



ECONOMISC

ЕКОНОМІКА

УДК 339.138

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗМІРУ БІЗНЕСУ

Марія Кіржецька¹; Юрій Кіржецький²

¹Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

²Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

Резюме. Дослідження полягає в ініціюванні обговорення цифрової стратегії та її відмінностей для підприємств залежно від розміру бізнесу. Метою дослідження було визначення сутності та особливості цифрової стратегії підприємств залежно від розміру бізнесу підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність поняття цифрова стратегія підприємства; визначити складові цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Проведено аналіз показників використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України (в т. ч. й малого бізнесу) та у країнах ЄС у 2019 р. Аналіз статистичної інформації дав змогу зробити висновок, що впровадження цифрових стратегій або їх елементів на підприємствах України стало можливим завдяки щорічному зростанню частки цифрових даних, що створюються, зберігаються та опрацьовуються. Здійснено узагальнення результатів наукових напрацювань щодо сутності поняття «цифрова стратегія» підприємства. Комплексний підхід до визначення місця та ролі цифрової стратегії визначає, що цифрова стратегія підприємства підпорядковується корпоративній стратегії, а її застосування передбачає впровадження стратегічних завдань підприємства через використання можливостей цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів. У великому та середньому бізнесі експлуатація та інтеграція цифрових технологій часто стосується значної частини компанії й може виходити за їх межі, впливаючи на продукти, бізнес-процеси, канали збуту і ланцюги постачання. Потенційні переваги інтеграції цифрових технологій впливають на збільшення продажів чи зростання продуктивності, створення нової вартості чи нових форм взаємодій із контрагентами. Щодо цифрової стратегії малого бізнесу, то вона є бізнес-стратегією підприємства, яка формується інтуїтивно, виходячи з потреб ринку, та базується на можливостях цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів у різних бізнес-функціях. Основні складові цифрової стратегії малого бізнесу є більш гнучкими та базуються на персоналізованих способах залучення клієнтів і формують нову ціннісну пропозицію підприємства через інтеграцію ІКТ у продукти та послуги. Зокрема, цілі цифрової стратегії підприємства малого бізнесу досягатимуться через такі інструменти: цифрового маркетингу; діджиталізації бізнес-процесів; присутності в Інтернеті; e-commerce; управління бізнес-гнучкістю.

Ключові слова: стратегії, цифрова стратегія, малий бізнес, інформаційно-комунікаційні технології.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007

Отримано 16.08.2020

UDC 339.138

PECULIARITIES OF THE COMPANY'S DIGITAL STRATEGY DEPENDING ON THE BUSINESS SIZE

Mariya Kirzhetska¹; Yuriy Kirzhetsky²

¹Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

²Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

Summary. The purpose of this investigation is to initiate the discussion of the digital strategy and its differences for the enterprises depending on the business size. The objective of this investigation is to define the essence of digital strategy for enterprises depending on the enterprise business size. In order to achieve this goal the following scientific tasks are defined: to reveal the essence of the concept of the enterprise digital strategy; to determine the components of the enterprise digital strategy depending on the business size. In order to achieve these objectives, analysis of indicators of information and communication technologies application at the enterprises of Ukraine (including small businesses) and EU countries in 2019 is carried out. Analysis of statistical information makes it possible to conclude that implementation of digital strategies or their elements at Ukraine enterprises is due to the annual growth of the digital data share which is created, stored and processed. The authors summarized the results of scientific developments concerning the essence of the enterprise «digital strategy» concept. An integrated approach for the determination of the digital strategy place and role defines that the enterprise digital strategy is subordinate to the enterprise corporate strategy, and its application provides the implementation of enterprise strategic objectives due to the digital resources use. In large and medium-sized businesses, the operation and integration of digital technology deals with a large part of the company and can go beyond its limits affecting products, business-processes, sales channels and supply chains. The potential benefits of digitalization have the impact on sales or productivity growth, creation of new value or new forms of interaction with contractors. As for small business digital strategy, it is the basis for the enterprise business strategy formed intuitively taking into account the market needs and it is based on the capabilities of the digital economy due to the application of digital resources in various business functions. The main components of the small business digital strategy are more flexible and are based on personalized ways of attracting customers and form a new value proposition of the enterprise by integration of information and communication technologies in products and services. Particularly, the objectives of small business digital strategy will be achieved by means of the following tools: digital marketing; business process digitization; Internet presence; e-commerce; business flexibility management.

Key words: strategies, digital strategy, small business, information and communication technologies.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007

Received 16.08.2020

Постановка проблеми. Пандемія коронавірусу спричинила глобальну надзвичайну ситуацію в галузі охорони здоров'я та економічний спад. Одним із ключових чинників глибини та характеру впливу кризових явищ на бізнес став розмір підприємства. Результати опитування проведені Міжнародним торговельним центром показали, що частка великого бізнесу, який постраждав від кризи, спричиненої пандемією, становить 42%, у той час, як частка підприємств малого бізнесу – близько 67% [1]. Вплив на мікро- та малі підприємства є особливо серйозним, частково через те, що вони є надмірно представленими у секторах, які найсильніше постраждалих від кризи: таких, як сектор громадського харчування, транспорту, туризму, освітні, культурні та розважальні, юридичні та нотаріальні послуги тощо. Особливості кризи, що викликана поширенням COVID 19, полягає у тому, що засоби досягнення цілей підприємства відносно споживачів та/або конкурентів, зазнали змін. Відповідно до опитування, проведеного McKinsey [2], підприємства, які мали цифрові стратегії або активно працювали он-лайн зазнали менших втрат, аніж підприємства, які працювали в офф-лайн секторах: освіта, громадське харчування тощо. Саме тому дослідження

формування цифрової стратегії є важливим напрямом роботи підприємства малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові теоретичні підходи до побудови механізмів стратегічного управління підприємств, які можуть бути використані й підприємствами малого бізнесу, формували та розвивали зарубіжні й вітчизняні вчені: І. Ансофф, Ф. Найт, Р. Кантільйон, С. Сісмонді. Серед вітчизняних – З. Варналій, В. Геєць, І. Долішній, Т. Крикавський та ін.

Дослідження, проведені авторськими колективами щодо конкурентоспроможності малого бізнесу, що функціонує в країнах ЄС, показали, що його зростання не можливе у випадку фокусування лише на короткотерміновій окупності інвестицій та фінансових результатах, оскільки це спричиняє зниження конкурентоспроможності в довготерміновій перспективі [3–4]. На думку М.Хадсона-Сміта та співавторів [5–6], відсутність концепції стратегічного планування є основним чинником, що обмежує успішний розвиток підприємств МСБ. У науковій літературі щодо досліджень ефективності малого бізнесу автори зосереджуються на наслідках, що виникають унаслідок проблем у фірмі, або на причинах, які створюють дестабілізацію. П. Дженнінгс та Г. Бівер стверджують, що процес управління стратегією в малому бізнесі є унікальним і не може бути масштабованим [7]. Стратегічне управління підприємствами малого бізнесу здійснюється неформально з використанням інтуїтивної моделі, переважно під час активізації дестабілізуючих чинників [8–9].

Однак стратегічна обізнаність керівників малого бізнесу, яка виконується свідомо чи несвідомо, є визначальним чинником виживання компанії та розвитку в довготерміновій перспективі [7, 10].

Метою дослідження є визначення сутності цифрової стратегії підприємства та її особливостей залежно від розміру бізнесу підприємства.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність поняття цифрова стратегія підприємства; визначити місце «цифрової стратегії підприємства» у стратегічному управлінні підприємств великого, середнього та малого бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Унікальний характер кризи COVID-19 створює запит на необхідність відповідати новим очікуванням гігієни та безпеки, тобто створити ефективний безконтактний досвід функціонування бізнесу.

Аналіз статистичної інформації (таблиця 1) дає змогу зробити висновок, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які є базисом формування й реалізації цифрових стратегій або їх елементів на підприємствах України стало можливим завдяки щорічному зростанню частки цифрових даних, що створюється, зберігається та опрацьовується. Понад 80% підприємств малого бізнесу України 2019 р. у своїй діяльності використовували мережу Інтернет та інформаційно-комунікаційні технології. Проте, якщо детальніше проаналізувати показники використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах, зокрема малого бізнесу, можемо зробити висновок, що підприємства України повільніше впроваджують інформаційно-комунікаційні технології, аніж підприємства країн ЄС. Відставання частки фахівців у сфері ІКТ на українських підприємствах у 3,5 раза менша від підприємств країн ЄС. Проте у малому бізнесі України ця частка лише на 4 відсоткових пункти нижча, аніж у країнах ЄС. У 2019 р. понад три чверті підприємств країн ЄС – 28 мали веб-сайт, у т. ч. 77% підприємств малого бізнесу. В Україні цей показник є значно нижчим: 35,2% та 30,4% відповідно. Хоча варто зазначити позитивний тренд у зростанні частки підприємств, які мають веб-сайт, що свідчить про те, що підприємства, зокрема й

малого бізнесу надають все більшого значення своїй присутності в Інтернеті, про що свідчить використання нових складних функцій в Інтернеті. Наприклад, онлайн-замовлення, бронювання чи відстеження замовлень в Інтернеті тощо. В ЄС 33% великих підприємств та 12% малих повідомили про аналіз великих даних у 2019 році, а в Україні цей показник майже у 6 разів нижчий для великих підприємств та на 7,4 відсоткових пункти нижчий для підприємств малого бізнесу. На підприємствах країн ЄС одне з п'яти підприємств здійснило електронні продажі у 2019 р., які становили 17% від загального обсягу обороту. В Україні лише 5% обсягу реалізованої продукції було реалізовано через мережу Інтернет та лише 2% підприємствами малого бізнесу. Зважаючи на те, що послуги хмарних обчислень можуть задовольнити широкий спектр потреб у ІКТ для бізнесу. У 2019 році лише 10% підприємств в Україні та 8,9% підприємств малого бізнесу купували послуги хмарних технологій для зберігання файлів в електронному вигляді; офісного програмного забезпечення (наприклад, текстових процесорів, електронних таблиць тощо), для розміщення своїх баз даних.

Зростання кількості цифрових продуктів, процесів та послуг спричинило активне дослідження цифрових стратегій. А. Бхарадвай та співавтори визначили, що цифрова стратегія бізнесу є стратегією, яка сформована та реалізується через використання цифрових ресурсів для створення диференційних значень та консолідована із корпоративною стратегією підприємства [13]. Ця стратегія визначає бажані майбутні можливості бізнесу на основі інтеграції та використання нових цифрових технологій для досягнення бажаного майбутнього стану підприємства [14]. Дослідники доводять, що цифрова стратегія не може бути побудована лише на існуючій ІТ-інфраструктурі, а має формуватися, виходячи із трансформаційних можливостей у межах бізнес-моделей, продуктів, процесів та замовників підприємства [15]. Цифрова стратегія передбачає формування потенційно нових потоків доходу з цифрового зв'язку, розширення продуктової лінійки, послуги та взаємодії з клієнтами [14–15]. Формування цифрової стратегії відбувається шляхом інтеграції цифрових технологій із основними цінностями та бізнес-цілями підприємства для забезпечення стійкого результату [16].

Дослідження проведені Інститутом промислового машинобудування імені Фраунгофера доводять, що цифрова стратегія є частиною бізнес-стратегії, на якій фокусуються проекти діджиталізації. Вона складається із цифрового бачення компанії й виражає бізнес-цілі та пріоритети стратегії за допомогою цифрових планів [17].

Таблиця 1. Показники використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України та у країнах ЄС у 2019 р.

Table 1. Indicators of information and communication technologies application at the enterprises of Ukraine and in EU countries in 2019

Показник	Значення показника			
	В Україні		У країнах ЄС	
	Загалом	Для малого бізнесу	Загалом	Для малого бізнесу
1	2	3	4	5
Частка підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет у % до загальної кількості підприємств	86,4	84,4	92	90
Частка підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ у % до загальної кількості підприємств	21,6	14,5	75	18

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Частка підприємств, що мали веб-сайт у % до загальної кількості підприємств	35,2	30,4	94	77
Частка підприємств, які використовували соціальні медіа у % до загальної кількості підприємств	25,7	22,8	63	37
Частка підприємств, які купували послуги хмарних обчислень у % до загальної кількості підприємств	10,3	8,9	26	18
Частка підприємств, що проводили аналіз «великих даних» у % до загальної кількості підприємств	5,7	4,6	33	12
Частка підприємств, що здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет у % до загальної кількості підприємств	20,1	17,5	72	56
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	4,5	1,9	37	17

Побудовано авторами за даними Державної служби статистики України та Eurostat [11–12].

Нині відсутнє єдине, узгоджене й чітке визначення цифрової стратегії бізнесу загалом та для підприємств малого бізнесу зокрема. Але комплексний підхід до визначення місця та ролі цифрової стратегії у великому та середньому бізнесі варто розглядати відповідно до того, що цифрова стратегія підприємства підпорядковується корпоративній стратегії підприємства, її застосування передбачає впровадження стратегічних завдань підприємства через використання можливостей цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів.

Дослідження Маріам Х. Ісмаїл, Мохамед Хатер, Мохамед Закі показали, що розроблення цифрової стратегії компаній великого чи середнього бізнесу потребує стратегічних рішень у кількох ключових сферах, які будуть формуватися на рівні операційної стратегії через інкорпорування цифрової стратегії у бізнес-модель, технології компанії та просування продукту, що надаватиме можливості конкурувати на ринках та на функціональному рівні у сфері управлінських, організаційних, моделі структурних рішень та операційному вимірі стратегічних рішень для створення конкурентних переваг бізнесу [20].

У великому та середньому бізнесі експлуатація та інтеграція цифрових технологій часто стосується значної частини компанії та може виходити за їх межі, впливаючи на продукти, бізнес-процеси, канали збуту і ланцюги постачання. Потенційні переваги діджиталізації впливають на збільшення продажів чи зростання продуктивності, створення нової вартості чи нових форм взаємодій із контрагентами.

Дослідження місця цифрової стратегії у корпоративній стратегії великого бізнесу [18] показало, що цифрова стратегія є однією із корпоративних стратегій, яка трансформує цифровий рівень бізнес-стратегії на функціональні стратегії підприємства (рисунок 1).



Рисунок 1. Взаємозв'язок між цифровою стратегією та іншими корпоративними стратегіями

Figure 1. Relationship between digital strategy and other corporate strategies

Джерело: побудовано за [19].

Щодо цифрової стратегії малого бізнесу, то вона матиме певні особливості, які притаманні стратегічній поведінці цього бізнесу. Дослідження показали, що методи стратегічного планування, які використовуються менеджментом великого бізнесу не можуть застосовуватися малим бізнесом через відмінності в масштабах операцій; обмеженості ресурсів (у т. ч. й часових); професійних якостях найманих працівників; структурі витрат; розмежуванні між корпоративною, операційною та функціональною стратегіями.

Складові цифрової стратегії малого бізнесу будуть відрізнятися від складових великого й середнього бізнесу через компактність малих підприємств та необхідність детального узгодження цілей таких підприємств з їх ресурсами. Дослідження стратегій малого бізнесу проведені П. Санду у 1997 р. науково обґрунтували, що бізнес-стратегія підприємства малого бізнесу базується на точному аналізі цілей підприємства, реаліях та можливостях ринку [21]. Саме тому, основні складові цифрової стратегії малого бізнесу є гнучкішими та базуються на персоналізованих способах залучення клієнтів, формують нову ціннісну пропозицію підприємства через інтеграцію ІКТ у продукти та послуги. Зокрема, цілі цифрової стратегії підприємства малого бізнесу досягатимуться через інструменти: цифрового маркетингу; діджиталізації бізнес-процесів; присутності в Інтернеті; e-commerce; управління бізнес-гнучкістю (рисунок 2).



Рисунок 2. Складові цифрової стратегії підприємства малого бізнесу

Figure 2. Components of the digital strategy of small business enterprises

До інструментів цифрового маркетингу належать: пошукова оптимізація, контент маркетинг, E-mail маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама, контекстна реклама, Веб-аналітика, мобільний маркетинг.

Імплементация цифрових інструментів у бізнес-процеси базується на інкорпоруванні у ВРМ-систему ІТ, що дає змогу координувати розподілені системи, які підтримують бізнес-процеси.

Оцінювання присутності в Інтернеті відбувається за показниками видимості та активності через використання технологій Web 2.0: он-лайн управління репутацією та управління онлайн-іміджем.

Основними інструментами впровадження e-commerce для малого бізнесу є вибір: платформи електронної комерції, цифрових систем опрацювання платежів, платформ і служб для E-mail маркетингу, платформ розширеної аналітики та відстеження інформації про продажі компанії; служб доставки продукції тощо.

Управління бізнес-гнучкістю передбачає формування цифрового центру, в якому бізнес моделі, пропозиції й ланцюги вартості майже повністю оцифровані.

Використовуючи комплексний підхід до трактування цифрової стратегії малого бізнесу, пропонуємо визначати її як бізнес-стратегію, яка формується інтуїтивно, виходячи з потреб ринку та базується на можливостях цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів у різних бізнес-функціях: залучення, взаємодія та обслуговування контрагентів та клієнтів, формування кадрової політики компанії (підбір й навчання персоналу, орієнтованого на клієнта й цілі фірми) насамперед в Інтернеті, впровадження новітніх технологій для впорядкування бізнес-процесів, розширення послуг, продуктів та збільшення потоків доходів інноваційними способами.

Висновки. Криза COVID-19 створила запит на впровадження та розвиток ефективного безконтактного функціонування бізнесу. Розроблення цифрових стратегій стала одним із способів, які використовуються великим бізнесом та рекомендовані малому та середньому бізнесу для виживання в нових ринкових реаліях. Упровадження цифрових стратегій або їх елементів на підприємствах України стало можливим завдяки щорічному зростанню частки цифрових даних, що створюється, зберігається та опрацьовується. Порівняння показників використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України та у країнах ЄС у 2019 р. показало незначне відставання вітчизняних підприємств за аналізованими показниками від європейських.

Під час дослідження теоретичних підходів до цифрової стратегії визначено її відмінності залежно від розміру бізнесу підприємства. Для підприємств великого і середнього бізнесу цифрова стратегія є частиною корпоративної стратегії та інкорпорується в операційну й функціональні стратегії підприємства. Для підприємств малого бізнесу цифрова стратегія стає бізнес-стратегією та реалізується через інструменти цифрового маркетингу; діджиталізації бізнес-процесів; присутності в Інтернеті; e-commerce; управління бізнес-гнучкістю.

Conclusions. The crisis of COVID-19 has created the demand for the introduction and development of effective contactless business operation. The development of digital strategies has become one of the methods used by big business, and is recommended for small and medium businesses for operation in new market realities. Implementation of digital strategies, or their elements, at the enterprises of Ukraine is possible due to the annual growth of the digital data share which is created, stored and processed. Comparison of indicators of information and communication technologies application at the enterprises of Ukraine, in EU countries in 2019 showed according to the analyzed indicators a slight lag of domestic enterprises from European ones. The investigation of theoretical approaches to digital strategy identifies its differences depending on the enterprise business size. Thus for large and medium-sized businesses the digital strategy is a part of corporate strategy and is incorporated into the operational and functional enterprise strategies. For small businesses the digital strategy becomes a business strategy and is implemented by means of digital marketing tools; business process digitization; information and communication technology; Internet presence; e-commerce; business flexibility management.

Список використаної літератури

1. SME Competitiveness Outlook 2020 – COVID-19: the Great Lockdown and its Effects of Small Business. URL: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO 2020.pdf>.
2. Digital strategy in a time of crisis. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>.
3. Mills J., Neely A., Platts K., & Gregory M. Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management*. 1998. № 18 (11). P. 1067. <https://doi.org/10.1108/01443579810231660>
4. Mills J., Neely A., Platts K., Richards H., & Gregory M. The manufacturing strategy process: incorporating a learning perspective. *Integrated Manufacturing Systems*. 1998. № 9 (3). P. 148–152. <https://doi.org/10.1108/09576069810210330>
5. Hudson-Smith M., & Smith D. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*. 2007. № 106 (2). P. 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
6. Hudson M., Smart A., & Bourne M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operation and Production Management*. 2001. № 21 (8). P. 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
7. Jennings P., & Beaver G. The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*. 1997. № 15 (2). P. 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
8. Koberg C. S., Uhlenbruck N. and Sarason Y. Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*. 1996. № 11. P. 133–149. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00107-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00107-7)
9. Van de Ven A. Central problems of the management of innovation. *Management Science*. 1986. № 32. P. 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
10. Berry M. M. J. Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*. 1996. № 16 (9). P. 487. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(96\)00056-9](https://doi.org/10.1016/0166-4972(96)00056-9)
11. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf.
12. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_e_esms.htm.
13. Bharadwaj A. et al. Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. 2013. № 37 (2) P. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
14. Matt C., Hess T. & Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2014. № 57 (5). P. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
15. Hess T. et al., Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. № 15 (2). P. 123–139.

16. Kaufman I., Horton C. Digital Transformation: Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. *The European Financial Review* (December–January). 2015. P. 63–67.
17. Fraunhofer IAO. Digital Roadmapping: Entwicklung einer Digitalen Unternehmensvision und einer Digitalstrategie. Fraunhofer IAO. 2018. URL: https://www.hci.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/Digitalisierung/Digitalisierungsberatung/Digital_Roadmapping.html.
18. Sebastian I. M. et al. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16 (3). P. 197–213.
19. Downes L., Nunes P. F. Big-Bang Disruption. *Harvard Bus Rev.* 2013. № 91 (3). P. 44–56
20. Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki., Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? 2017. URL: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf.
21. Sandu P. Management pentru intreprinzatori, Bucuresti: Editura Economica. 1997. P. 208.

References

1. SME Competitiveness Outlook 2020 – COVID-19: the Great Lockdown and its Effects of Small Business. URL: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO 2020.pdf>.
2. Digital strategy in a time of crisis. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>.
3. Mills, J., Neely, A., Platts, K., & Gregory, M. (1998) Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management*. No. 18 (11). P. 1067. <https://doi.org/10.1108/01443579810231660>
4. Mills, J., Neely, A., Platts, K., Richards, H., & Gregory, M. (1998) The manufacturing strategy process: incorporating a learning perspective. *Integrated Manufacturing Systems*. No. 9 (3). P. 148–152. <https://doi.org/10.1108/09576069810210330>
5. Hudson-Smith, M., & Smith, D. (2007) Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*. No. 106 (2). P. 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
6. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001) Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operation and Production Management*. No. 21 (8). P. 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005587>
7. Jennings, P., & Beaver, G. (1997) The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*. No. 15 (2). P. 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
8. Koberg, C. S., Uhlenbruck, N. and Sarason, Y. (1996) Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*. No. 11. P. 133–149. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00107-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00107-7)
9. Van de Ven, A. (1986) Central problems of the management of innovation. *Management Science*. No. 32. P. 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
10. Berry, M. M. J. (1996) Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*. No. 16 (9). P. 487. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(96\)00056-9](https://doi.org/10.1016/0166-4972(96)00056-9)
11. State Statistics Service of Ukraine. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf.
12. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_e_esms.htm.
13. Bharadwaj, A. et al., (2013) Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. No. 37 (2). P. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
14. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2014) Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. No. 57 (5). P. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
15. Hess, T. et al., (2016) Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. No. 15 (2). P. 123–139.
16. Kaufman, I. Horton, C. (2015) Digital Transformation: Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. *The European Financial Review* (December–January). P. 63–67.
17. Fraunhofer IAO. Digital Roadmapping: Entwicklung einer Digitalen Unternehmensvision und einer Digitalstrategie. Fraunhofer IAO. (2018). URL: https://www.hci.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/Digitalisierung/Digitalisierungsberatung/Digital_Roadmapping.html.
18. Sebastian, I. M. et al. (2017) How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. No. 16 (3). P. 197–213.
19. Downes L., Nunes P. F. (2013) Big-Bang Disruption. *Harvard Bus Rev.* No. 91 (3). P. 44–56.
20. Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki. (2017) Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? URL: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf.
21. Sandu, P. (1997) Management pentru intreprinzatori. Bucuresti: Editura Economica. P. 208.