

УДК 330.33:004.9

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

ПРОАКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ

завідувачка кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор;

Н. С. ПЕДЧЕНКО

перший проректор, доктор економічних наук, професор;

О. В. ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,

Полтавський університет економіки і торгівлі

***Анотація.** Метою статті є розробка дієвого алгоритму формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. **Результати.** Стаття присвячена актуальній тематиці дослідження проактивності в умовах діджиталізації економіки як основний інструмент удосконалення бізнес-процесів під час війни. Сформовано авторське поняття «проактивність підприємства», як стратегічний підхід, який полягає у передбаченні потенційних проблем та можливостей, активному моніторингу зовнішнього середовища, та своєчасному впровадженні інновацій та змін. Стаття розглядає важливість впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських компаній під час війни. Визначено основні тенденції функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища та виокремлено причини необхідності постійного удосконалення бізнес-процесів шляхом їх оцифрування та діджиталізації. Розглянуто особливості функціонування цифрових підприємств, оскільки це організація, яка інтегрує цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Наведено приклади українських компаній, які цілком можна віднести до цифрових. Запропоновано авторський алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації, який передбачає набір елементів (бізнес-процесів), які необхідно удосконалити та адаптувати до нових умов розвитку передбачаючи можливість постійної зміни зовнішнього середовища та необхідність адаптації до нього внутрішньої соціально-економічної системи підприємства.*

***Ключові слова:** проактивність, діджиталізація, процес, бізнес-процеси, удосконалення бізнес-процесів.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Складні часи вимагають нових управлінських підходів, які до нині не використовувались, оскільки вперше за історію незалежної України вітчизняні підприємства функціонують в умовах повної невизначеності зовнішнього середовища, а відповідно налагодженні механізми та методи не працюють в таких умовах. На початку війни більшість компаній припинили свою діяльність в очікуванні хоч якоїсь стабілізації ситуації, та з часом стало зрозуміло, що чекати можна надто довго і необхідно налагоджувати свою діяльність до функціонування в умовах війни. Переважна більшість вітчизняних компаній зазнала стратегічних та невідворотних змін: окупація, релокація бізнесу, руйнування виробничих потужностей, плинність кадрів (еміграція, ВПО, мобілізація і т.п.), значна зміна валютних курсів, руйнування налагоджених логістичних потоків та зв'язків, зниження купівельної спроможності населення та повна трансформація

цінностей, як працівників, так і клієнтів. Все це, і ще багато інших факторів, спровокованих війною, суттєво змінили підходи компаній до розвитку та трансформації бізнес-процесів.

На нашу думку, таким підходом, під час війни та у повоєнній відбудові, може стати саме проактивна трансформація бізнес-процесів, що передбачає впровадження стратегічного підходу до управління та активне, на постійній основі, удосконалення бізнес-процесів з метою покращення їх ефективності та адаптивності до зміни зовнішнього середовища. Основна ідея даного підходу полягає в тому, щоб не вичікувати, допоки проблеми виникнуть, а вчасно моніторити зовнішнє середовище і як реакцію на нього впроваджувати зміни, щоб забезпечити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Отже, в основу проактивної трансформації покладено принципи постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій та постійний моніторинг для досягнення стратегічної мети компанії.

Також слід відмітити, що змінились акценти стратегічного підходу, оскільки класичний підхід застосування стратегії як довгострокового плану розвитку компанії під час війни неефективне, тому пропонуємо зміщувати акценти з стратегічного планування на операційне. Звісно, це не означає, що підприємству не потрібно вибудовувати довгострокову стратегію розвитку, але є висока ймовірність того, що цей план зазнає протягом певного часу значних змін й буде неактуальним.

Вітчизняні підприємства, функціонуючи вже понад 2 роки в умовах війни, постійно перебувають в пошуку тих інструментів та засобів, які нададуть їм необхідні ресурси для подальшого розвитку. На нашу думку, одним з таких інструментів є проактивна поведінка, яка створює передумови для адаптації до невизначеного зовнішнього середовища та зниження рівня опору змінам. В свою чергу, держава ще за часів пандемії COVID-19, а особливо тепер взяла активний курс на діджиталізацію економіки, що лише підсилює необхідність українських підприємств застосовувати проактивність для трансформації та удосконалення бізнес-процесів через застосування діджитал-технологій.

Так, проактивність впливає на успішність підприємства, особливо в контексті діджиталізації бізнес-процесів, а саме створюючи передумови для:

– оптимізації витрачання ресурсів. Цифрові технології дозволяють значно ефективніше використовувати наявні ресурси у компанії (людські, фінансові, виробничі та ін.). Проактивність у впровадженні цифрових рішень допомагає економніше використовувати ці ресурси;

– конкурентоспроможність. В умовах коли попит на товари та послуги спадає, купівельна спроможність населення постійно знижується, посилюють конкурентна боротьба за клієнта, тому проактивні підприємства, які вчасно впроваджують діджитал технології, дозволяє їм бути більш конкурентоспроможним на ринку. Проактивні підприємства за рахунок автоматизованих бізнес-процесів мають змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та вподобання клієнтів, вдосконалювати процеси, якісніше задовольняти потреби та забезпечувати кращий сервіс клієнтам;

– ефективність бізнес-процесів. Діджиталізація дозволяє автоматизувати більшість бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати рутинні завдання, зменшити людський фактор здійснення помилки та найголовніше, підвищити продуктивність праці. Проактивність у впровадженні цифрових інструментів допомагає підприємствам досягнути більшої ефективності бізнес-процесів і роботи компанії вцілому;

– інновації. Проактивна поведінка підприємств спонукає їх до пошуку нових можливостей та росту. Діджиталізація є каталізатором інновацій-

них рішень, які можуть стати конкурентною перевагою будь якого підприємства.

Таким чином, проактивна поведінка вітчизняних компаній у діджиталізації бізнес-процесів є дієвим інструментом до стійкого розвитку та адаптації до невизначеного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням удосконалення бізнес-процесів досліджують досить багато вітчизняних науковців, що мають багато публікацій з цієї тематики. Так, науковці Тімінський О. Г., Войтенко О. С. та Райчук І. В. у своїй статті «Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів» [1] розглядають автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів у різних галузях, підкреслюючи актуальність теми, особливо в умовах пандемії. Автори аналізують моделі та методи діджиталізації, описуючи стан і перспективи цього процесу в Україні та світі загалом, а також розглядають закордонні практики та можливість їх імплементації для вітчизняних компаній.

Кравчук І., Лавриненко С. та Зелінська А. у своїй статті «Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств» [2] окреслили аспекти процесу діджиталізації на промислових підприємствах, вказуючи на необхідність управління цими процесом для підвищення ефективності та поліпшення комунікаційних зв'язків. Автори досліджують поняття діджиталізації як складової інноваційного розвитку та визначають її позитивні та негативні сторони.

В свою чергу, Кравченко М. О. та Салабай В. О. у статті «Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів» [3] розглянули особливості використання різних моделей і методів для діджиталізації процесів на вітчизняних компаніях, які функціонують у різних сферах та галузях. Виокремлюючи переваги і недоліки кожного з розглянутих моделей діджиталізації бізнес-процесів.

Досить цікавою та ґрунтовною у цій сфері є стаття науковців Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. «Цифровізація бізнес-процесів підприємств в умовах переходу на діджитал-середовище» [4]. У статті розглядається, що цифрова трансформація є ключовим фактором для успішного розвитку убізнесу. Автори досліджують значення цифрової трансформації та аналізують вплив управління бізнес-процесами на діяльність підприємства, розглядаючи роль цифрових трансформацій у сучасному економічному середовищі.

У статті «Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» [5] за авторством Ольшанський О. В. аналізується оцінка бізнес-процесів підприємства в сфері торгівлі, визначаючи основні проблеми та перешкоди, які виникають у процесі управління процесами та їх оцінкою ефективності.

Безумовно, всі вище зазначенні статті мають велику наукову цінність для удосконалення бізнес-процесів через їх діджиталізацію та враховуючи невизначене зовнішнє середовище для вітчизняних компаній під час війни, та їх необхідність пошуку нових інструментів адаптації своїх бізнес-процесів до нього, вбачаємо напрям активізації проактивності як інструменту удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки України актуальним та своєчасним.

Метою статті є розробка дієвого алгоритму формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З формальної точки зору процес – це сукупність дій, які повторюються у часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Їх не можна розглядати окремо від організації як системи, адже бізнес – це живий організм, всі складові пов'язані між собою [6].

З іншим контекстом вбачають сутність бізнес-процесу Бізнес-школа Нової пошти, як структурований, покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі [7].

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2015, процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. Входами процесу зазвичай є входи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов'язаних або взаємодійних процесів у серії також можуть належати до процесу [8].

Вітчизняний науковець Світличин І. визначає процес, як це сукупність послідовно виконуваних, взаємопов'язаних або взаємодійних дій щодо формування входів, трансформації їх на виходи та перетворення останніх на входи наступного процесу [9].

Слід відмітити, що всі визначення бізнес-процесів, що приведені вище, відносяться до початку цифрової епохи (початок якої можна вва-

жати 2018 рік – затвердження «Цифрова адженда України – 2020» [10], а тому не враховують особливості їх здійснення в умовах діджиталізації економіки.

Зазначимо, що під терміном «цифровізація бізнес-процесів» вітчизняні науковці розглядають як автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, так і бізнес-процесів управління, що проводиться в цілях їх оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому [11, с. 20]. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки – це перш за все поєднання традиційних процесів з цифровими технологіями, які дозволяють виконувати їх якісніше, швидше, з меншою затратою ресурсів, значно оперативніше реагувати на нові запити споживачів (створювати нові цінності) та зміни у зовнішньому середовищі.

Враховуючи це, пропонуємо під бізнес-процесами в умовах діджиталізації економіки вважати будь яку діяльність підприємства в основі якої покладено цифрові технології з метою трансформації ресурсів у кінцевий результат (цінність споживача). Крім того, необхідно також доповнити характерні риси бізнес-процесів враховуючи діджиталізацію економіки (табл. 1).

Згідно результатів досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою [13].

Оскільки процес діджиталізації економіки є незворотнім, то кінцевою метою оцифрування бізнесу є перетворення традиційного підприємства в цифрове. На нашу думку, цифровим можна назвати таке підприємство, яке повністю оптимізувала свої бізнес-процеси за допомогою цифрових технологій, активно використовує інноваційні методи та способи праці у всіх аспектах своєї діяльності для максимального підвищення виробничої потужності та посилення конкурентоспроможності.

Іншими словами, це означає, що цифрове підприємство використовує широкий спектр інстру-

Таблиця 1

Характерні риси бізнес-процесу підприємства в умовах діджиталізації економіки

Характерні риси бізнес-процесу	Опис
Простий процес удосконалення та оптимізації бізнес-процесів	зміна цифрових технологій дозволяє перетворити процес удосконалення та оптимізації бізнес-процесів у постійний
Взаємозв'язок рівня цифровізації бізнес-процесів та продуктивності праці	низька продуктивність праці – один з основних стимулів пошуку нових способів та технологій удосконалення бізнес-процесів та саме діджиталізація дозволяє підвищувати рівень продуктивності праці за рахунок оптимізації складних бізнес-процесів для працівників, а також покращувати їх умови праці.
Новий рівень удосконалення та оптимізації бізнес-процесів	Систематизація та групування бізнес-процесів, взаємності від діджитал-технологій, які використовуються при їх здійсненні, дозволяють удосконалити та оптимізувати роботу компанії в цілому

Джерело: складено авторами на основі [1; 5; 8; 12]

ментів, таких як штучний інтелект, хмарні технології, аналітика даних, блокчейн, 3D-друк та інші, для оцифрування процесів, оптимізації робочих потоків та забезпечення ефективної комунікації між різними структурними одиницями. Для таких підприємств основним інструментом зниження витрат, налагодження комунікації, підвищення продуктивності праці та підсилення співпраці є постійне вдосконалення технологій в умовах функціонування у цифровій економіці.

Цифрові підприємства мають свої особливості у бізнес-процесах, які відрізняють їх від традиційних організацій. Узагальнимо їх в табл. 2.

Взагалі, цифрові підприємства мають більш гнучкий та інноваційний підхід до бізнесу, що дозволяє їм успішно конкурувати на ринку. Бізнес-процеси на такому підприємстві постійно удосконалюють та оптимізують відповідно до нових технологічних продуктів та рівня діджиталізації економіки, а тому підприємства мають більш кваліфікований персонал з мінімальним рівнем опору змінам та високою здатністю адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

В Україні, на сьогоднішній день, переважна більшість компаній лише стають на шлях діджиталізації бізнес-процесів, і якщо великі підприємства мають і фінансові ресурси й цифровий потенціал, то середній та малий бізнес взагалі,

без державної підтримки, не зможе навіть почати цей процес. Та все ж таки є вітчизняні підприємства, які ми цілком можемо назвати цифровими, й досвід їх розвитку вивчають не лише вітчизняні компанії, а й країни ЄС та світу. До таких цифрових компаній, на нашу думку, слід віднести:

– Приватбанк, який став на шлях удосконалення бізнес-процесів за допомогою їх діджиталізації ще понад 20 років тому і є, на сьогоднішній день, одним з лідерів у сфері цифрових інновацій в банківській сфері;

– Rozetka.ua – найбільший представник онлайн-ітейлу на українському ринку онлайн-торгівлі, який активно впроваджує діджитал-технології для оцифрування своїх бізнес-процесів задля максимального задоволення своїх клієнтів;

– Monobank – перший і поки єдиний в Україні мобільний банк, який пропонує широкий спектр банківських послуг своїм клієнтам через додаток без відкриття фізичних офісів.

Вище зазначені компанії є яскравим прикладом цифрового підприємства, які не лише успішно розвиваються, а й безпосередньо впливають на розвиток цифрової економіки в країні. Вони активно використовують інноваційні підходи до бізнесу, що дозволяє їм роками бути конкурентоспроможними на ринку та займати лідируючі позиції.

Та, на жаль, для більшості компаній шлях удо-

Таблиця 2

Особливості бізнес-процесів цифрових підприємств

Особливості	Характеристика
Автоматизація процесів	цифрові підприємства прагнуть до повної автоматизації своїх бізнес-процесів через використання різноманітних програмних рішень, що в свою чергу дозволяє зменшити час на виконання рутинних операцій, підвищити продуктивність праці та зосередитись персоналу на креативних та інноваційних процесах.
Застосування аналітики	оцифровані бізнес-процеси дозволяють цифровим підприємствам більш ефективно використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу великих масивів інформації, що в свою чергу дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичної інформації, яка постійно змінюється та вдосконалювати бізнес-процеси.
Розподілені команди	Оцифрований бізнес дозволяє компаніям бути значно гнучкішими до умов праці своїх працівників та переходити на гібридний формат роботи. Тобто, більшість працівників можуть працювати з різних місць та країн, що дозволяє залучати кращих спеціалістів. Крім того, гнучка організаційна структура дозволяє переходити підприємству на командний спосіб організації праці, що дозволяє створювати тимчасові колективи для досягнення конкретних завдань та цілей. Звісно, це вимагає використання спеціальних інструментів для комунікації та співпраці.
Постійна інновація	Цифрові підприємства прагнучи до постійного вдосконалення бізнес-процесів постійно стикаються з новими технологіями та трендами, що в свою чергу вимагає підвищення кваліфікації персоналу та розвиток вміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, тобто працівники мають бути з низьким опором до змін.
Контент-орієнтований підхід	Цифрові підприємства формують рекламну стратегію на сучасному контенті (соціальні мережі, новинах, блогах, відео і т.п.), а тому важливо мати ефективну стратегію контент-маркетингу та забезпечити споживачів якісним та цікавим контентом.

Джерело: складено авторами

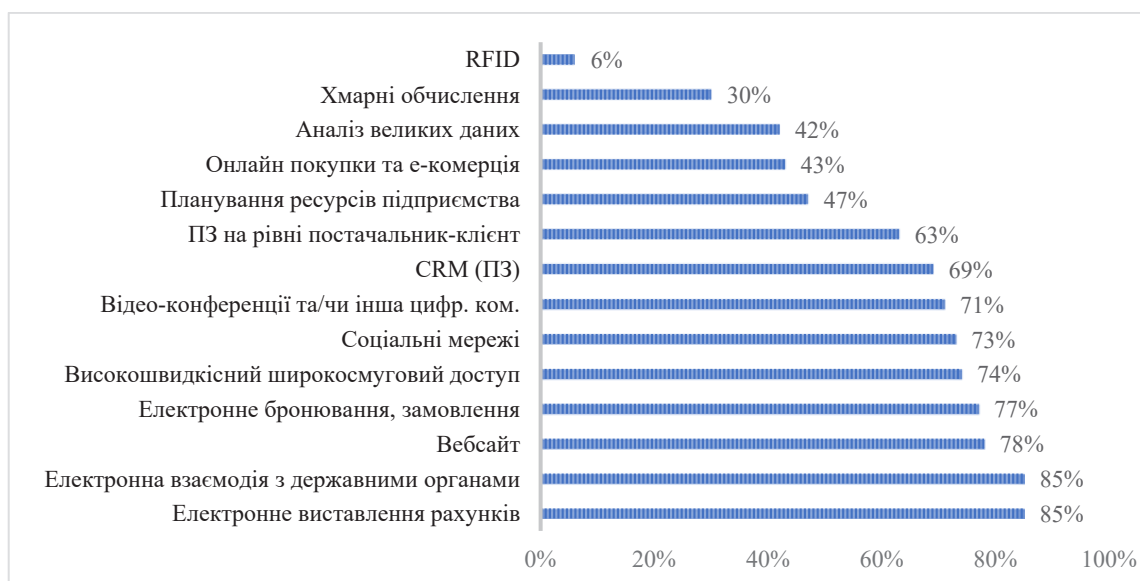


Рис. 1. Результати опитування: Які цифрові інструменти та технології вже використовує ваша компанія?

Джерело: складено авторами на основі [14]

сконалення бізнес-процесів за рахунок діджитал-технологій є лише на початковій стадії (рис. 1).

Так, згідно даних опитування міжнародною компанією German Economic Team [14] (рис. 1), вітчизняні компанії добре оволоділи такими бізнес-процесами як електронне виставлення рахунків – 85 % опитаних, електронна взаємодія з державними органами – 85 % та вебсайт – 78 %.

Та є досить велика кагорта процесів, які мало оцифровані українськими компаніями, до таких слід віднести планування ресурсів компанії лише 47 % опитаних, онлайн-покупки та е-комерція – 43 %, аналіз великих даних – 42 %, хмарні обчислення – 30 % і використання RFID лише 6 %.

Отже, навіть з результатів вище зазначеного опитування можна зробити висновок про те, що компанії не мають фінансово-ресурсної можливості до удосконалення своїх бізнес-процесів і як наслідок діджиталізація економіки України відбувається занадто повільно та потребує виваженої державної політики підтримки середнього та малого бізнесу.

Вбачаємо, що саме проактивність дозволить визначати вітчизняним компаніям ключові бізнес-процеси, які потребують удосконалення та оцифрування й принесуть найбільшу оптимізацію витрат та прибутку. Тому нами було розроблено алгоритм формування проактивної політики на вітчизняних компаніях (рис. 2).

Залежно від специфіки компанії та зміни зовнішнього середовища, запропонований нами алгоритм формування проактивної політики підприємства для удосконалення бізнес-процесів

шляхом їх діджиталізації може бути доповнений або частково змінений.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Відповідно до проведеного нами дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

- більшість вітчизняних компанії перебувають в активному пошуку нових підходів до удосконалення своїх бізнес-процесів, оскільки довготривала війна суттєво змінила запити як зовнішнього клієнта, так і внутрішнього (працівників);

- постійний ризик погіршення зовнішнього середовища зумовлює необхідність переходу до оперативного планування, гнучкого підходу до прийняття управлінських рішень та переходу на онлайн-формати всіх бізнес-процесів, які можна оцифрувати;

- створенні умови функціонування вітчизняних компаній сформували необхідне середовище для активізації діджиталізації економіки цілому, так і впровадження діджитал-технологій у діяльність підприємств та організацій;

- аргументовано необхідність дотримання принципів проактивності, як необхідного інструменту удосконалення бізнес-процесів задля зменшення ризиків надмірних втрат та оптимізації витрат, що пов'язанні з війною;

- запропоновано алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації, який передбачає впровадження принципу проактивності у всі сфери діяльності підприємство та адаптацію працівників й формування в них нових навиків роботи.

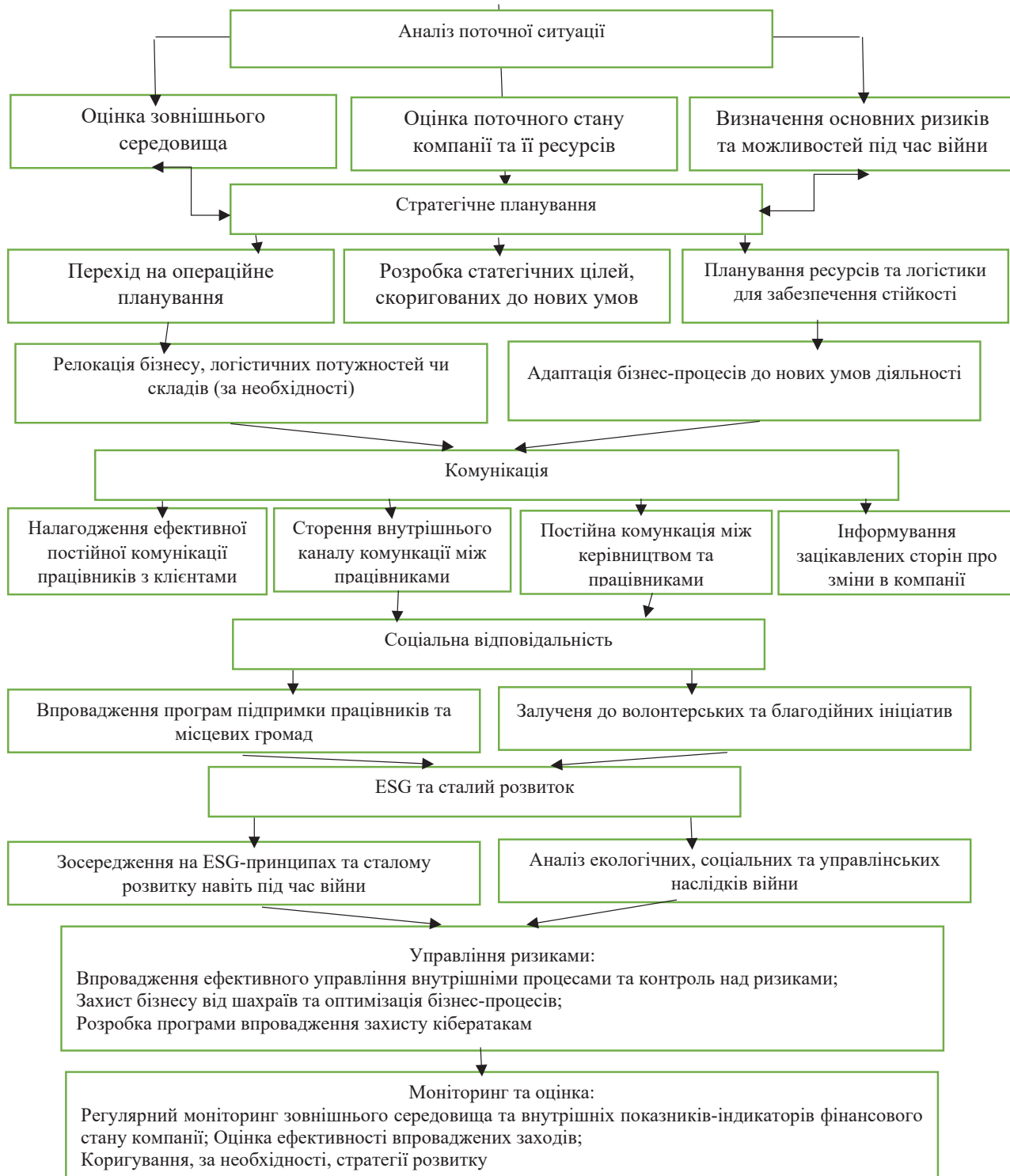


Рис. 2. Алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації

Джерело: авторська розробка

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>
2. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
3. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
4. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Науковий вісник управління*. 2020. Вип. 47. С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>
5. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–156. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/20.pdf
6. Що таке бізнес-процеси у підприємницькій діяльності // Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsezi-v-pidpriyemnikij-diyalnosti>
7. Що таке бізнес-процеси та як їх описувати? 2020 // Бізнес. Дія. 24 лютого 2020 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-processiv-2/so-take-biznes-processi-ta-ak-ih-opisuvati>
8. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
9. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 58–64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
10. Цифрова аджента України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
11. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
12. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>
13. Ernst & Young. Building a better working world. URL: https://www.ey.com/uk_ua
14. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні – результати репрезентативного опитування бізнесу // German Economic Team. URL: <https://www.german-economic-team.com/ukraine/>

REFERENCES

1. Timinskyi O. H., Voitenko O. S., Raichuk I. V. (2021) Analiz modelei i metodiv didzhytalizatsii biznes-protseviv. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 46, 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>
2. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., & Zelinska, A. (2023) Didzhytalizatsiia biznes-protseviv: innovatsiina skladova menezhmentu pidpriyemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
3. Kravchenko M. O., Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovvykh transformatsiiu biznes-protseviv pidpriyemstv. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 26, 75–88. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
4. Tkachuk V. O., Obikhod S. V., Zimina N. P. (2020) Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv pidpriyemstva v umovakh perekhodu v didzhytal-seredovishche. *Naukovyi visnyk upravlinnia*, 47, 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>
5. Olshanskyi O. V. (2018) Rozroblennia alhorytmu otsinky efektyvnosti upravlinnia biznes-protsevy pidpriyemstv torhivli. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 6(18), 153–156. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/20.pdf
6. Shcho take biznes-protsezy u pidpriyemnytskii diialnosti // Shkola biznesu Nova poshta. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsezi-v-pidpriyemnikij-diyalnosti>
7. Shcho take biznes-protsezy ta yak yikh opysuvaty? (2020) // Biznes. Diia. 24 liutoho 2020 r. Available at: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-processiv-2/so-take-biznes-processi-ta-ak-ih-opisuvati>
8. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT). Available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
9. Svitlyshyn, I. I. (2023) Katehorialnyi analiz poniattia "biznes-protsevy". *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (104), 58–64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
10. Tsyfrova adzhenta Ukrainy – 2020 ("Tsyfrovyy poriadok dennyy" – 2020). Kontseptualni zasady (versiiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty "tsyfrovizatsii" Ukrainy do 2020 roku. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
11. Lisova R. M. (2019) Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 24 (2), 114–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
12. Lozova O. V., Tymoshenko I. S. (2023) Proaktyvna povedinka pidpriyemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Biznes Inform*, 4, 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>

13. Ernst & Young. Building a better working world. Available at: https://www.ey.com/uk_ua

14. Prohres ta vyklyky tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini – rezultaty reprezentatyvnoho opytuvannia biznesu // German Economic Team. Available at: <https://www.german-economic-team.com/ukraine/>

Lyudmila Shymanovska-Dianych, Nataliia Pedchenko, Oksana Lozova, Poltava University of economics and Trade. Proactivity in the digitalization of the economy: improving the business processes of domestic enterprises during the war.

Annotation. The article is devoted to the current topic of proactivity research in the conditions of digitalization of the economy as the main tool for improving business processes during the war. The author's concept of "enterprise proactivity" was formed as a strategic approach, which consists in predicting potential problems and opportunities, active monitoring of the external environment, and timely implementation of innovations and changes. This allows the enterprise not only to adapt to future challenges, but also to use them as opportunities for growth, thus ensuring its profitability and competitiveness. Proactive transformation includes the principles of continuous improvement of business processes, integration of the latest technologies and regular analysis of internal and external data to achieve the strategic goals of the organization. The article examines the importance of the introduction of digital technologies to increase the efficiency and competitiveness of Ukrainian companies during the war. The main tendencies of the functioning of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment are determined and the reasons for the need for constant improvement of business processes through their digitization and digitization are identified. The peculiarities of the functioning of digital enterprises are considered, since this is an organization that integrates digital technologies into all aspects of its activities in order to increase efficiency, flexibility and competitiveness. It uses data for decision-making, automates business processes, optimizes interaction with customers and partners, and creates new digital products and services. Digital businesses are constantly adapting to changes in technology and market conditions, using innovation to develop and grow. There are examples of Ukrainian companies that can be classified as digital companies. Because, in our opinion, proactivity will allow domestic companies to identify key business processes that need improvement and digitization and will bring the greatest cost optimization and profit. The author's algorithm for forming a company's proactive policy for improving business processes through their digitalization is proposed, which provides for a set of elements (business processes) that must be improved and adapted to new conditions of development, anticipating the possibility of constant changes in the external environment and the need to adapt to it internal socio-economic enterprise systems.

Keywords: proactivity, digitalization, process, business processes, improvement of business processes.