісні програми для ведення бізнесу, однак не займається їхньою автоматизацією та інтеграцією одним з одним. Також, їхня модель розвитку не включає в себе розробку прогнозу та стратегічного планування з урахуванням можливих математичних моделей та сучасних технологій.

2. Рівень розвитку: Підприємства на цьому рівні починають систематично інтегрувати цифрові технології у свої процеси, наприклад, впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами або ERP-систем для управління ресурсами підприємства. Для ілюстрації цього методу використаю невелике виробництво що поступово інтегрує цифрові програми та технології в свої процеси, однак, ще не автоматизує процеси та не використовує найновіші технології.

3. Інтегрований рівень: На цьому етапі цифрові технології стають неодмінною частиною всіх ключових бізнес-процесів. Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, великих даних та автоматизація процесів стають звичною практикою. Підприємства активно використовують цифрові технології для оптимізації та вдосконалення своїх операцій. Велика увага приділяється аналітиці даних для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення ефективності. На цьому рівні знаходиться більшість сучасних підприємств. Їх виокремлює поверхнєве розуміння сучасних технологій, їхній симбіоз та розвиток. Всі рішення приймаються на основі аналітики даних, що автоматично збирається та опрацьовується із мінімумом людського втручання.

4. Рівень трансформації: На цьому етапі підприємства досягають повної цифрової трансформації, реалізуючи нові бізнес-моделі, засновані на цифрових технологіях. Інновації стають ключовим фактором зростання та розвитку бізнесу, а компанії стають лідерами на ринку завдяки своїм цифровим рішенням. Це передові українські інноваційні компанії, дохід та розвиток яких сильно залежить від швидкості та якості імплементації сучасних новітніх технологій та розробок. Яскравим прикладом таких компаній може слугувати телекомунікаційний сектор України (ВФУ, Київстар та інші).

5. Рівень провідних інновацій: Підприємства постійно експериментують із новітніми технологіями (наприклад, блокчейн, Інтернет речей, розширена реальність) для створення унікальних продуктів, послуг та користувацького досвіду. Цифровізація перестає бути окремим процесом і стає невід'ємною частиною корпоративної культури. Головне, що вирізняє зазначені компанії від інших - Відділ розробок та інновацій. Ці компанії не впроваджують в свої процеси новітні рішення - вони їх розробляють. Процес збору та обробки інформації в цих компаніях повністю автоматизований та використовує найновіші інструменти та технології.



**Рис. 2 Рівні цифрового розвитку бізнес-процесів підприємств**

*Джерело: авторська розробка*

Як бачимо, жодне підприємство не може перейти на наступний рівень, якщо умови попереднього рівня не виконано. Але, це не виключає того, що підприємство може бути заснованим одразу з певним рівнем цифрового розвитку бізнес-процесів. Єдиною умовою для цього є імплементація інструментів та навички, що відповідають умовам певного рівня.

Для ефективного поетапного підвищення «рівня» цифровізації та отримання результатів від процесу, кожне підприємство, незалежно від його галузі чи розміру, зобов'язане мати план чи стратегію цифровізації, що є невідокремлюваною частиною глобального плану розвитку всього підприємства чи певних бізнес-процесів.

На нашу думку, стратегія цифровізації — це комплексний план або напрямок, який включає в себе визначення мети цифрової трансформації, ключових областей для впровадження цифрових технологій, очікуваних результатів, а також ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставлених цілей. Стратегія враховує загальні бізнес-цілі підприємства та визначає, як цифровізація може сприяти їх досягненню. Вона слугує основою для прийняття рішень на вищому рівні та координації дій усієї організації.

Відповідно, форма цифровізації — це конкретний метод або підхід, за допомогою якого підприємства інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси, продукти чи послуги. Це включає, але не обмежується впровадженням новітніх інструментів, платформ, систем управління або програмного забезпечення для автоматизації операцій, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації ланцюгів поставок, розширення каналів збуту та підвищення загальної ефективності та інноваційності бізнесу. Форми цифровізації надають підприємствам можливість поетапно впроваджувати інновації, дозволяючи їм не поспішати з охопленням усіх можливостей одночасно, а замість цього усвідомлено вибирати специфічні напрямки, які вимагають удосконалення в конкретний час, щоб адаптуватися до змінюваних ринкових умов,

ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища та задовольняти потреби споживачів.

1. Хмарні рішення: Використання хмарних сервісів для зберігання даних, обробки та аналітики, що дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити гнучкість бізнесу.

2. Електронна комерція: Запуск онлайн-магазинів або платформ для електронної торгівлі, що дозволяє досягти ширшої аудиторії та збільшити продажі.

3. Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків для поліпшення зручності покупок або доступу до послуг для кінцевих користувачів.

4. Штучний інтелект і машинне навчання: Впровадження систем, які використовують ШІ для автоматизації рутинних завдань, покращення прийняття рішень на основі даних або надання персоналізованих рекомендацій клієнтам.

5. Інтернет речей (IoT): Використання пристроїв IoT для збору даних в реальному часі, моніторингу запасів, відстеження логістики та покращення управління ланцюгом поставок.

6. Блокчейн: Застосування технології блокчейн для забезпечення прозорості, безпеки та ефективності фінансових операцій, логістики або управління договорами.

7. Біг Дата та аналітика даних: Використання великих даних та аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації з метою виявлення тенденцій, оптимізації процесів та покращення прийняття рішень.

8. Соціальні медіа та цифровий маркетинг: Активне використання соціальних мереж і цифрових маркетингових стратегій для просування продуктів, залучення клієнтів та побудови бренду.

9. Автоматизація процесів: Впровадження систем автоматизації для ефективного управління робочими процесами, скорочення помилок та збільшення продуктивності.

10. Віртуальна та розширена реальність: Застосування VR та AR технологій для створення унікальних досвідів для клієнтів, тренінгів для співробітників або візуалізації продуктів.

11. Гейміфікація — це процес використання елементів гри та ігрових принципів у негральних контекстах для залучення користувачів, мотивації до дій, підвищення залученості.

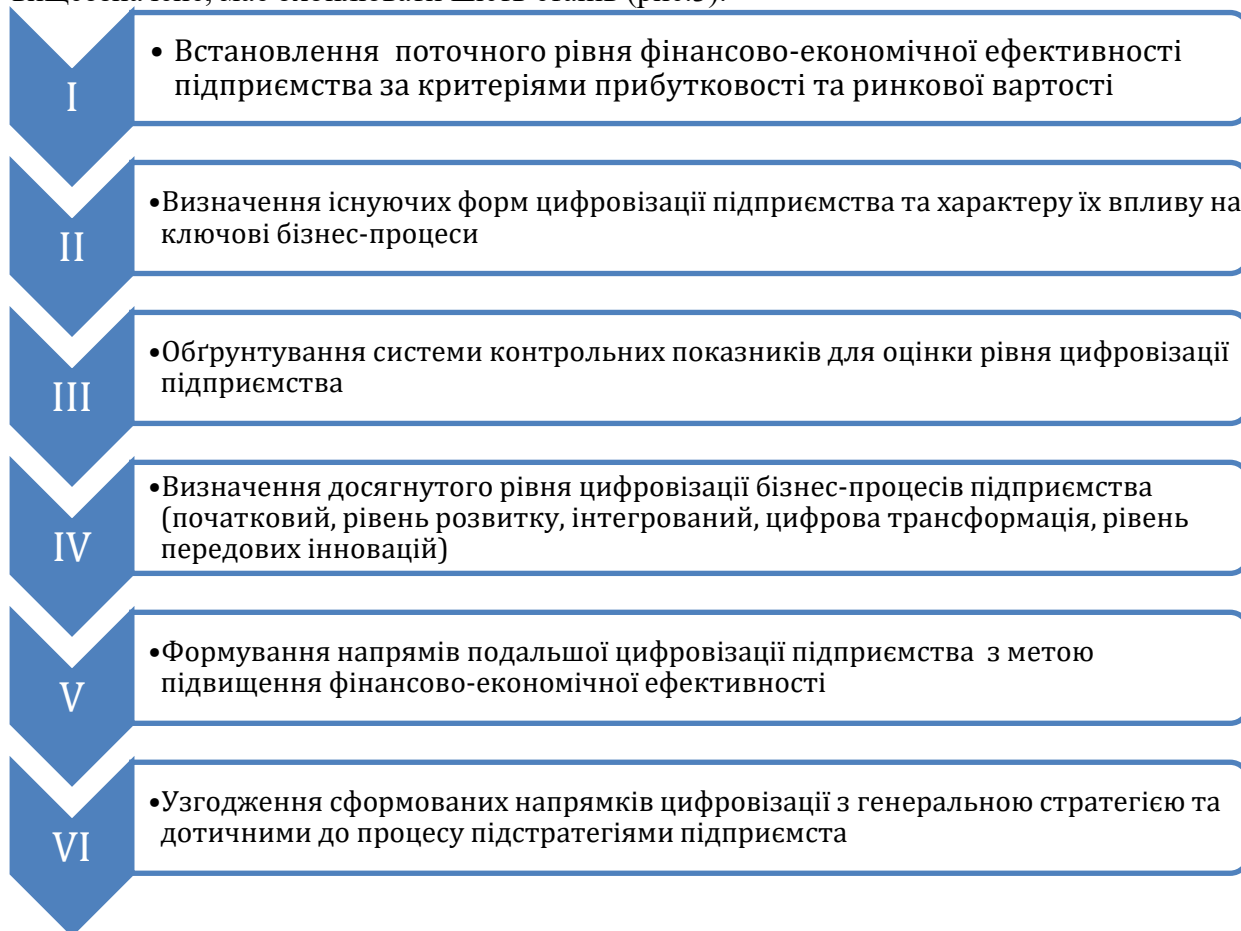
Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств є критично важливими для підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі, оскільки вони відіграють ключову роль у підтримці їх конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності. Впровадження сучасних рішень та технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, автоматизація процесів, та інші, дозволяє організаціям оптимізувати свої операції, знизити витрати, максимізувати прибуток, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Цифровізація сприяє гнучкості та швидкій адаптації до змін у ринкових умовах, дозволяючи підприємствам ефективно реагувати на нові виклики та потреби споживачів. Вона відкриває шлях до інновацій та розвитку нових бізнес-моделей, створюючи нові можливості для зростання та розширення ринку. Крім того, цифрова трансформація сприяє культурним та організаційним змінам всередині компанії, залучаючи співробітників до постійного навчання та інноваційного мислення. Вона допомагає підприємствам побудувати міцніший зв'язок з клієнтами через персоналізований підхід та покращене розуміння їхніх потреб за допомогою аналітики даних.

В цілому, цифровізація бізнес-процесів, й передусім, найвищі її рівні: цифрова трансформація та провідні інновації не лише забезпечують бізнесу необхідні інструменти для ефективної конкуренції на ринку, але й сприяють створенню інноваційної, орієнтованої на майбутнє організації, готової до постійних змін та викликів. Цифровізація набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, з яким стикається Україна.

Перш за все, вона дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, що є критично важливим у ситуаціях, коли співробітники змушені проводити значну частину часу в укриттях без можливості доступу до робочих місць. Автоматизація не тільки забезпечує безперебійність роботи підприємства, але й сприяє економії часу та ресурсів.

По-друге, цифровізація бізнес-процесів відкриває можливості для створення, підписання та обробки документів віддалено, що стає незамінним в умовах дистанційної роботи. Це не тільки підтримує неперервність бізнесу, але й вносить важливий вклад у збереження життів, забезпечуючи безпеку співробітників.

Отже, цифровізація бізнес-процесів виступає як ключовий елемент забезпечення безпеки та стійкості бізнесу в складних умовах. Розробка стратегії цифровізації, з огляду на все вищезначене, має охоплювати шість етапів (рис.3).



*Рис. Концептуальна схема розробки стратегії цифровізації підприємств*

*Джерело: авторська розробка*

Запропонована концептуальна схема цифровізації підприємства не є абсолютно універсальною, однак слугує базовою моделлю, на яку підприємства можуть орієнтуватися. Дана модель може бути модифікована відповідно до специфіки бізнес-середовища та потреб кожного окремого підприємства, що дозволить оптимізувати процес цифровізації та забезпечити його успішне впровадження.

**Висновок.** Наведені стратегічні аспекти підвищення ефективності управління підприємствами є критично важливими для їх успішної цифровізації та трансформації в сучасній економічній реальності. Встановлення поточного рівня фінансово-економічної ефективності, аналіз існуючих форм цифровізації, обґрунтування системи контрольних показників, визначення досягнутого рівня цифровізації та формування напрямів подальшої цифровізації є основою для створення стратегії, яка забезпечить підвищення фінансово-економічної ефективності підприємства.

Слід підкреслити, що цифровізація та цифрова трансформація не є одноразовими заходами, а потребують постійного розвитку та адаптації. Вони дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати свою ефективність, інноваційність та гнучкість. В умовах воєнного стану, коли українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, цифровізація стає ключовим інструментом для забезпечення безперервної

роботи, економії ресурсів та збереження безпеки співробітників. Автоматизація бізнес-процесів, віддалене створення, підписання та обробка документів стають не тільки необхідністю, а й запорукою стійкості та виживання підприємства.

Таким чином, стратегічно орієнтований підхід до цифровізації, який включає послідовне використання кожного з кроків, є обов'язковим для створення інноваційної, орієнтованої на майбутнє компанії, здатної швидко адаптуватися до змін і ефективно реагувати на нові виклики. Напрямами подальших досліджень має стати обґрунтування критеріїв та відповідної системи показників для визначення поточного та цільового рівнів цифровізації підприємства.

### References

1. Kravchuk O. I. (April 18-19, 2023). Tsyfrovizatsiya doboru personalu [Digitization of personnel selection]. In *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu v umovakh ekonomiky vidnovlennya* (pp. 235-237). Kyiv: Natsional'nyy universytet "Kyievo-Mohylyans'ka akademiya.
2. Husyeva O. YU., Plevako N.O., Vasylevs'ka V.O. (2023). Tsyfrovizatsiya torhivli v Ukraini: tekhnolohiyi, formy, perspektyvy [Digitization of trade in Ukraine: technologies, forms, prospects]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3(42)), 36 – 41.
3. B. YU. Kyshakevych, B. T. Demedyuk, V. I. Sysyuk., (2024). Tsyfrovizatsiya maloho ta seredn'oho biznesu: vyklyky ta perspektyvy [Digitization of small and medium-sized businesses: challenges and prospects]. *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid*, (2) (2024), 82 – 87.
4. Ofitsiynyy sayt Tsyfrovykh Stratehiy Yevropeys'koyi Komisiyi. Yevropeys'ke tsyfrove desyatylittya. [Official website of the Digital Strategies of the European Commission. The European Digital Decade]. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>
5. Ofitsiynyy sayt Yevropeys'koyi Komisiyi. Tsili Yevropeys'koho tsyfrovoho desyatylittya do 2030 roku. [Official website of the European Commission. Objectives of the European Digital Decade until 2030]. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en)
6. Ofitsiynyy sayt Naukovoho Khabu Yevropeys'koyi Komisiyi. Prosuvannya Yevropy do tsiley Tsyfrovoho desyatylittya: zvity JRC dopomahayut' sformuvaty nash shlyakh vpered. [Official website of the Scientific Hub of the European Commission. Driving Europe towards the Digital Decade goals: JRC reports help shape our way forward]. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/pacing-europes-progress-towards-digital-decade-targets-2023-09-27\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/pacing-europes-progress-towards-digital-decade-targets-2023-09-27_en)
7. Ofitsiynyy sayt Yevropeys'koyi Komisiyi. Protses realizatsiyi prohramy «Yevropeys'ke tsyfrove desyatylittya». [Official website of the European Commission. The process of implementation of the "European Digital Decade" program]. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/realising-europes-digital-decade\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/realising-europes-digital-decade_en)
8. Mónica Edwards-Schachter, The nature and variety of innovation International Journal of Innovation Studies, Volume 2, Issue 2, June 2018, Pages 65-79.

### **GUSEVA OLGA YURIIVNA, ZLATIN VIACHESLAV VITALIYOVICH, SHEFKIN ARTUR VOLODIMIROVICH. DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY.**

*The article describes strategic directions for improving the efficiency of enterprise management based on digitalization. Focusing on supporting innovative companies and start-ups has been identified as critical to driving economic growth and technological development in Europe. The policy aims to provide access to finance and support for scaling up to significantly increase the number of successful high-tech companies capable of achieving "unicorn" status - companies with a valuation of over \$1 billion.*



*The latest trends and innovative approaches in the field of digital technologies, which allow optimizing management processes and increasing market competitiveness, are analyzed. A five-level scheme of digital development levels for enterprises is proposed.*

*A detailed review of key digital tools for determining the current level of digital development of an enterprise is conducted.*

*It has been proven that no enterprise can move to the next level if the conditions of the previous level are not met. However, this does not exclude the fact that an enterprise can be founded immediately with a certain level of digital development of business processes. The only condition for this is the implementation of tools and skills that meet the conditions of a certain level.*

*To effectively gradually increase the “level” of digitalization and obtain results from the process, each enterprise is required to have a digitalization plan or strategy, which is an integral part of the global development plan for the entire enterprise or certain business processes.*

*It has been determined that a digitalization strategy is a comprehensive plan or direction that includes defining the goal of digital transformation, key areas for the implementation of digital technologies, expected results, as well as the resources that will be needed to achieve the set goals. The strategy takes into account the overall business goals of the enterprise and determines how digitalization can contribute to their achievement. It serves as the basis for decision-making at the highest level and coordination of the actions of the entire enterprise.*

*The conceptual framework of the digitalization strategy is substantiated. It is argued that digitalization and digital transformation of business processes are not one-time measures, but require constant development and adaptation. They allow enterprises to remain competitive, increase their efficiency, innovation and flexibility.*

**Keywords:** *digitalization; business process, business process transformation; enterprise management; management efficiency; level of digital development; digitalization strategies.*

**УДК 004:658.788**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2024.044853**

**Дима Олександр Олексійович,**  
*доктор економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*  
**Мартиненко Марина Олександрівна,**  
*PhD in Management,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій*  
**Кривещенко Вікторія Віталіївна,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

*У статті проаналізовано нові можливості, які відкриває цифрова трансформація для логістичної галузі, а також інструменти, що сприяють підвищенню ефективності ланцюгів постачання. Зростання обсягу товарообігу, необхідність прискорення доставки та зниження витрат потребують впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, Інтернет речей (IoT) і великі дані (Big Data). Зокрема, штучний інтелект дозволяє автоматизувати планування маршрутів і прогнозувати попит, IoT забезпечує моніторинг товарів у реальному часі, блокчейн гарантує прозорість і безпеку операцій, а Big Data допомагає аналізувати ринкові тренди та оптимізувати управління запасами. Розглянуто*