

БАГАЦЬКА Катерина,
к. е. н., доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ГЕЙДОР Алла,
к. е. н., доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

E-mail: a.heydor@knute.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто вітчизняні та зарубіжні наукові підходи до трактувань понять "диджиталізація" та "диджитал-трансформація". Уточнено та виявлено логічну послідовність процесів впровадження диджитал-технологій на підприємстві. На прикладі диджиталізації публічних закупівель досліджено послідовність трансформації процесів, що передують безпосередній транзакції купівлі-продажу. Виявлено вплив диджиталізації закупівель на взаємовідносини між замовником і учасником закупівлі, на компетенції учасників закупівлі.

Ключові слова: цифрові технології у бізнесі, диджиталізація, диджитал-трансформація, диджиталізація, публічні закупівлі.

Багацкая Е., Гейдор А. Бизнес-процессы в условиях диджитализации экономики. Рассмотрены отечественные и зарубежные научные подходы к трактовке понятий "диджитализация" и "диджитал-трансформация". Уточнена и выявлена логическая последовательность процессов внедрения диджитал-технологий на предприятии. На примере диджитализации публичных закупок исследована последовательность трансформации процессов, предшествующих непосредственной транзакции купли-продажи. Выведено влияние диджитализации закупок на взаимоотношения между заказчиком и участником закупки, а также на компетенции участников закупки.

Ключевые слова: цифровые технологии в бизнесе, диджитализация, диджитал-трансформация, диджитализация, публичные закупки.

Постановка проблеми. В умовах перманентних змін бізнес-середовища та з метою виживання у жорсткій конкурентній боротьбі вітчизняні суб'єкти господарювання активно впроваджують у свою діяльність цифрові технології. Ця теза підтверджується тим, що Швейцарський центр міжнародної конкурентоспроможності *IMD* у 2019 р. перемістив Україну на 54 місце (з 59 у 2018 р. та 60 у 2017 р.) у рейтингу конкурентоспроможності у цифровому середовищі [1]. Саме використання цифрових інструментів стає ключовим пунктом, за яким успішні бізнеси на етапі розвитку відрізняються від тих, що втрачають довіру клієнтів і присутність на ринку. За матеріалами "*Forum Digital: цифрові інструменти для бізнесу*", що відбувся 6 лютого 2019 р. в Києві,

© Багацька К., Гейдор А., 2019

проривом у цифрових технологіях найближчим часом стане те, що вартісні "монолітні" ІТ-рішення замінять на хмарні сервіси й системи, які взаємодіють між собою. У міру свого зростання суб'єкти господарювання підключатимуться до більшої кількості таких інструментів і розширюватимуть цей набір – для спрощення та пришвидшення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впливу цифрових технологій на перетворення у бізнесі висвітлено у працях науковців та економістів-практиків. Серед вітчизняних можна назвати В. Вербу, М. Дибу, О. Гусєву, С. Легомінову, А. Нотаріну, О. Грибіненко, Б. Тетерятника, Д. Семилітку, О. Ферчук [2–10]. Проте наразі вітчизняні науковці практично не розглядають сутність термінології, пов'язаної з використанням цифрових технологій у бізнесі. А у тих, що наводять трактування основних термінів з цієї тематики, відсутня однаковість їх тлумачення.

Вагомий внесок в обґрунтування понятійного апарату поставленої проблеми зробили зарубіжні дослідники: Дж. Скот Бреннен, Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні [11–14].

Метою статті є уточнення поняття "диджиталізація" в системі споріднених понять та виявлення впливу диджиталізації на бізнес-процеси на прикладі процесу закупівель.

Матеріали та методи. Питання теоретичного обґрунтування та прикладних аспектів дослідження базуються на таких загальнонаукових та спеціальних методах пізнання, як: історичний та абстрактно-логічний – під час розгляду сутності основних понять. Для визначення спільних і відмінних рис трактування понять диджиталізації, диджиталізації та диджитал-трансформації різними вченими використано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування, системного підходу. Для формулювання висновків застосовано метод узагальнення.

Результати дослідження. Результати аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців "диджитал-термінології" свідчать, що у своїх працях вітчизняні вчені розглядають в основному поняття "диджиталізація" (досл. з англ. "цифровізація") та "диджитал-трансформація" (цифрова трансформація), іноді використовуючи їх як синоніми або дещо розмежовуючи.

Так, В. Верба детально вивчає передумови, драйвери та наслідки використання цифрових технологій у бізнесі, проте не зупиняється на ідентифікації понятійного апарату, а просто отожднює терміни "оцифровка" бізнесу, диджиталізація та цифрова трансформація [2].

М. Діба, розглядаючи диджиталізацію економіки та суспільства, вважає її основою інформацію, "а саме оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання. Тобто відбувається інтеграція реальних господарських відносин у віртуальний простір" [3], а отже, по суті, їх трансформація.

О. Грибіненко, О. Гусєва та С. Легомінова ототожнюють поняття "цифрова трансформація" та "диджиталізація", зазначаючи, що: "під диджиталізацією прийнято розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами" [4; 5].

А. Наторіна чітко розмежовує досліджувані поняття, визначаючи, що: "*Digital*-трансформація діяльності підприємств передбачає зміну ключових блоків їх діяльності: практичного досвіду роботи з покупцями/клієнтами; операційних бізнес-процесів; бізнес-моделі" [6]. А диджиталізація бізнес-процесів, в свою чергу, поряд з віртуалізацією індивідуальної роботи співробітників та транзакційними системами продуктивності є лише складовою трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів, що є цілком слушним.

Серед вітчизняних економістів-практиків також немає одностайної думки з приводу доцільності розмежування зазначених категорій. Так, О. Ферчук називає цифрову трансформацію завданням № 1 для українського бізнесу і тут же наводить: "диджиталізація – це можливість за допомогою нових технологій розвивати бізнес, створювати нові продукти і покращувати клієнтський досвід, а також удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, працювати над витратною частиною" [7].

Зі свого боку, А. Д. Семилітко однозначно визначає диджиталізацію "як перехід організації до нових способів мислення й роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій; зміну стилю управління, систем заохочення і прийняття нових бізнес-моделей" на противагу диджитал-трансформації, яку вважає "масштабною трансформацією бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами" [8].

У "Стратегії розвитку індустрії 4.0", розробленій Асоціацією промисловців та підприємців України [9], цифрова трансформація (*digital transformation*) трактується як організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. При цьому визначення диджиталізації не надається. Поділяємо думку авторів Стратегії, що "трансформаційний етап настає тоді, коли використання технологій надає інноваційні методи роботи замість простого розширення чи підтримки традиційних (старих) методів" [9, с. 6]. Проте запропоноване визначення диджитал-трансформації більшою мірою відповідає визначенню саме диджиталізації, оскільки не підкреслює масштабів цифрових змін.

Б. Тетерятник, один з небагатьох вітчизняних дослідників, який поряд з диджиталізацією виокремлює поняття "*диджитизація*", яку у практиці господарювання визначає як "процес автоматизації здійснюваних уручну та таких, що засновані на паперовій формі носіїв інформації процесів у рамках провадження господарської діяльності, вможливлений через оцифровування інформації" [10]. Тим самим розуміючи

диджитизацію як основу впровадження диджиталізації. Аналогічна думка простежується у наукових і публіцистичних закордонних ресурсах і дослідженнях на тему диджитал-економіки.

Так, на відомому освітньо-науковому і консультаційному веб-ресурсі *I-scoop*, присвяченому диджиталізації і диджитал-трансформації, у статті "*Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*" виділено три терміни, які описують впровадження цифрових технологій у бізнес [11]:

digitization (диджитизація, досл. з англ. "оцифрування") як конвертування інформації з паперового та інших носіїв у цифровий формат з метою подальшого використання в комп'ютерних системах; аналогічне визначення міститься і у *IT*-словнику Гартнера [12];

digitalization (диджиталізація) як переведення операцій, комунікацій, функцій бізнесу, бізнес-моделей та процесів у цифрову площину, що часто дає змогу поєднувати традиційні функції бізнесу з цифровими (наприклад, традиційний маркетинг з диджитал-маркетингом, фізичний сервіс післяпродажного обслуговування з диджитал-сервісом). Дж. Скот Бреннен та Д. Крейс визначають диджиталізацію як спосіб реструктуризації багатьох сфер суспільного життя за допомогою цифрових, комунікаційних та медіаінфраструктур, тобто концентруються переважно на суспільному аспекті диджиталізації [13]. Тоді як словник Гартнера підкреслює саме бізнес-компонент диджиталізації: "Диджиталізація – це процес руху до цифрового бізнесу" [12];

digital transformation (диджитал (або цифрова) трансформація) як глибоку та прискорену трансформацію діяльності, процесів, компетенцій та моделей бізнесу з метою повного використання змін та можливостей цифрових технологій та їх впливу на суспільство стратегічним та пріоритетним шляхом. Як підкреслює Дж. Манчіні [14], справжня диджитал-трансформація вимагає значно більшого, ніж проста диджитизація (автоматизація) входних і вихідних процесів.

Погоджуючись з позицією зарубіжних дослідників та Б. Тетеряник, підкреслимо, що ці три терміни відображають логічну послідовність впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній (рис. 1).



Рис. 1. Послідовність етапів диджитал-трансформації бізнесу

Джерело: сформовано авторами.

Як видно з *рис. 1*, процес починається з диджиталізації (перенесення даних у цифрові носії), за рахунок чого підвищується швидкість руху інформації, виконання процесів, економія ресурсів, далі через диджиталізацію, що передбачає впровадження цифрових технологій в окремі процеси функціонування підприємства (банкінг, фінансовий і управлінський облік та менеджмент, білінгові системи, маркетинг, підбір персоналу, продажі тощо), приводить до диджитал-трансформації, де підприємство з усіма підсистемами, функціями і процесами інтегроване в диджитал-середовище.

Процеси диджиталізації, які тривали більше 20 років, можна вважати успішно завершеними для переважної більшості українських компаній як приватного, так і публічного сектора. Диджиталізація в українському бізнесі поширюється нерівномірно і, на думку розробників "Стратегії розвитку індустрії 4.0", дуже повільно [9, с. 20]. Погоджуючись загалом з авторами Стратегії, розробленої за даними 2017 р., зауважимо, що процеси диджиталізації протягом останніх двох років суттєво прискорились, що підтверджується дослідженнями *Digital Transformation institute* [15], де зазначено, що коефіцієнт ефективності диджитал-інновацій в Україні дорівнює 0.91, що відповідає рівню Нідерландів.

Диджитал-трансформація українського бізнесу неможлива без аналогічних трансформацій на рівні держави, які мають відбуватися паралельно, що сприятиме спрощенню ведення бізнесу, економії витрат, стрімкому зростанню ефективності процесів (за результатами дослідження *McKinsey* та *PwC* [9, с.15–16]: економія витрат – у середньому до 30 %, середній рівень зростання доходів – більше 10 %).

Прикладом ефективною диджиталізації одного з важливих бізнес-процесів підприємства в синергії з державою, а саме – закупівлі товарів, робіт і послуг є здійснення публічних закупівель через електронні майданчики, зокрема через систему публічних закупівель *PROZORRO*, що впроваджена в 2016 р. і являє собою єдину платформу, створену на принципах відкритого доступу, що поєднує всі авторизовані майданчики електронних аукціонів, між якими здійснюється автоматичний обмін інформацією і документами.

Потенційні учасники процедури закупівлі за допомогою авторизованого майданчика, який є частиною електронної системи закупівель, реєструються в системі, отримують і передають інформацію і документи під час здійснення процедури, автоматично обмінюються інформацією через спеціальні сервіси [16]. Таким чином, відбувається як диджиталізація (переведення в електронний формат), так і диджиталізація закупівельного процесу.

Дані Звіту про Результати роботи системи *PROZORRO* за 2018 р. [17, с. 16] свідчать про масштабність диджиталізації закупівель з боку державного сектора, який диджиталізується відповідно до вимог законодавства, і з боку бізнесу, представники якого використовують систему *PROZORRO* за власною ініціативою. Станом на кінець 2018 р. на 1 замовника (державну чи муніципальну установу) припадає

6 учасників. Усього в 2018 р. оголошено 2.73 млн закупівель очікуваною вартістю майже 2.072 трлн грн, які дали змогу заощадити бюджетні кошти в сумі близько 65.5 млрд грн, що становить 7.64 % економії [17, с. 26]. Крім цього, дані Звіту свідчать про збереження в 2018 р. рівня конкуренції на 1 процедуру, що вимірюється показником середньої кількості учасників у надпорогових (2.7 учасники порівняно з 2.69 у 2017 р.), і допорогових закупівлях (2.06 учасники порівняно з 2.1 у 2017 р.). Також позитивним явищем є поступове зростання участі іноземних учасників у тендерах на *PROZORRO* [17, с. 23].

Впровадження автоматизованої системи публічних закупівель має не лише вагомое суспільне значення, сприяючи економії, відкритості та прозорості у використанні публічних фінансів, мінімізуючи корупційні ризики, а й дає змогу приватному бізнесу розширювати коло потенційних клієнтів, збільшувати продажі шляхом участі в електронних торгах з державою.

Процес публічних закупівель через *PROZORRO* можна вважати диджиталізацією, оскільки, крім переведення документів в електронний формат, закупівлі у формі електронних аукціонів трансформують процеси формування ціни через встановлення нецінових критеріїв, запровадження електронних каталогів та процеси прийняття рішення про переможця. Застосування аналітичних інструментів і автоматизованих додатків *PROZORRO* прискорює і полегшує як процес вибору контрагентів, так і саму процедуру закупівлі.

Завдяки диджиталізації публічних закупівель на умовах відкритого доступу прискорюється і диджиталізація реалізації товарів (робіт і послуг) у суб'єктів бізнесу, суттєво спрощуються всі процедури (таблиця).

Таблиця

Процеси, що передують продажу товару (роботи послуги), та їх учасники

Традиційним шляхом	Через систему <i>PROZORRO</i> (або інші електронні аукціони)
Проведення рекламної кампанії: рекламний (маркетинговий) відділ або найнята рекламна агенція	Вибір електронного майданчика та реєстрація на ньому
Пошук потенційних покупців: відділ продажу	Вибір одного або декількох замовників за кодом товарів (робіт, послуг) за допомогою електронного каталогу на сайті <i>prozorro.gov.ua</i> або на своєму електронному майданчику
Встановлення контакту з покупцем, перевірка покупця: відділ продажу; перевірка – відділ (фахівець) з безпеки або послуга зовнішньої агенції	Вивчення тендерної документації замовників, критерій прийняття рішень щодо вибору учасника (лише ціна чи ціна і нецінові критерії, кваліфікаційні критерії, умови оплати, додаткові умови замовника)
Демонстрація покупцю конкурентних переваг: відділ продажу	Вивчення тендерної документації конкурентів з метою визначення можливості оскарження у випадку виявлення порушень
Демонстрація зразків товару: відділ продажу	Ретельний збір і підготовка тендерної пропозиції та документації для участі в тендері, завантаження їх у систему
Переговори щодо ціни і умов оплати: відділ продажу, керівник, фінансовий відділ	Розробка тактики аукціонної гри (кроки зниження ціни в ході аукціонних торгів)
Підготовка до укладання договору: юридичний відділ, відділ продажу, керівник, фінансовий відділ	Ретельний збір додаткових документів у разі перемоги в аукціоні, завантаження їх у систему

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, для підприємців можливість реалізації товарів, робіт і послуг за допомогою *PROZORRO*, *по-перше*, зменшує потребу в рекламних і маркетингових заходах, що мінімізує витрати на рекламу і збут; *по-друге*, позбавляє необхідності передпродажних переговорів з продавцем і демонстрації конкурентних переваг свого продукту. Натомість, диджитал-продажі через систему *PROZORRO* вимагають від потенційних учасників поглибленої фахової підготовки зі специфічних економіко-правових питань, а саме:

- ретельного вивчення тендерної документації замовника і підготовки такої тендерної документації, яка б унеможливила виключення учасника з конкурсних торгів;
- детальної і уважної підготовки тендерної пропозиції та збір усіх необхідних документів відповідно до вимог замовника;
- ретельної перевірки тендерної документації інших учасників, обізнаності щодо позовної-претензійної роботи (складання і подання скарг, вимог, запитів);
- володіння програмними продуктами, що допомагають проводити якісну аналітику публічних закупівель і сприяють мінімізації ризиків: *Clarity project, BI PROZORRO, Dozorro*.

Тобто диджиталізація бізнес-процесів у потенційного учасника публічних закупівель вимагає трансформації компетенцій самого учасника щодо поглиблення юридичного фаху з господарсько-правових відносин, а також засвоєння диджитал-інструментів, що сприяють проведенню якісної аналітики системи закупівель.

Висновки. За результатами дослідження термінологічної бази визначено, що вітчизняні науковці переважно обійшли увагою термін "диджиталізація", поширений у зарубіжній науці і практиці. Диджиталізація є передумовою диджиталізації і означає переведення даних у цифровий формат. Вивчення трактувань понять "диджиталізація" і "диджитал-трансформація" дало змогу уточнити логічну послідовність цих процесів інтеграції бізнесу в індустрію 4.0.

Встановлено, що диджитал-трансформація економіки неможлива без належних процесів на рівні відповідальності держави. Прикладом успішної синергетичної взаємодії держави і бізнесу в диджиталізації бізнес-процесів є здійснення державними та місцевими установами і організаціями публічних закупівель через систему *PROZORRO*. Виявлено, що публічні закупівлі в цій системі є ефективним прикладом диджиталізації, оскільки *PROZORRO* забезпечує не лише завантаження документів в автоматизовану систему, що властиве диджиталізації, а й удосконалює і трансформує бізнес-процеси, змінює компетенції та створює відповідне *smart*-середовище для учасників процедури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May 2019 URL: https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf.

2. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.)*. Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
3. Диба М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63.
4. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.
5. Грибніненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3523/3197.
6. Нотаріна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90-93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf.
7. Ферчук О. Топ-менеджер EVO: цифрова трансформація – завдання №1 для українського бізнесу. URL: <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo>.
8. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.
9. Стратегія розвитку "Індустрія 4.0". Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs>.
10. Тетерятник Б. С. Диджитизация и диджитализация в контексте виртуализации хозяйственной деятельности. *Научный вестник МГУ*. 2017. № 29(2). С. 21-23.
11. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *I-scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.
12. Словник "IT Glossary". URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>.
13. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr 29, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7>.
14. Mancini J. Digitalizing Core Business Processes. True Transformation is more than Digitization, Part 1 of 3. *AIIM*. 23.07.2018. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/digitalizing-core-business-processes-part-1-of-3-true-transformation-is-more-than-digitization>.
15. Пилипенко О. В Києві презентували дослідження "Digital Transformation Readiness". *Blog ImenaUA*. 08.03.2019 URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness>.
16. Про публічні закупівлі. Закон України. В редакції від 01.01.2019. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 9. ст. 89 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
17. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2018 р. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=56aa9516-079c-449d-b67a-ae56589dcd9>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2019.

Bagatska K., Heidor A. Business processes in terms of economy digitalization.

Background. In the conditions of the permanent changes in the business environment and in order to survive in a tough competition, domestic business entities actively implement digital technologies in their activities. Problems of digital technologies impact on business transformation are highlighted in the scientific papers, but there is a discrepancy in the interpretation of concepts.

The **aim** of the article is clarification the concept of "digitization" in the system of related concepts and identifying the impact of digitization on business processes on the example of the procurement process.

Materials and methods. Questions of theoretical substantiation and applied aspects of the research are based on historical and abstract-logical methods. Methods of the analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, analogy, abstraction, and system approach are used for getting results. Method of generalization is used for formulation conclusions.

Results. The domestic and foreign scientific approaches to interpretations of the concepts of "digitalization" and "digital-transformation" are considered. The clarification is proposed. The study of interpretations the concepts of "digitalization" and "digital-transformation" allowed to clarify the logical sequence of these business integration processes into industry 4.0. The logical sequence of the implementation processes of the digital technologies at the enterprise is revealed. On the example of digitalization of public procurements the transformation of preceding purchase processes are researched. The influence of procurement digitalization on the relationships between the customer and the purchaser and on the competence of the procurement participants was revealed.

Conclusion. Investigations of the terminology allowed to find out that domestic scientists mostly ignored the term "digitization", common in foreign science and practice. Digitization is a prerequisite for the digitalization and means translating data into digital format. It has been established that digital-transformation is impossible without corresponding processes at the level of state responsibility. An example of a successful synergetic interaction between state and business in the dictation of business processes is public procurements. It has revealed that public procurement platform is an effective example of the digitalization process.

Keywords: digital technologies in business, digitalization, digital-transformation, digitization, public procurement.

REFERENCES

1. Chr. Cabolis (2019). In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May. Retrieved from https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf [in English].
2. Verba, V. A. (2018). Peredumovy, draivery ta naslidky tsyfrovoy transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (19–20 kvit. 2018 r.) – Strategic imperatives of modern management: proceedings of the Fourth International scientific and practical conference (April 19–20, 2018)* (pp. 491–496). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Dyba, M. I., & Herneho, Yu. O. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky: svitovy dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitizing the economy: world experience and development opportunities in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, 50–63 [in Ukrainian].
4. Husieva, O. Iu., & Lehominova, S. V. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitization - as a tool for improving business processes, optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 1 (23), 33–39. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 [in Ukrainian].

5. Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii [Digitizing the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny – International relations*, 16. Seriya. Ekonomichni nauky. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 [in Ukrainian].
6. Notarina, A. O. (2017). Digital-transformatsiia diialnosti pidpriemstv [Digital- transformation of activity of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 4, 90-93. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf [in Ukrainian].
7. Ferchuk, O. Top-menedzher EVO: tsyfrova transformatsiia – zavdannia №1 dlia ukrain-skoho biznesu [EVO's top manager: digital transformation is task No.1 for Ukrainian business]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo> [in Ukrainian].
8. Semylytko, D. (2019). Didzhitalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspikh kompanii [Digitization in action: how digital business transformation affects company success]. *Audytor Ukrainy – Auditor of Ukraine*, 5, 76-79 [in Ukrainian].
9. Strategiya rozvytku "Industriya 4.0" (2019). Asociaciya pidpry'emstv promyslovyi avtomaty'zacyi Ukrayiny ["Industry 4.0" Development Strategy. Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine]. Gruden. Retrieved from <https://appau.org.ua/en/category/pubs> [in Ukrainian].
10. Teteriatnyk, B. S. (2017). Didzhitalizatsiia i didzhitalizatsiia v kontekste virtualizatsii hozjajstvennoj dejatel'nosti [Digitization and digitalization in the context of virtualization of business activities]. *Nauchnyj vestnik MGU – Scientific Bulletin of MSU*, 29(2), 21-23 [in Russian].
11. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> [in English].
12. Slovyk IT Glossary ["IT Glossary" Dictionary]. *www.gartner.com*. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization> [in English].
13. Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr 29, Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7> [in English].
14. Mancini, J. (2018). Digitalizing Core Business Processes. True Transformation is more than Digitization, Part 1 of 3. AIIM. 23.07.2018. Retrieved from <https://info.aiim.org/aiim-blog/digitalizing-core-business-processes-part-1-of-3-true-transformation-is-more-than-digitization> [in English].
15. Pylypenko, O. (2019). V Ky'yevi prezentuvaly' doslidzhennya "Digital Transformation Readiness" [Research was presented in Kiev "Digital Transformation Readiness"]. *Blog Imena UA*. Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness> [in Ukrainian].
16. Pro publichni zakupivli (2019). Zakon Ukrayiny'. V redakcii vid 01.01.2019. Vidomosti Verxovnoyi Rady' (VVR) [About public procurement. Law of Ukraine. In the version of 01.01.2019]. *Verkhovna Rada information (VRI)*, 9, 89. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
17. Zvit, shho mistyt' analiz funkcionuvannja systemy publichnyh zakupivel' ta uzagal'neniu informaciju pro rezul'taty zdijsnennja kontrolju u sferi zakupivel' za 2018 r. Ministerstvo ekonomichnogo rozvytku ta torgivli Ukra'ny [Report containing an analysis of the functioning of the public procurement system and summarized information on the results of the control of procurement in 2018 Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=56aa9516-079c-449d-b67a-ae56589dcd9> [in Ukrainian].