

УДК 338:658.012

Кривов'язюк І.В., к.е.н., професор
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
krivovyazyukigor@gmail.com

Kryvovyazyuk I.V., Candidate of Economic Sciences, Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
krivovyazyukigor@gmail.com

ЦИФРОВІЗАЦІЯ І СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ – РЕЦЕПТ ДЛЯ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В статті досліджено вплив цифровізації та стратегічної гнучкості на розробку інноваційних стратегій розвитку бізнесу сучасних компаній. Аналіз змісту наукових праць вчених виявив недостатню увагу до вивчення питань взаємозв'язку цифровізації та стратегічної гнучкості як основи для вирішення стратегічних завдань розвитку бізнесу. В роботі визначено доцільність здійснення цифрових трансформацій в сфері стратегічного управління. Розкрито концептуальні взаємозв'язки цифровізації, стратегічної гнучкості та розвитку бізнесу. Узагальнено призначення Business Model Canvas для забезпечення розвитку бізнесу. Запропоновано матрицю вибору інноваційних стратегій розвитку бізнесу із врахуванням траєкторії цифровізації та рівня гнучкості бізнесу, що забезпечуватиме його сталий розвиток у майбутній перспективі.

Ключові слова: цифровізація, стратегічна гнучкість, інноваційні стратегії, розвиток бізнесу, Business Model Canvas, матриця вибору стратегії розвитку бізнесу.

DIGITALIZATION AND STRATEGIC FLEXIBILITY – A RECIPE FOR DEVELOPING INNOVATIVE BUSINESS GROWTH STRATEGIES

The aim of the research is to study the impact of digitalization and strategic flexibility on the development of innovative business development strategies of modern companies.

Digitalization is closely intertwined with strategic flexibility, forming opportunities for the introduction of new technologies and serving as the basis for business development. This ensures faster identification of problems and modification of resource requirements due to timely response to changes in the external business

environment and breaks the relevance of further research towards the implementation of the research goal.

Analysis of the content of scientific works of scientists revealed insufficient attention to the study of the relationship between digitalization and strategic flexibility as the basis for solving strategic tasks of business development. The feasibility of digital transformations in the field of strategic management is determined in the work. The conceptual relationships of digitalization, strategic flexibility and business development are disclosed. The purpose of Business Model Canvas for business development is summarized. The matrix of choosing innovative strategies for business development has been proposed, taking into account the digitalization trajectory and the level of business flexibility, which will ensure its sustainable development in the future.

Keywords: digitalization, strategic flexibility, innovative strategies, business development, Business Model Canvas, business growth strategy selection matrix.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями. Цифровізація бізнесу стала однією з рушійних сил його трансформації та розвитку в сучасних умовах. Цифровізація тісно переплітається зі стратегічною гнучкістю, формуючи можливості для впровадження нових технологій та виступаючи основою розробки стратегій розвитку бізнесу (Matalamäki та Joensuu-Salo, 2022). Однак, близько 70% зусиль з проведення цифрових трансформацій завершуються провалом ще на стадії пілотування змін через недостатнє врахування динаміки сучасного бізнес-середовища (Sony et al., 2023). Відтак, лише ті організації, які мають стратегічну гнучкість, основу на оцифруванні бізнесу, можуть швидше за інші ідентифікувати проблеми та видозмінювати потребу в ресурсах, і залежно від реагування на зміни зовнішнього бізнес-середовища, процвітатимуть на ринку (Benitez et al., 2020; Yawson, 2020). Власне це і викликає більш пильну увагу до вивчення взаємозв'язку цифровізації та стратегічної гнучкості як основи для подальшої розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми. На сьогодні досліджувана проблематика відображена в численних наукових доробках учених. Зокрема, вже розкрито проблеми, які виникають під час цифровізації бізнес-процесів, якісні та ефективні інструменти цифрової трансформації (Kraus K. et al., 2021). Розглянуто

цифрові трансформації та інновації в бізнесі в контексті впливу стратегічних альянсів і факторів їх успіху (Kryvovuzayuk et al., 2023, а) та особливості впливу ІКТ на розвиток е-бізнесу (Kryvovuzayuk et al., 2023, б). Заслуговує на увагу дослідження, що виявляє як стійкість, спритність та оцифрування переплітаються з організаційною стійкістю (Miceli et al., 2021). Цінним з наукової точки зору виступає вивчення ролі інтенсивності цифрового бізнесу та управління знаннями на розвиток бізнес-процесів (Nwankra et al., 2022). Заслуговує на увагу й дослідження впливу штучного інтелекту на цінність бізнесу в цифрову епоху стратегії (Perifanis та Kitsios, 2023), що дістає все більшої актуальності в умовах запровадження ІКТ. Приймаючи до уваги той факт, що значна частина компаній нині залежить від ресурсоефективної інтернаціоналізації та розвитку бізнесу на міжнародних ринках, вагомим є вивчення того, як цифровізація може допомогти подолати виклики бізнес-моделі, пов'язані з інтернаціоналізацією (Reim et al., 2022). Для компаній, які вже тривалий час функціонують на ринку, цифровізація покликана сприяти покращенню їх конкурентоспроможності шляхом підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення розуміння досвіду клієнтів, підтримки передачі знань, усвідомлення культурної цінності спадщини фірм та розвитку навичок цифрових трансформацій (Rossato та Castellani, 2020).

Не зважаючи на посилену увагу вчених до вивчення проблем цифровізації бізнесу, все ж не достатньо дослідженими є питання стратегічної гнучкості та розробка інноваційних стратегій розвитку бізнесу на основі аналізу взаємозв'язку цифровізації та стратегічної гнучкості.

Цілі статті. Метою дослідження є вивчення впливу цифровізації та стратегічної гнучкості на розробку інноваційних стратегій розвитку бізнесу сучасних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Результати досліджень переконливо демонструють доцільність здійснення цифрових трансформацій в сфері стратегічного управління (22%), порівняно з іншими сферами (розвиток технологій і процесів (15%), логістика (12%), людські ресурси (8%) та

маркетинг (2%), поступаючись зиску від їх впровадження лише у сфері операційної діяльності (41%) (Nasioglu, 2020). Це підкреслює позитивний зв'язок цифровізації та стратегічного управління.

Взаємозв'язок цифровізації, стратегічної гнучкості та розвитку бізнесу є доволі тісним (рис. 1).

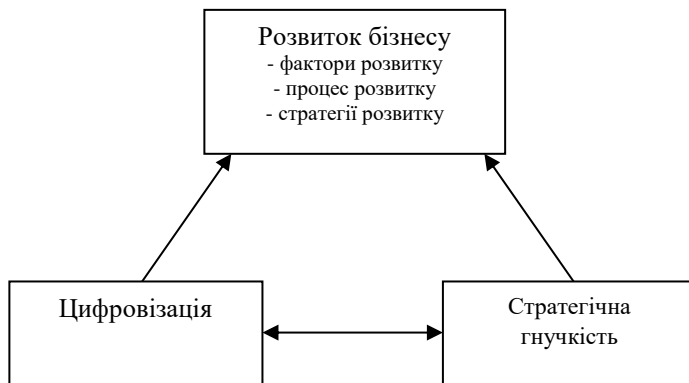


Рис. 1. Концептуальні взаємозв'язки цифровізації, стратегічної гнучкості та зростання бізнесу

Джерело: уточнено автором на основі (Matalamäki та Joensuu-Salo, 2022)

Відзначимо, що гнучкість створює стратегічний вимір стійкості, іншими словами – здатність керувати змінами проактивно, ефективніше та результативніше з метою трансформації та оновлення, тоді як цифровізація за допомогою даних і технологій сприяє гнучкості, оскільки підвищує швидкість реагування бізнес-процесів, наприклад, шляхом раннього виявлення змін і забезпечення ефективного та ефективного зв'язку та координації бізнес-процесів і партнерів (Miceli et al., 2021).

Цифровізація бізнесу забезпечує процес його зростання завдяки використанню оцифрування для залучення нових клієнтів та покращення існуючих відносин з клієнтами, особливо

з точки зору комунікацій цифрового маркетингу; використання технологій штучного інтелекту, великих даних та управління інформацією для розробки нових продуктів; при пошуку нових регіонів збуту, покращенні комунікації цифрового маркетингу; здійсненню диверсифікації бізнесу на основі впровадження абсолютно нових цифрових продуктів та нових ринків, отриманих завдяки відкриттю нових цифрових каналів. Це значною мірою впливає на досяжність цілей майбутнього зростання бізнесу, завдяки інвестиціям в оцифрування, сприяє розширенню ринкового сегменту, який охоплює компанія завдяки розвитку компетентності персоналу, розвиває процеси оптимізації руху матеріальних і грошових потоків завдяки диверсифікації управлінської діяльності, створює репутаційний капітал та формує нові конкурентні переваги компанії.

Стратегія розвитку бізнесу – план довгострокових дій, що передбачає реалізацію сукупності управлінських рішень, які впливають на зростання бізнесу і ефективно реалізуються лише тоді, коли покладаються на інноваційні методи, підходи та рішення.

Одним з інноваційних підходів, який доцільно використовувати для забезпечення розвитку бізнесу в даному випадку – це застосування Business Model Canvas (BMC). BMC являє собою корисний інструмент для планування, розробки та оптимізації бізнес-стратегії, адже кожен з його елементів описує ключові аспекти бізнесу та допомагає визначити можливості та виклики, пов'язані з її подальшим впровадженням. Вони демонструють гнучкість у відображенні довгострокового бізнесу та пропонують спланувати, який бізнес ми хочемо в майбутньому, тоді як більшість його власників насправді не думають про майбутнє свого бізнесу. Збільшуючи фокус компанії на важливих точках бізнес-планування, елементи бізнес-моделі зосереджується на важливих стратегічних елементах, які мають найбільший вплив на сприяння зростанню бізнесу компанії. Компанії можуть легко оновити модель або один із блоків у бізнес-моделі, коли виконання не відповідає існуючій ситуації, крім того, її результатами простіше поділитися

з діловими партнерами (Sadikin et al., 2023). В сукупності всі елементи ВМС визначають шлях, за яким рухається управління, надаючи можливість компанії, що функціонує в ринковому середовищі, створювати нові й нові передумови зростання його бізнесу, спираючись на обрану нею стратегію. Вибір інноваційних стратегій розвитку бізнесу пропонуємо здійснювати із врахуванням типу цифровізації та рівня гнучкості бізнесу (рис. 2).

Рівень гнучкості бізнесу

| | високий рівень | достатній рівень | задовільний рівень | низький рівень | неефективне управління |
|---------------------------|----------------|------------------|--------------------|----------------|------------------------|
| Інноваційна цифровізація | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прогресивна цифровізація | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Регресивна цифровізація | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Адаптована цифровізація | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Неадаптована цифровізація | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

- 1 – модифікована стратегія концентрованого зростання;
 2 – модифікована стратегія інтегрованого зростання;
 3 – модифікована стратегія диверсифікованого зростання;
 4 – потреба перегляду стратегії.

Рис. 1. Матриця вибору стратегії розвитку бізнесу

Джерело: авторська розробка

Модифіковані стратегії концентрованого зростання

зорієнтовані на просування завдяки цифровізації на нові ринки і створення нових оцифрованих видів продукції, забезпечують розробку комплексу пропозицій з формування нових товарних груп, поліпшення умов післяпродажного обслуговування, удосконалення інноваційної політики. Загалом вони мають базуватись на впровадженні прогресивних та інноваційних технологій цифровізації у різних сферах ведення бізнесу, забезпечуючи неухильне зростання показників його ефективності.

Модифіковані стратегії інтегрованого зростання зорієнтовані на просування завдяки цифровізації на традиційні ринки і цифровізацію наявних видів продукції, передбачаючи скорочення зв'язків із посередниками. Вони повинні передбачати максимальне приділення уваги процесам інтеграції різних видів цифрових технологій у сферах менеджменту, виробництва, маркетингу і збуту, фінансів тощо.

Модифіковані стратегії диверсифікованого зростання зорієнтовані на пошук та використання додаткових стратегічних можливостей оцифрування нових продуктів і технологій. Вони повинні передбачати максимальне приділення уваги диверсифікації застосовуваних нині прогресивних цифрових технологій з метою забезпечення переходу компанії на вищий рівень розвитку завдяки цифровим трансформаціям.

В усіх інших випадках доцільно переглядати здійснювані нині стратегії розвитку бізнесу, мінімізуючи втрати у сферах менеджменту, виробництва, маркетингу і збуту та фінансів.

Висновки. Стратегічна гнучкість є основою для створення та розвитку бізнесу компанії, що прагне досягти успіху завдяки поглибленому аналізу можливостей і загроз, визначення відповідної стратегії, яку спрямовано на досягнення її актуальних цілей. Цифровізація сприяє гнучкості завдяки прискоренню реагування на виявлення змін у бізнес-середовищі та спрямування зусиль на удосконалення бізнес-процесів, маючи на меті забезпечення ефективного зв'язку та координації бізнес-процесів і партнерів у бізнесі.

З метою забезпечення належного розвитку бізнесу доцільним є використання Business Model Canvas, результати якої й виступатимуть основою розробки та оптимізації бізнес-стратегії, спираючись на тип цифровізації та ступінь гнучкості бізнесу. Для подальшого зростання бізнесу доцільно застосовувати модифіковані стратегії концентрованого, інтегрованого або ж диверсифікованого зростання, чи здійснити перегляд існуючої стратегії, яка виявилась неефективною.

В сферу подальших досліджень слід включити більш детальне пояснення типів цифровізації компаній та методичних засад визначення рівня гнучкості бізнесу.

References

1. Benitez, G. B., Ayala, N. F., and Frank, A. G. (2020). Industry 4.0 innovation ecosystems: an evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics*. Elsevier, 228, 107735-107742. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735>
2. Hacioglu, U. (2020). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. Contributions to Management Science. Springer.
3. Kraus, K., Kraus, N., Manzhura, O. (2021). Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: virtual-real aspect of economic growth reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 569-580.
4. Kryvovyazyuk, I., Britchenko, I., Smerichevskiyi, S., Kovalska, L., Dorosh, V., Kravchuk, P. (2023, a). Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 32 (1), 3-17.
5. Kryvovyazyuk, I., Britchenko, I., Kovalska, L., Oleksandrenko, I., Pavliuk, L., Zavadska, O. (2023, б). Economic and mathematical modeling of integration influence of information and communication technologies on the development of e-commerce of industrial enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 101(10), 3801-3815.
6. Matalamäki, M.J., and Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility – a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 380-401. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>.
7. Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M.P., Sotti, F., and Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 13, 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>.
8. Nwankpa, J. K., Roumani, Y. and Datta, P. (2022). Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge

management. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1319-1341. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277>.

9. Perifanis, N.-A., and Kitsios, F. (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*, 14, 85. <https://doi.org/10.3390/info14020085>.

10. Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori J., and Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100199>.

11. Rossato, C., and Castellani, P. (2020). The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective. *The TQM Journal*, 32 (4), 617-645. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0032>.

12. Sadikin, A., Naim, S., Asmara, M. A., Hierdawati, T., and Boari, Y. (2023). Innovative strategies for MSME business growth with the business model canvas approach. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1478-1484. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1421>.

13. Setyadi, T., Oetomo, H. W., Khuzaini, K. and Suwitho, S. (2017). The Influence of Strategic Alliance on Competitive Advantage through Market Area and Product Innovation. *International Journal of Business Administration*, 8(7), 57-72. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p57>

14. Sony, M., Antony, J. and Mc Dermott, O. (2023). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking: An International Journal*, 30(3), 924-949. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0541>.

15. Zhang, H., and Yuan, S. (2023). How and When Does Big Data Analytics Capability Boost Innovation Performance? *Sustainability*, 15, 4036. <https://doi.org/10.3390/su15054036>.

16. Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, Taylor & Francis, 23 (4), 406-417. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>