

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.45
JEL Classification: M31; M37

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2021 ЗІНЧЕНКО О. А.

УДК 330.45
JEL Classification: M31; M37

Зінченко О. А.

Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі

Статтю присвячено обґрунтуванню основ адаптивного управління в цифровому середовищі. Автор висуває та доводить тезу щодо необхідності розвитку адаптивного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації бізнесу на основі agile-принципів, які дозволяють максимально повно реалізувати клієнтоорієнтований підхід. У статті наведено авторське визначення адаптивної стратегії в цифровому середовищі як моделі пристосування компанії до цифровізації взаємодії із клієнтами, партнерами, конкурентами й іншими контактними аудиторіями. Висунуто та доведено припущення, що адаптивні стратегії за своєю природою є конкурентними. На основі цієї гіпотези систематизовано адаптивні стратегії за ступенем їх актуальності в умовах цифрового середовища. Розглянуто стратегії оптимізації витрат, диференціації, фокусування в контексті цифровізації бізнесу. Розширено адаптивний інструментарій цих стратегій за рахунок більш гнучких методів і підходів. Доведено, що завдяки таким інструментам, як моделі автоматизації бізнесу, віртуальні ланцюги випуску продукції, об'єднання реального і віртуального контентів процесів виробництва (Building Information Model, блокчейн-технології), моделі smart working, реалізується стратегія оптимізації витрат. Ефективно диференціювати свої продукти та послуги дозволяють цифровізація існуючих та створення нових продуктів та послуг, конвергенція очікувань споживачів на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій, омніканальність обслуговування різних груп клієнтів. Встановлено, що завдяки digital-маркетингу та таких технологій, як автентична взаємодія, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, перформанс-брендинг, партнерський (афілійований) маркетинг компанія може посилити свої позиції в певному сегменті ринку (або ніші) та реалізувати клієнтоорієнтований підхід. Перспективами подальших досліджень запропоновано ризик-менеджмент при проектуванні адаптивних стратегій в цифровому середовищі.

Ключові слова: цифровізація, цифрове середовище, адаптивна стратегія, клієнтоорієнтований підхід, digital-маркетинг, agile-принципи.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>

Табл.: 1. **Бібл.:** 17.

Зінченко Ольга Анатоліївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: ol-zinchenko@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5414-7839>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2298219/olha-a-zinchenko/>

UDC 330.45
JEL Classification: M31; M37

Zinchenko O. A. Adaptive Strategies of Enterprises in the Digital Environment

The article is aimed at substantiating the basics of adaptive control in the digital environment. The author puts forward and verifies a thesis on the necessity to develop adaptive strategic management amid the digital transformation of business on the basis of agile principles, which allow the most complete implementation of the customer-oriented approach. The author defines the adaptive strategy in the digital environment as a model of the company's adaptation to the digitalization of its interaction with customers, partners, competitors and other contact audiences. It has been suggested and proven that adaptive strategies are competitive in nature. Based on this hypothesis, adaptive strategies are systematized by the degree of their relevance in the digital environment. Strategies of cost optimization, differentiation, and focusing with reference to business digitalization are considered. The adaptive toolkit of these strategies is expanded by using more flexible methods and approaches. It is proved that the strategy of cost optimization is implemented thanks to such tools as business automation models, virtual product chains, combining real and virtual content of production processes (Building Information Model, blockchain technologies), and smart working model. A company can effectively differentiate its products and services by the digitalization of the existing products and services and the creation of new ones, convergence of consumer expectations based on SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) technologies, and through the omnichannel service of different customer groups. It is established that thanks to digital marketing and such technologies as authentic interaction, content marketing, social media marketing, performance branding, and affiliate marketing a company can strengthen its position in a certain market segment (or niche) and implement a customer-oriented approach. Risk management in the design of adaptive strategies in the digital environment can be seen as a prospect for further research.

Keywords: digitalization, digital environment, adaptive strategy, customer-oriented approach, digital-marketing, agile-principles.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 17.

Zinchenko Olha A. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Marketing and International Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Naharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: ol-zinchenko@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5414-7839>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2298219/olha-a-zinchenko/>

Вступ. Швидкий розвиток інформаційних технологій обумовив сучасні тенденції формування цифрової економіки. Нова економічна система розвивається за допомогою Інтернету та створює можливості для бізнесу постійно вдосконалити послугу та продукти. Оцифрування та віртуалізація обміну продуктами, послугами, електронні трансакції між суб'єктами бізнесу потребують нових підходів до управління компаніями. У стратегічному менеджменті розвиток технологій, які широко застосовуються в політиці компанії для покращення якості послуг та якості продукції, є зовнішнім елементом. Окрім надзвичайного впливу на моделі споживання, розподілу та виробництва, інформаційні технології тепер можуть стати фундаментальним інструментом створення цінностей. Це призводить до зміни парадигми у перспективі стратегічного управління, починаючи від сприйняття технологічних екстерналій та закінчуючи внутрішніми аспектами у створенні вартості та формуванні політики.

У дослідженні впливу цифровізації на прийняття стратегічних рішень все більшої актуальності набуває концепція адаптивного управління, що передбачає постійні зміни стратегій під впливом факторів зовнішнього середовища.

Це обумовлено широким арсеналом інструментів пристосування організації до змін, які пропонує адаптивне управління, його орієнтацією на індикативні підходи до планування розвитку організації, тяжінням до децентралізації у прийнятті стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптивне управління організацією у мінливому зовнішньому середовищі – доволі популярна тема не тільки серед практиків-управлінців, а і серед науковців. Дослідженню цієї тематики присвячені роботи Р. ван де Ветерінга, П. Мікалефа, Р. Хелмса, які досліджують стратегічні можливості забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища [1]; А. Шарми, Д. Рангараджана, Б. Песбругтека, які систематизували стратегічні інструменти забезпечення гнучкості великих корпорацій у глобальному економічному просторі [2]; К. Шерифа, що пропонує адаптивну стратегію управління знаннями в складних організаціях [3]; В. Осовцева, Н. Пржедецької, М. Сагідуллаєвої, які розробили концептуальну модель адаптивного управління стратегічним маркетингом [4]. Вітчизняна наукова дискусія представлена роботами таких науковців, як Т. Олійник [5], І. Стець [6], К. Орлова [7], М. Кулік, Т. Соколенко [8], Н. Янченко [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на значний інтерес до адаптивного управління серед науковців, доволі мало робіт, присвячених саме питанням розробки та реалізації адаптивних стратегій у цифровому середовищі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні основ адаптивного управління в умовах цифровізації бізнес-процесів. Означена мета досягається через вирішення таких завдань:

- навести специфічні характеристики та принципи адаптивного управління в умовах цифровізації бізнесу;
- дати визначення поняттю «адаптивна стратегія в цифровому середовищі»;
- систематизувати можливі адаптивні стратегії в цифровому середовищі за ступенем їх актуальності для сучасного підприємства.

Методи дослідження. Методичну базу дослідження становлять методи логічного узагальнення, дедукції та індукції – для дослідження економічної природи адаптивного стратегічного управління; діалектичний, системно-структурний методи – для визначення детермінант розвитку адаптивного управління в цифровому середовищі; систематизації та узагальнення – для відділення видів адаптивних стратегій, актуальних для умов цифровізації бізнесу та системного дослідження їх інструментарію.

Виклад матеріалу дослідження. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії підприємства до навколишніх умов з урахуванням як можливостей, так і небезпек поширення цифровізації бізнесу. Запорука успіху пов'язана з розробкою такої стратегії менеджменту, за якої дії і внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам.

Якщо в основі стратегічного планування домінує традиційний підхід, за яким стратегія розробляється по сталих процедурах з використанням набору одних і тих самих вихідних даних, підприємство отримує одні і ті ж самі результати, і не завжди ці результати позитивні. Тому важливо стратегічне планування засновувати на адаптивному підході, досліджуючи та відкриваючи весь спектр можливостей організації, використовуючи провідний досвід інших компаній, постійно вивчаючи нові методи та технології прийняття рішень. Необхідно постійно досліджувати нові можливості, що відбуваються з урахуванням змін у навколишньому середовищі, а потім звзунити та вдосконалити стратегії, які підходять для конкретної організації.

Дуже часто бачення організації обмежується припущенням, що те, що зробило її успішною в минулому, це те саме, що зробить її успішною у майбутньому [10]. У деяких випадках це може бути реальним, але важливо пройти процес перевірки припущень, щоб переконатися, що вони все ще дотримуються. Адаптивний підхід означає постійний моніторинг процесів розвитку бізнес-середовища, поглиблене сканування тенденцій у зонах інтересу організації,

огляд того, як нові концепції із суміжних галузей, таких як поведінкова економіка, циркулярні процеси або аналіз даних, отриманих з використанням краудсорсингу, можуть вплинути на операційну модель бізнесу.

Але дані, отримані під час і за результатом моніторингу, насправді мають значення лише тією мірою, якою люди ними користуються. Вони втрачають важливу можливість. Успішні організації все більше стежать за тим, щоб їхні зусилля по збору даних обмежувались не лише інформацією, необхідною для цілей оцінки, а й інформацією про управління в режимі реального часу, необхідною для ефективного прийняття повсякденних рішень.

Одна справа – розробити адаптивну стратегію, а зовсім інша – успішно її реалізувати. Частково це відбувається тому, що багато організацій створюють стратегічні плани без чіткого обґрунтування своєї поточної операційної реальності. Плани можуть призвести до набору стратегічних цілей високого рівня – часто досить привабливих для бізнесу, однак які організаціям вкрай важко реалізувати на сьогодні. Адаптивна стратегія призначена для розуміння закономірностей розвитку бізнес-середовища та обрання найбільш сприятливих та реальних шляхів розвитку організації з урахуванням її можливостей та досвіду, а також розробки процесів інтеграції отриманих результатів у систему стратегічного планування. Адаптивний підхід з глибоким розумінням наявних організаційних систем і можливостей може призвести до створення стратегії, більш готової до виконання, з чіткішими ролями та відповідальністю керівництва та виконавців. Втрачає сенс твердження, що хороша стратегія зазнала невдачі через погане виконання. Хороші адаптаційні стратегії мають, по суті, високу ефективність [10].

Адаптивні стратегії засновані на agile-принципах, які передбачають циклічність і замкнутість бізнес-процесів, автономність прийняття рішень на основі індикативного підходу до оцінки оточення, самоорганізацію, об'єктивність, повноту та верифікацію інформації про стан середовища.

Особливо слід виділити децентралізацію у прийнятті рішень. Хоча більшість стратегічних процесів все ще відбуваються насамперед на рівні керівництва організації, більшість виконання цих рішень відбувається «на місцях». Коли люди на всіх рівнях керують процесом, більш ймовірно, що зміни будуть добре впроваджені та витримані з плинном часу. В реаліях сучасного бізнесу лідери в організаціях, втомлені багатомісячним процесом розробки стратегії, втрачають цінні можливості для стимулювання виконання, переконуючись, що кожен член команди глибоко розуміє не тільки саму стратегію, але, що важливіше, наслідки стратегії для ролі цієї особи в організації. Ефективне виконання – це створення можливостей команди розуміти, реагувати та коригувати, а не просто реалізувати статичний план, який надходить від керівництва.

Подолання цього розриву передбачає послідовне, постійне спілкування щодо стратегії, а не директивні вказівки, а також зобов'язання керівників організації співпрацювати зі своїм персоналом для обґрунтування стратегії у зміні наявних ролей та обов'язків їхньої команди. Це дає можливість працівникам використовувати свої судження: наприклад, менеджер структурного підрозділу може зосе-

редитись на покращенні існуючої діяльності, а не на пошуку нової можливості розширення, або співробітник у сфері розвитку може визначити пріоритет дослідження нових інвестиційних можливостей над рутинними процедурами звітності. Стратегія має спрямовувати вибір у всій організації та допомагати спростити повсякденний вибір усім членам команди.

Для деяких організацій нарощування потенціалу та систем для адаптивного стратегічного планування не є чимось новим, і це просто буде здаватися здоровим глуздом. Але для надто багатьох інших звичні, відкладені за часом процеси планування залишаються нормою, навіть якщо вимоги бізнесу, як зазвичай, випереджають такі статичні зусилля [11; 12].

Особливо адаптивні стратегії актуальні в умовах активної цифровізації бізнесу. Цифровізація – одна зі складових багатогранного процесу цифрової трансформації бізнесу, що передбачає перехід рутинних операцій в онлайн заради підвищення швидкості і продуктивності роботи. Цифровізація привнесла в роботу компанії ряд якісних змін [13]:

- перехід інформації в категорію стратегічного ресурсу виробництва;
- зростання значущості людського капіталу, оскільки робота з інформаційним ресурсом потребує високої кваліфікації та постійного розвитку знань;
- зростання витрат на виробництво, тому що інформація, як товар і фактор має свою, підчас дуже високу ціну;
- скорочення трансакційних витрат за рахунок застосування нових видів і форм комунікацій;
- подолання фактору невизначеності при прийнятті управлінських рішень за рахунок активного застосування інформаційного ресурсу.

Все це обумовлює нові алгоритми господарської діяльності, засновані на індикативному плануванні, реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів на вимоги ринку. Інформація із зовнішнього оточення обробляється і включається в процеси підприємств, що підвищують ефективність управління корпоративними знаннями, якість матеріально-технічного постачання, конкурентоспроможність продукції. Хмарні технології, блокчейн, смарт-контракти як інструменти цифровізації бізнесу значно спрощують ділову взаємодію, пришвидшують бізнес-процеси, зменшують трансакційні витрати [14]. Таким чином, створюються додаткові джерела прибутку та конкурентні переваги.

Одним із основних кроків цифровізації є задоволення потреб споживачів, які змінюються разом з розвитком технологій, а саме створення більш комфортного й оперативної взаємодії між клієнтом і компанією. У традиційній економіці головну роль у відносинах між виробником і покупцем грав виробник. Як правило, виробник генерував ідею продукту, йому належала ініціатива в створенні нових споживчих вартостей. Роль покупця полягала у виборі з переліку благ, вже вироблених і пропонуєваних виробником. В умовах цифровізації бізнесу система відносин між споживачем і виробником зазнала кардинальних змін. Внаслідок прямої взаємодії зі споживачем через онлайн-торгівлю, маркетплейси у сучасного покупця з'явилася

можливість стати учасником процесу створення нової споживчої цінності, генерувати ідеї нових продуктів і послуг. Рух у бік більш тісної взаємодії зі споживачем можна охарактеризувати як логічний крок або реакцію організації на зміни в бізнес-середовищі, підвищення рівня турбулентності ринків і зростання рівня ризиків.

Цифрова трансформація бізнесу виводить інформаційні технології – головний стимул генерації нових смислів, цінностей і стратегій для бізнесу. Актуальною є адаптивна стратегія в цифровому середовищі – інтегрована модель пристосування компанії до цифровізації взаємодії із клієнтами, партнерами, конкурентами й іншими контактними аудиторіями. Використовуючи цю стратегію, компанія стає відкритою цифровою екосистемою, орієнтованою на створення додаткової цінності для клієнтів шляхом оптимізації даних і робочих процесів. Вона повинна усувати перешкоди на шляху клієнта і давати можливість кожному учаснику екосистеми використовувати сучасні технології та системи для задоволення своїх індивідуальних потреб. Таким чином, розширюються рамки ділової взаємодії, знімаються просторові обмеження. Позитивною тенденцією є те, що шляхом інтеграції результатів цифрових трансформацій у процес розробки стратегії організації можуть почати безперервно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [15].

Адаптивні стратегії в цифровому середовищі передбачають розробку не окремих засобів контролю і управління підприємством, а цілісні галузеві платформи для забезпечення безперервності бізнесу. Причому може йтися не тільки про інформаційні системи, а про сукупність

ресурсів і процедур, які підтримують необхідний рівень бізнесу.

Для створення успішної адаптивної стратегії в цифровому середовищі необхідно:

- безперервно змінювати свій підхід, створюючи безліч альтернатив, які можна застосовувати;
- ретельно вибирати найбільш вдалі альтернативи, щоб використовувати їх у більшому масштабі;
- при кардинальних змінах середовища циклічно повторювати еволюційну петлю, щоб відновити свої переваги;
- зосередитися насамперед на безперервному опрацюванні цінностей, створюючи взаємопов'язані й адаптивні ланцюжки.

Оскільки адаптація підприємства відбувається саме до конкурентного середовища, то адаптивні стратегії за своєю суттю є конкурентними. Компанії в усьому світі використовують різноманітні засоби по залученню покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З того часу як керівництво компанії стало поєднувати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і зовнішнього середовища, існує незліченна безліч варіантів і нюансів адаптивної стратегії. Однак всі вони базуються на трьох базових видах, запропонованих ще Майклом Портером: оптимізації витрат (лідерство за витратами), диференціації, фокусуванні (спеціалізації). Розглянемо їх у контексті цифровізації бізнесу, виділяючи при цьому специфічний інструментарій (табл. 1).

Таблиця 1

Види адаптивних стратегій у цифровому середовищі

Стратегія	Зміст стратегії	Адаптивний інструментарій
Стратегія оптимізації витрат	Компанія нехтує відмінностями в сегментах і звертається до всього ринку відразу з однією і тією ж товарною пропозицією. У центрі уваги – створення внутрішньої конкурентної переваги, яка може бути досягнута більш високою продуктивністю і ефективною системою управління витратами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ трансформація виробничих технологій, продуктів і послуг у цифрові формати (Model-Based Enterprise, Digital Enterprise, Smart Factory); ▪ створення паралельних ланцюжків випуску продукції, що складаються з модельних дублікатів виробництва і відповідних бізнес-моделей; ▪ об'єднання реального і віртуального контентів процесів виробництва (Building Information Model, блокчейн-технології); ▪ моделі smart working
Стратегія диференціації	Орієнтація діяльності компанії на збільшенні своєї цінності для клієнта шляхом пропозиції продукту або сервісу високої якості з високим рівнем супутніх послуг за виправдано високими цінами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цифровізація існуючих і створення нових продуктів і послуг; ▪ конвергенція очікувань споживачів на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій; ▪ цифрова інтеграція розрізнених каналів комунікацій в єдину систему (створення омніканальності) для обслуговування різних груп клієнтів
Стратегія фокусування	Орієнтація на вузьку частину ринку (цільовий сегмент, нішу) яка може бути визначена виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару. Мета полягає в тому, щоб краще виконати роботу по обслуговуванню покупців цільового сегмента (ніші)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ заміна офлайн- на онлайн-формат обслуговування клієнтів; ▪ концепція «автентичної взаємодії»; ▪ контент маркетинг, маркетинг у соціальних мережах; ▪ перформанс-брендинг; ▪ партнерський (афілійований) маркетинг

Джерело: розроблено автором

Цифровізація бізнесу дає нові можливості для реалізації конкурентних стратегій та адаптації підприємств до мінливого оточення. В першу чергу, переведення багатьох операцій менеджменту в цифровий формат дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів. Виробничі процеси орієнтуються на нові операційні моделі, компанії переходять на повну автоматизацію виробництва та цифровізацію бізнес-процесів (Model-Based Enterprise, Digital Enterprise, Smart Factory). Цифрові технології дозволяють формувати паралельні ланцюги виробництва продукції, що відтворюють модельні аналоги. Блокчейн-технології та створення інформаційних моделей об'єктів (Building Information Model) дозволяють об'єднати реальний та віртуальний контент виробництва.

На основі отриманої програмно-модельної (доповненої) реальності можна оптимізувати пуско-налагоджувальні процеси виробництва продукції, а в процесі запуску та роботи реальних технологічних ліній переносити результати у виробниче середовище [16]. А активне впровадження моделей smart working, яка використовує нові технології для організації віддаленої роботи персоналу, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників від роботи на цифрових робочих місцях.

Останні є віртуальними, мобільними, гнучкими та не потребують постійної присутності працівників [17]. Використання інфо-комунікаційних технологій спрощує взаємодію з партнерами, знижуються трансакційні витрати. Таким чином, завдяки цифровізації підприємства можна реалізувати стратегію оптимальних витрат і підвищити мобільність у прийнятті рішень.

Стратегія диференціації та стратегія фокусування зосереджені на використанні інструментів digital-маркетингу. Цифровізація наявних і створення нових продуктів і послуг дозволяє розширити клієнтську базу, персоналізувати надання послуг. А активне використання маркетплейсів дає змогу безпосередньо контактувати з клієнтом, максимально вдовольняючи його вподобання. Цьому сприяє і омніканальність – цифрова інтеграція розрізаних каналів комунікацій в єдину систему для обслуговування різних груп клієнтів. Компанії, які активно впроваджують омніканальність, створюють додатки і піклуються про присутність у соціальних мережах, їх веб-сайти адаптовані для мобільних екранів, використовуються технології голосу, відео і доповненої реальності. Так реалізується клієнтоорієнтований підхід.

Особливо слід виділити конвергенцію очікувань споживачів на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій, що максимально відображає диференціацію в обслуговуванні клієнтів на основі аналізу їх спільних вподобань.

Вона завдяки присутності підприємства в соціальних медіа, постійній аналітиці трендів споживання продуктів і послуг, в тому числі на онлайн-платформах, широкому поширенню хмарних технологій в обробці клієнтських звернень дає змогу максимально врахувати клієнтський досвід і швидко запропонувати унікальний, розроблений саме для свого клієнта продукт.

Поступове переведення формату обслуговування клієнтів в онлайн-простір дає можливість фокусуватися

на інтересах клієнта. Реалізується концепція «автентичної взаємодії», яка дозволяє вести двосторонній діалог між компанією і клієнтами. Автентична взаємодія передає відчуття достовірності, послідовності і прозорості. Цьому сприяють соціальні мережі та лідери думок, коли у клієнтів є можливість вести з компаніями та їх представниками чесний діалог про реальні проблеми і без побоювання залишати відверті відгуки, вони більш схильні вкладатися в бренд як емоційно, так і фінансово. Підсилює ці процеси контент-маркетинг як інструмент залучення нових клієнтів і комунікації з ними через поширення корисного контенту.

Основні стратегічні завдання контент-маркетингу полягають в тому, щоб завоювати довіру, проінформувати цільову аудиторію і підштовхнути її до прийняття рішення про покупку.

Дієвим інструментом стратегії фокусування є перформанс-брендинг, який поєднує концепцію перформансу (формування цільового трафіку на інтернет-майданчиків компанії, розігріву аудиторії до стану максимальної готовності до покупки і доведення до оформлення замовлення і повторної покупки) з ефективним позиціонуванням компанії та максимальним охопленням цільової аудиторії, що передбачає брендинг. У рамках одного стратегічного підходу вирішуються завдання просування компанії і забезпечення продажів у певному цільовому сегменті (ніші).

Цифрова взаємодія можлива не тільки між компанією та клієнтом, вона сприяє активізації партнерських відносин у бізнесі. Ефективній реалізації стратегії фокусування сприяє партнерський (афілійований) маркетинг, що передбачає співпрацю між брендами у просуванні товару чи послуги, в тому числі із використанням інтернет-технологій. Афілійований маркетинг дає можливість закріпитися в певній ніші ринку шляхом об'єднання зусиль з іншими її гравцями. Цифровізація надає партнерському маркетингу нові можливості в основному шляхом поширення технологій відстеження даних (наприклад, веб-файли cookie) і аналітики.

Висновки. Цифровізація підприємницької діяльності вносить свої корективи в систему стратегічного управління бізнесом. Мінливе ринкове середовище, яке особливо активізується в епоху цифрової економіки, спонукає компанії постійно змінюватись, адаптуватися до свого оточення.

Актуальними стають адаптивні стратегії як комплекс заходів щодо пристосування компанії до цифровізації взаємодії із контактними аудиторіями. Адаптивне управління може бути дієвим, якщо базується на agile-принципах, що дозволяють швидко і просто виконувати запити клієнтів та активно використовувати інтернет-технології.

Цифрова трансформація бізнесу актуалізує нові інструменти адаптації та реалізації конкурентних стратегій. Вони дозволяють розширити арсенал стратегічного управління компанії за рахунок більш гнучких методів і підходів, провести оптимальний реінжиніринг бізнес-процесів, забезпечити оперативність реакції на зміни зовнішнього середовища. Завдяки digital-маркетингу сучасні компанії можуть ефективно диференціювати свої продукти та по-

слуги, більш продуктивно фокусуватися на певних сегментах ринку, якісно реалізувати клієнтоорієнтований підхід. Перспективними напрямками подальших досліджень з цієї тематики є розширення підходів ризик-менеджменту при проектуванні адаптивних стратегій, які б враховували сучасні виклики цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Van de Wetering R., Mikalef P., Helms R. Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2017. Vol. 28. P. 71–79.
DOI: 10.1016/j.cosust.2017.08.006 1877-3435/ā 2017
2. Sharma A., Rangarajan D., Paesbrugge B. Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 238–246.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.05.023
3. Sherif K. An adaptive strategy for managing knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2006. Vol. 10. No. 4. P. 72–80.
DOI: 10.1108/13673270610679372
4. Osovtsev V. A., Przhedetskaya N. V., Sagidullaeva M. S. Conceptual Model of Adaptive Management of Strategic Marketing: A System Approach. *European Research Studies Journal*. 2018. Vol. XXI. Special Issue 2. P. 666–677.
DOI: 10.35808/ersj/1293
5. Олійник Т. В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 255–259.
6. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 300–305. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptivne-upravlinnya-pidpriemstvom>
7. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 2. С. 238–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_2_20
8. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14\(3\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(3)_15)
9. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6. Т. 1. С. 44–46. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/044-046.pdf
10. O'Donovan D., Kasper G., Dubbs N. L. How adaptive strategy is adapting. *Stanford social innovation review*. 2018. URL: https://ssir.org/articles/entry/how_adaptive_strategy_is_adapting#
11. Гринько Т., Єрохова О. Проблеми впровадження системи стратегічного планування на промислових підприємствах. *European Journal of Management Issues*. 2020. Т. 28. № 4. С. 135–142.
DOI: 10.15421/192013
12. Finagina O., Prodanova L., Zinchenko O., Buriak Ie., Gavrylovskiy O., Khoroshun Yu. Improving investment management in agrobusiness. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39. № 5.
DOI: 10.25115/eea.v39i5.4981
13. Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики. *Управленческие экономические системы*. 2016. № 11 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vnutrenney-i-vneshney-sredy-biznesa-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>
14. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова, Заповіт, 2020. 274 с.
15. Вишнеvsька К. В. Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25). С. 125–130.
16. Бауэр В. П., Подвойский Г. Л., Котова Н. Е. Стратегии адаптации компаний США к цифровизации сфер производства. *Мир новой экономики*. 2018. № 2. С. 78–89.
DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-2-78-89
17. Бутковская Г. В., Сумарокова Е. В. Цифровые стратегии компаний: потенциал роста и причины провала. *E-Management*. 2019. Т. 2. № 3. С. 48–57.
DOI: 10.26425/2658-3445-2019-3-48-57

REFERENCES

- Bauer, V. P., Podvoyskiy, G. L., and Kotova, N. Ye. "Strategii adaptatsii kompaniy SShA k tsifrovizatsii sfer proizvodstva" [Strategies for Adapting US Companies to the Digitalization of Production Spheres]. *Mir novoy ekonomiki*, no. 2 (2018): 78-89.
DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-2-78-89
- Butkovskaya, G. V., and Sumarokova, Ye. V. "Tsifrovyye strategii kompaniy: potentsial rosta i prichiny provala" [Digital Strategies of Companies: Growth Potential and Reasons for Failure]. *E-Management*, vol. 2, no. 3 (2019): 48-57.
DOI: 10.26425/2658-3445-2019-3-48-57
- Finagina, O. et al. "Improving investment management in agrobusiness". *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39, no. 5 (2021).
DOI: 10.25115/eea.v39i5.4981
- Hrynko, T., and Yerokhova, O. "Problemy vprovadzhennia systemy stratehichnoho planuvannia na promyslovyykh pidpriemstvakh" [Problems of Implementation of the Strategic Planning System at Industrial Enterprises]. *European Journal of Management Issues*, vol. 28, no. 4 (2020): 135-142.
DOI: 10.15421/192013
- Kulyk, N. M., and Sokolenko, T. M. "Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Adaptation Technology in the Enterprise Management System]. *Ekonomicnyi analiz*. 2013. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14\(3\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(3)_15)
- Kuntsman, A. A. "Transformatsiya vnutrenney i vneshney sredy biznesa v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki" [Transformation of the Internal and External Business Environment in the Digital Economy]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami*. 2016. <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vnutrenney-i-vneshney-sredy-biznesa-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>
- O'Donovan, D., Kasper, G., and Dubbs, N. L. "How adaptive strategy is adapting". *Stanford social innovation review*. 2018. https://ssir.org/articles/entry/how_adaptive_strategy_is_adapting#
- Oliinyk, T. V. "Adaptyvni stratehii finansovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Adaptive Strategies of Financial Management in the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 10 (2014): 255-259.
- Orlova, K. Ye. "Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu adaptatsii promyslovyykh pidpriemstv do zovnishnyoho seredovyscha" [Formation of Organizational and Economic Mechanism of Adaptation of Industrial Enterprises to the External Environment]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalter-*

skoho obliku, kontroliu i analizu. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_2_20

Osovtssev, V. A., Przhedetskaya, N. V., and Sagidullaeva, M. S. "Conceptual Model of Adaptive Management of Strategic Marketing: A System Approach". *European Research Studies Journal*, vol. XXI, special issue 2 (2018): 666-677.

DOI: 10.35808/ersj/1293

Pyshchulina, O. *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. Kyiv: Tsentr Razumkova; Zapovit, 2020.

Sharma, A., Rangarajan, D., and Paesbrugghe, B. "Increasing resilience by creating an adaptive salesforce". *Industrial Marketing Management*, vol. 88 (2020): 238-246.

DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.05.023

Sherif, K. "An adaptive strategy for managing knowledge in organizations". *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no. 4 (2006): 72-80.

DOI: 10.1108/13673270610679372

Stets, I. I. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom" [Adaptive Enterprise Management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptyvne-upravlinnya-pidpriemstvom>

van de Wetering, R., Mikalef, P., and Helms, R. "Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 28 (2017): 71-79.

DOI: 10.1016/j.cosust.2017.08.0061877-3435/a2017

Vyshnevska, K. V. "Modeli adaptatsii pidpriemstva u postindustrialnykh umovakh hospodariuvannia" [Models of Enterprise Adaptation in Post-industrial Economic Conditions]. *Finansovy prostir*, no. 1(25) (2017): 125-130.

Yanchenko, N. V. "Stratehichni aspekty adaptyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu" [Strategic Aspects of Adaptive Management at Railway Transport Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2011. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/044-046.pdf

Стаття надійшла до редакції 11.08.2021 р.