

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5)

**Квасній Любов Григорівна,**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту організації, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом, 82200, вул. Володимира Івасюка, 21, м. Трускавець, Львівська область, e-mail: [lg\\_k@ukr.net](mailto:lg_k@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

**Kvasnii Lyubov Hryhorivna,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Management of Organizations, Economics and Entrepreneurship, Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 82200, Volodymyra Ivasyuka str., 21, Truskavets, Lviv region, e-mail: [lg\\_k@ukr.net](mailto:lg_k@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

**Квасній Зеновій Васильович,**

кандидат економічних наук, доцент, Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом, 79000, вул. Гетьмана Мазепи, 29, м. Львів, e-mail: [zenovii\\_kvasnii@ukr.net](mailto:zenovii_kvasnii@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

**Kvasniy Zenoviy Vasyliovych,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management, 79000, Hetman Mazepa str., 29, Lviv, e-mail: [zenovii\\_kvasnii@ukr.net](mailto:zenovii_kvasnii@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

**Грицько Орія Михайлівна,**

магістр, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького, 79010, вул. Пекарська, 50, м. Львів, e-mail: [orusjagr@gmail.com](mailto:orusjagr@gmail.com)

**Grytsko Orysia Mykhailivna,**

Master of Project Management, Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology, 79010, Pekarska str., 69, Lviv, e-mail: [orusjagr@gmail.com](mailto:orusjagr@gmail.com)

---

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ

**Анотація.** *Мета роботи* полягає в обґрунтуванні доцільності управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу компанії на основі ресурсного підходу та динамічних можливостей, включаючи людські можливості, спільну роботу, інновації та технічні можливості, що дозволяють стимулювати цифрову трансформацію. В статті досліджено концепції, пов'язані з цифровою трансформацією в бізнесі. **Методологія:** на основі методів узагальнення наукових досліджень запропоновано під цифровою бізнес-стратегією розуміти комплексний план дій, сформульований для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентоспроможних цінностей в умовах цифрової трансформації. Використовуючи методи логічного мислення та економічного аналізу, доведено, що фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування), щоб забезпечити швидку реакцію та здатність використовувати усі можливості на фоні швидких змін. Обґрунтовано важливість дієвості системи в цифровій бізнес-стратегії фірми. Розглянуто можливі варіанти реалізації цифрової бізнес-стратегії та взаємодії цифрової стратегії, бізнес- та ІТ-стратегій. Акцентовано увагу на тому, що міжфункціональний характер цифрової бізнес-стратегії призводить до того, що в останні роки статичний аналіз стає все більш неефективним, що підвищує попит на безперервну та динамічну реконфігурацію бізнес-ресурсів у різноманітних організаційних процесах, включаючи розширення можливостей у сфері операційного менеджменту, управління, інновацій та зростання вимог клієнтів. **Наукова новизна:** запропоновано визначення цифрової бізнес-стратегії

як комплексного плану дій, сформульованого для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та врахування динамічних можливостей. Доведено, що динамічні можливості є важливим інструментом для забезпечення ефективності цифрової трансформації. Аргументовано, що фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування) і швидко реакцію управлінського персоналу на зміни, включаючи здатність використовувати усі можливості на фоні цих змін. **Висновки.** Встановлено, що цифрова трансформація потребує наявності співробітників з високим рівнем навичок аналізу даних і вмінням вирішувати проблеми за допомогою цифрових інструментів і цифрового робочого середовища, і організації повинні бути готові співпрацювати з іншими компаніями, щоб полегшити подолання можливих проблем, а також отримання можливостей для підвищення шансів на досягнення ефективних бізнес-результатів. Запропоновано основні шляхи, що ведуть до ефективного управління цифровою бізнес-стратегією фірми.

**Ключові слова:** цифровий бізнес, бізнес-стратегії, цифровізація, цифрові трансформації, цифрові можливості, управління ефективністю.

## DIGITAL BUSINESS STRATEGY EFFICIENCY MANAGEMENT

**Abstract.** *The purpose of the research* is to substantiate the feasibility of managing the effectiveness of the company's digital business strategy based on resource approach and dynamic capabilities, including human capabilities, teamwork, innovation and technical capabilities to stimulate digital transformation. The article explores the concepts of digital transformation in business. **Methodology:** based on the methods of generalization of scientific research, it is proposed to understand the digital business strategy as a comprehensive action plan formulated for the development of managerial and operational capabilities and obtaining competitive values in the context of digital transformation. Using the methods of logical thinking and economic analysis, it has been proven that firms seeking digital transformation need digital capabilities and resources to provide dynamic capabilities (ie flexibility, speed and high adaptability) to ensure rapid response and ability to take full advantage of background of rapid change. The importance of system efficiency in the digital business strategy of the company is substantiated. Possible options for implementing a digital business strategy and the interaction of digital strategy, business and IT strategies are considered. Emphasis is placed on the fact that the cross-functional nature of digital business strategy has made static analysis increasingly inefficient in recent years, increasing the demand for continuous and dynamic reconfiguration of business resources in various organizational processes, including capacity building in operational management, management, innovation and growing customer requirements. **Scientific novelty:** the definition of digital business strategy as a comprehensive action plan formulated for the development of managerial and operational capabilities and gaining competitive advantage in terms of digital transformation and taking into account dynamic capabilities is proposed. Dynamic capabilities have been proven to be an important tool for ensuring the efficiency of digital transformation. It is argued that firms seeking digital transformation need digital capabilities and resources to provide dynamic capabilities (ie flexibility, speed and high adaptability) and rapid response of management to change, including the ability to take full advantage of these changes. **Conclusions.** Digital transformation has been found to require employees with a high level of data analysis skills and problem-solving skills through digital tools and digital work environments, and organizations should be willing to work with other companies to help overcome potential challenges and opportunities to increase opportunities. to achieve effective business results. The main ways leading to effective management of digital business strategy of the firm are offered.

**Key words:** digital business, business strategies, digitalization, digital transformations, digital opportunities, efficiency management.

---

### Постановка проблеми.

Більшість менеджерів і практиків у бізнесі вважають, що саме технологія має значні можливості для трансформації бізнесу, і фірми регулярно інвестують в технології з розрахунком на отримання ефективних результатів (Fitzgerald,

2014; Peter, C. Verhoef, 2021). Технології цифрової трансформації не має на меті впорядкування процесів автоматизації; натомість ці нові технології відкривають значні можливості для ведення бізнесу по-новому. Наприклад, поширення цифрових технологій змінило природу

бізнес-процесів та індивідуального життя в умовах поточної цифрової трансформації.

#### **Аналіз останніх публікацій за проблематикою.**

Питання управління ефективністю цифрових трансформацій вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці: Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M., Lebas and Euske, Otley D., Tangen S., Atkinson A. та інші. Ефективність – це загальний термін, що охоплює кілька управлінських концепцій (Lebas and Euske, 2002; David Otley, 1999; Tangen, 2005). Згідно з дослідженнями (Tangen, 2005), результативність є загальним терміном, який широко використовується в різних концепціях і враховується для оцінювання успішності діяльності фірм. Аткинсон А. запропонував визначення ефективності як «ступінь досягнення бажаних результатів для зацікавлених сторін фірми» (Atkinson, Messy, 2012, р. 48). Неєлі А. (Neely, 2002) визначає ефективність з погляду результативності як детермінанти результатів діяльності організації. Інші науковці (Lebas and Euske, 2002; David Otley, 1999;) вважають, що концепцію ефективності слід формулювати, виходячи з точок зору пов'язаних зацікавлених сторін.

Таким чином, враховуючи різноманітність та відсутність консенсусу щодо концепції управління ефективністю, потребують подальшого дослідження питання управління стратегіями цифрового бізнесу.

**Мета статті.** Обґрунтувати доцільність управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу компанії на основі ресурсного підходу та динамічних можливостей, включаючи людські можливості, спільну роботу, інновації та технічні можливості, що дозволяють стимулювати цифрову трансформацію.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Загально прийнято стратегію визначати як план дій, призначений для реалізації можливостей і досягнення мети (Amit, Schoemaker, 1993). Протягом останніх трьох десятиліть переважає точка зору, згідно з якою стратегія інформаційних технологій (ІТ) представлена як функціональна стратегія з акцентом на узгодження з обраною бізнес-стратегією компанії (Henderson, Venkatraman, 1999). Ця точка зору розглядає ІТ-стратегію як допоміжний елемент загальної стратегії бізнесу (Краус, Голобородько, Краус, 2018). Mithas S. та ін. (2013) зосередилися на поєднанні стратегії інформаційних технологій та бізнес-стратегії з урахуванням важливої ролі стратегії інформаційних технологій у формуванні бізнес-стратегії разом із їх

динамічною синхронізацією з метою досягнення конкурентних переваг (Mithas, Lucas, 2013). Протягом останніх десятиліть із впровадженням цифрових технологій, які забезпечили можливість ведення бізнесу за межами часу, місця та функцій (Pagani, 1994), традиційна бізнес-стратегія потребує реформування (Bharadwaj, Sawy, 2013). Нова концепція бізнес-стратегії запропонована Bharadwaj A. отримала назву «цифрова бізнес-стратегія», що означає «організаційну стратегію, сформульовану та виконану шляхом використання цифрових ресурсів для створення різної вартості» (Bharadwaj, Sawy, 2013, р. 472). Це визначення підкреслює три важливі питання. По-перше, нове визначення цифрової бізнес-стратегії виходить за межі перспективи вирівнювання кордонів і визначає повсюдність цифрових ресурсів в інших сферах, включаючи операційний менеджмент, маркетинг, ланцюги поставок і закупівлі. По-друге, визначення не обмежується технологією та системами; воно також враховує ресурсний підхід до реалізації стратегію. По-третє, визначення чітко пов'язує цифрову бізнес-стратегію зі створенням диференційованої вартості бізнесу і, у свою чергу, розширенням традиційних принципів ефективності, що веде до зростання конкурентних переваг (Mithas, Lucas, 2013). El Sawy запропонували необхідність включення цифровізації в концепцію бізнес-стратегії разом із поєднанням цифрової стратегії та бізнес-стратегії. Крім того, було акцентовано увагу на важливу роль цифрового лідерства при різних способах управління бізнес-стратегіями, бізнес-моделями та реалізації ІТ-функцій в умовах конкретного робочого середовища менеджерів (Bharadwaj, Anandhi, Sawy, Omar, Pavlou, Paul).

Grover та Kohli (Grover, Kohli, 2013) відзначили важливість дієвості системи в цифровій бізнес-стратегії фірми. Згідно з їхніми дослідженнями, повинен бути баланс між програмним забезпеченням, процесами та інформацією, у якому програмне забезпечення відноситься до програми як продукту, так її послуги або інструменту для надання інформації. Процес визначається як покрокові процедури в програмному забезпеченні з метою створення нових можливостей, а інформація відноситься до цінності, наданої клієнтам. Пагані М. (Pagani, 1994) посилається на реалізацію цифрової бізнес-стратегії через перебудову статичних вертикально інтегрованих мереж у гнучкі та динамічні мережі цінностей. Міжфункціональний характер цифрової бізнес-стратегії призводить до того, що статичний аналіз стає неефективним

(Grover, Kohli, 2013), що підвищує попит на безперервну та динамічну реконфігурацію бізнес-ресурсів у різноманітних організаційних процесах, включаючи розширення можливостей у сфері операційного менеджменту, управління, інновацій та підвищених вимог клієнтів.

Існують різні думки щодо взаємодії між цифровою стратегією, бізнес- та ІТ-стратегіями. Зіткнувшись з труднощами цифрової трансформації та необхідністю виживання в умовах жорсткої конкуренції, керівники бізнесу та топ-менеджери зобов'язані розробляти та виконувати стратегії та давати стратегічні відповіді, які охоплюють концепції цифрової трансформації в межах бізнес-моделі фірми, процесів, продуктів та організаційної структури за допомогою цифрових технологій. На основі узагальнення наукових досліджень під цифровою бізнес-стратегією розуміємо комплексний план дій, сформульований для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та врахування динамічних можливостей.

За визначенням Teece D. (Teece, 2018; р. 516), динамічні можливості – це «здатність фірми інтегрувати, створювати та переналаштовувати внутрішні та зовнішні компетенції для пристосування до швидко змінюваних умов». Динамічні можливості підтримують зусилля компанії з адаптації до нового бізнес-середовища, а також формують нові компанії на основі впровадження сучасних інновацій та співпраці з іншими фірмами. Перспектива динамічних можливостей розширює ресурсний підхід до діяльності фірми з метою підтримки конкурентних переваг (Teece, 2018).

Практика показує, що у гонитві за цифровою трансформацією в організаційні процедури вносяться значні зміни, в результаті чого фірмам необхідно не тільки переоцінити, оновити та розвивати можливості, а й оновлювати наявні активи (Verhoef, 2021). Отже, динамічні можливості є важливим інструментом для забезпечення ефективності цифрової трансформації (Lebas and Euske, 2002). Таким чином, фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування), щоб забезпечити швидку реакцію, включаючи здатність використовувати усі можливості на фоні швидких змін (Lebas and Euske, 2002).

На думку P.C.Verhoef (2021), управління ефективністю цифрової трансформації вимагає наявності відповідних активів і практики

управління, а також розширених можливостей у цифрових мережах, аналітиці великих даних і цифровій гнучкості. Цифрові мережі створюють потенціал для спільної роботи за допомогою цифрових інструментів і поєднують фірми через цифрові канали на основі взаємних потреб. Аналітика великих даних відноситься до вирішальної ролі навичок і вмінь співробітників аналізувати дані для прийняття рішень. Цифрова гнучкість дозволяє компаніям відчувати та використовувати ринкові можливості, створені цифровими технологіями, а також забезпечувати постійну реконфігурацію між цифровими активами та іншими ресурсами компанії.

V. Parida вважає «можливості глобальної цифровізації як здатність використовувати розумні цифрові продукти для сприяння глобальним інноваційним змінам» (Vinit Parida, Thommie Burström, Ivanka Visnjic, Joakim Wincent, 2019). Можливості цифровізації охоплюють: інтелектуальні можливості, можливості підключення та аналітичні можливості. Інтелектуальні можливості представляють технічну здатність забезпечити інтеграцію між продуктами та послугами та вести бізнес з низьким рівнем людського втручання та на основі діяльності без кордонів. Можливість підключення стосується спільної роботи через мережеві канали, тоді як аналітичні можливості стосуються розширення здібностей співробітників аналізувати великі обсяги даних з метою досягнення плану дій і отримання цінної інформації щодо стратегій цифровізації.

Ряд науковців підкреслили важливу роль працівників, інновацій та технічні можливості у контексті цифрової трансформації. Цифрова трансформація також потребує наявності співробітників з високим рівнем навичок аналізу даних і вмінням вирішувати проблеми за допомогою цифрових інструментів і цифрового робочого середовища. Крім того, у нинішньому цифровому світі, де конкуренція за можливості, ресурси та результати діяльності є жорсткою, організації повинні бути готові співпрацювати з іншими компаніями, щоб полегшити подолання можливих проблем. Таким чином, компанії, особливо МСП, можуть отримати вигоду одна від одної та мінімізувати ризики шляхом обміну ресурсами, навичками та знаннями. Співпраця також надає фірмам більше можливостей для підвищення шансів на досягнення ефективних бізнес-результатів.

Ефективності управління цифровими трансформаціями також сприятимуть дієві цифрові рішення, а також інноваційні продукти та пропозиції послуг за допомогою цифрових технологій.

У сучасну цифрову епоху інновації відіграють вирішальне значення, щоб фірми могли вести бізнес по-іншому за допомогою нових технологій та цифрових рішень. Що стосується технічних можливостей, то для цифрової трансформації потрібні технічно пов'язані можливості, які забезпечують зв'язок між цифровими пристроями та їх інтеграцію з продуктами і послугами. Це в кінцевому підсумку призведе до можливості дистанційно контролювати та відстежувати бізнес-процеси, оскільки технічні можливості цифровізації дозволяють пропонувати послуги незалежно від географічного розташування.

Цифрова трансформація може стати надзвичайною проблемою, і жодна фірма не захищена від її наслідків. Можливі три шляхи, що ведуть до ефективного управління цифрою бізнес-стратегією фірми: по-перше, компанії повинні сформувати та інтегрувати цифрові операції, орієнтуючись на пропозицію цінності для клієнтів. По-друге, компанії повинні розробляти, розширювати або реформувати пропозиції щодо цінності для клієнтів за допомогою цифрового контенту, перспектив та участі, а потім зосередитися на інтеграції цифрових операцій. По-третє, компаніям необхідно створити новий комплекс можливостей щодо їх трансформованих пропозицій цінності для клієнтів і операційної моделі точно таким же чином або з тією ж швидкістю.

В зарубіжній практиці поширені чотири важливі аспекти визначення ефективності цифрової стратегії – на основі використання інноваційних технологій, врахування структурних змін, створення нової вартості та врахування фінансових результатів. Усе це необхідно враховувати, щоб оцінити управлінські можливості компанії та сформувані ефективну стратегію цифрової трансформації. Використання інноваційних технологій стосується тактики компанії та її можливостей щодо використання цифрових технологій. Структурні зміни передбачають фундаментальні зміни в структурі фірми, процесах і навичках, які необхідні для роботи з цифровими технологіями та їх ефективного використання. Створення нових цінностей стосується змін у створенні вартості на основі наслідків управління бізнес - стратегією в умовах цифрової трансформації. Фінансові аспекти діяльності організації стосуються плану дій щодо відповіді на бізнес-можливості та розвитку фінансової спроможності для підтримки цифрової трансформації.

На нашу думку, вважаємо за доцільне наголосити на ролі стратегії, культури, знань і розвитку управлінських навичок, а не тільки технології.

Таким чином бізнес-стратегію розглядаємо, як процес, що є результатом цифрових технологій, що має на меті забезпечити змогу фірмам стратегічно реагувати на зміни шляхів створення вартості з подальшим управлінням структурними змінами та викликами, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Вважаємо, що використання цифрових технологій для створення нових цінностей повинно супроводжуватися змінами в структурі та культурі організації, методів управління, уміннях та ролі працівників.

Отже, організаційну структуру, стратегію зростання, цифрові ресурси, а також заходи та цілі вважаємо імперативами цифрової трансформації. На нашу думку, цифрова конкуренція, цифрова поведінка клієнтів і цифрові технології виступають зовнішніми драйверами цифрової трансформації першим етапом якої є перетворення від «аналогового» до «цифрового». За цим слідує продовження цифровізації, що означає включення ІТ та цифрових технологій у повсякденну діяльність фірми, що призводить до цифрової трансформації, найбільш поширеної фази, яка пояснює розвиток нової бізнес-моделі через зміни в компаніях.

Вважаємо доцільним розглядати питання впровадження цифрової трансформації, використовуючи управління бізнес-процесами для реалізації можливостей і формування компетенцій для відповідних проектів. Причому, компанії повинні розглядати цифрову трансформацію в різноманітних аспектах, а саме: організаційні структури, операції, стратегії та культура. Це забезпечується завдяки управлінню бізнес-процесами, оскільки управління бізнес-процесами повинно враховувати, як здійснюється діяльність у компаніях, яким чином можна забезпечити стабільні результати та доцільність збільшувати потенційні можливості. Враховуючи наукові висновки (Fischer, 2020), цілі цифрової трансформації можна розділити на три категорії: комунікація/навчання, уніфікація/оптимізація та сертифікація/автоматизація. Фірми, які займаються комунікацією/навчанням, покладаються на децентралізацію та співпрацю, на відміну від уніфікації/оптимізації, яка базується на впровадженні управління зверху вниз разом із досить авторитарною конфігурацією. Сертифікація/автоматизація переслідує гібридну модель.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій в контексті даного дослідження розглядається як процес, що є результатом впро-

вадження і використання цифрових технологій, управління змінами у стратегіях, можливостях компаній, характеристиках цифрового контенту та конкурентних перевагах компаній.

Іншими словами, управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій повинно асоціюватися з управлінням продуктивністю. Тобто це ітеративна процедура із замкнутим циклом, яка побудована на вимірюванні ефективності діяльності організації та веде до постійного прогресу в мотивації, поведінці та бізнес-процесах.

Таким чином, вважаємо, що управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій – це процес, основна увага якого зосереджена на управлінні продуктивністю компаній на основі їх корпоративних і функціональних стратегій і бізнес-цілей, в якому ці стратегії організовані в бізнес-процеси, завдання, види діяльності та здібності персоналу з метою прийняття відповідних управлінських рішень, на основі врахування зворотного зв'язку, отриманого за допомогою систем вимірювання продуктивності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *Management Review* (55:2), pp. 1-12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322340970\\_Digital\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business)
2. Peter, C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 122, January 2021, Pp. 889-901.
1. Lebas and Euske, (2002). A conceptual and operational delineation of performance. URL: <https://www.researchgate.net>
4. David Otley Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Volume 10, Issue 4, December 1999, Pp. 363-382
5. Tangen, S. (2005) Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, Pp. 34-46. URL: <https://www.scirp.org>
6. Atkinson, A. and Messy, F. (2012) Measuring Financial Literacy Results of the OECD. *International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*. URL: <https://www.scirp.org>
1. Neely, Andy (2002) Business Performance Measurement. Theory and Practice. *Cambridge University Press*, URL: <http://www.untag-smd.ac.id>
8. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46. URL: <https://www.scirp.org>
9. Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1999) Strategic Alignment Leveraging Information Technology for

Transforming Organizations. *IBM Journal of Research and...* URL: <https://www.scirp.org>

10. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
11. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? ... (2013) *Digital Business Strategi*. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
12. Pagani, M. Digital Business Strategy and Value Creation. (1994) *Marketing choices*. URL: <https://www.researchgate.net>
13. A. Bharadwaj, O. A. Sawy, N. Venkatraman (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Business, Computer Science-Management Information*. URL: <https://www.semanticscholar.org>
1. Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A. Digital transformations of the publishing industry: monograph. URL: <https://www.researchgate.net>
15. V. Grover, R. Kohli (2013) Digital business strategies (DBS) offer significant Business; Management Information Systems Quarterly. URL: <https://www.semanticscholar.org>
16. Teece, D. (2018) Business models and dynamic capabilities. *ScienceDirect*. Volume 51, Issue 1, February 2018, Pp 40-49. URL: <https://www.sciencedirect.com>
1. Vinit Parida, Thommie Burström, Ivanka Visnjic, Joakim Wincent Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of Business Research*. Volume 101, August 2019, Pp. 715-725. URL: <https://www.sciencedirect.com>.
18. Fischer, I., Avrashi, S., Oz, T., Fadul, R., Gutman, K., Rubenstein, D., Kroliczak, G., Goerg, S. and Glöckner, A. (2020). The behavioural challenge of the COVID-19 pandemic: indirect measurements and personalized attitude changing treatments (IMPACT). № 7(8).

#### REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2014). "Embracing digital technology: A new strategic imperative." *Management Review* (55:2), pp. 1-12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322340970\\_Digital\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business) [in English]
2. Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 122, January 2021, Pp. 889-901. [in English]
3. Lebas and Euske, (2002). A conceptual and operational delineation of performance. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>. [in English]
4. David Otley Performance management: a framework for management control systems research.

- Management Accounting Research. Volume 10, Issue 4, December 1999, Pp. 363-382. [in English]
5. Tangen, S. (2005) Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, Pp. 34-46. Retrieved from: <https://www.scrip.org>. [in English]
  6. Atkinson, A. and Messy, F. (2012) Measuring Financial Literacy Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. Retrieved from: <https://www.scrip.org>. [in English]
  7. Neely, Andy (2002) *Business Performance Measurement. Theory and Practice*. Cambridge University Press. Retrieved from : <http://www.untag-smd.ac.id> [in English]
  8. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46. Retrieved from: <https://www.scrip.org>. [in English]
  9. Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1999) Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Journal of Research and...* Retrieved from: <https://www.scrip.org>. [in English]
  10. Kraus, N. M., Goloborodko, O. P. and Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> [in Ukrainian].
  11. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? ... (2013) *Digital Business Strategi*. Retrieved from : <https://economyand-society.in.ua> [in English]
  12. Pagani, M. Digital Business Strategy and Value Creation. (1994) and marketing choices. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>. [in English]
  13. A. Bharadwaj, O. A. Sawy, N. Venkatraman (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Business, Computer Science · Management Information*. URL: <https://www.semanticscholar.org>. [in English]
  14. Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A., Digital transformations of the publishing industry : monograph. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>. [in English]
  15. V. Grover, R. Kohli; (2013) Digital business strategies (DBS) offer significant Business; *Management Information Systems Quarterly*. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org>. [in English]
  16. D. Teece · (2018) Business models and dynamic capabilities. *ScienceDirect*. Volume 51, Issue 1, February 2018, Pp 40-49. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com>. [in English]
  17. Vinit Parida, Thommie Burstrom, Ivanka Visnjic, Joakim Wincent Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of Business Research*. Volume 101, August 2019, Pp. 715-725. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com>. [in English]
  18. Fischer, I., Avrashi, S., Oz, T., Fadul, R., Gutman, K., Rubenstein, D., Krolczak, G., Goerg, S. and Glöckner, A. (2020). The behavioural challenge of the COVID-19 pandemic: indirect measurements and personalized attitude changing treatments (IMPACT). *Royal Society Open Science*, 7(8). [in English]