

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>

УДК 004:005.332.4

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ПОГЛЯД З ПОЗИЦІЙ ЕКОСИСТЕМНОСТІ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

BUSINESS DIGITALIZATION: A VIEW FROM THE POSITION OF ECOSYSTEM, COMPETITIVENESS AND INTEGRATION DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

Стадник Валентина Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

Наскальний Сергій Олександрович

аспірант,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4958-0636>

Stadnyk Valentyna, Naskalnyy Sergii

Khmelnytskyi National University

Метою статті визначено формування науково-методичних основ побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності та інтеграційного розвитку підприємницьких структур. Окреслено стратегічні цілі формування цифрової екосистеми управління таким розвитком: платформна інтеграція учасників, єдиний контур даних і аналітики, керований конвеєр інновацій, кіберстійкість і планування безперервності. Підкреслено їх прямий зв'язок із конкурентоспроможністю підприємницької структури та визначено основні детермінанти такого зв'язку в контексті інтеграційного розвитку підприємства. Доведено, що створення екосистемного цифрового функціоналу для розвитку та зміцнення конкурентних позицій потребує дотримання множини правил, які дають змогу забезпечити стійкість і функціональну оперативність підприємницької структури в процесах інтегрованого зростання. Сформовано сукупність таких правил і аргументовано, що їх дотримання перетворює розрізнені цифрові ініціативи на платформний функціонал, що забезпечує системність, синергію та стійку фінансову результативність усієї підприємницької структури в процесах інтеграційного розвитку.

Ключові слова: стратегічні цілі інтеграційного розвитку, платформна інтеграція, функціонал цифровізації, конкурентоспроможність, принципи екосистемного підходу, функціональна оперативність.

In high-velocity markets, achieving development goals requires managerial flexibility and systematic coordination, which can be enabled by building a digital business ecosystem. The article's objective is to develop the scientific and methodological foundations for constructing a business digital ecosystem in the context of competitiveness and the integrative development of entrepreneurial structures. The paper outlines the strategic goals for establishing a digital ecosystem to govern integrative development, namely: platform-based participant integration, a unified data and analytics core, a governed innovation pipeline, and cyber-resilience with continuity planning. It is emphasized that these goals are directly linked to firm competitiveness by enabling accurate demand/inventory planning, transparent order execution, and rapid adaptation to change. As a result, organizational flexibility and customer-centricity increase, market share and margins improve, unit costs decline, and disruption/regulatory risks are minimized through shared standards for security, access, and intellectual property rights. The study argues that creating an ecosystem-level digital functional stack to strengthen competitive positions requires adherence to a set of rules that ensure resilience and functional agility during integrated growth. The paper formulates such rules, highlighting: data-centricity and unified interoperability standards; a platform approach instead of ad-hoc integrations; transparent "decision gates" in

the innovation portfolio; security, continuity, and recovery “by design”; network-level customer-centricity with a single omnichannel profile; coordinated inter-firm governance with defined decision timelines; and ESG and data/algorithm ethics as operating practices. Adherence to these rules turns fragmented digital initiatives into a platform functional layer that delivers system coherence, synergy, and sustained financial performance for the entire entrepreneurial structure throughout integrative development.

Keywords: strategic goals of integrative development; platform integration; digitalization functional stack; competitiveness; ecosystem principles; functional agility.

Постановка проблеми. Підприємництво є значущою складовою соціально-економічного розвитку економіки країни, основою її стійкості і виживання в умовах економічних криз і катастроф, пов'язаних зі змінами технологічних укладів і перерозподілом ринків в глобальному економічному просторі. Сучасні підприємницькі структури доволі часто є складними організаційними системами, які включають декілька взаємопов'язаних бізнес-одиниць: торговельні, виробничі, логістичні, сервісні тощо. Управління такими системами вимагає узгодженості рішень, єдності інформаційного простору та високого рівня адаптивності.

У глобальному економічному середовищі інформація стала ключовим чинником формування конкурентних переваг і розробка технологій її пошуку, систематизації, аналізу та використання стали окремою сферою економічної діяльності. Цифровізація бізнесу дозволяє створити єдиний інтелектуальний простір управління на основі даних, потрібних для ухвалення управлінських рішень – цифрові технології дають змогу суттєво зменшити як витрати ринкової взаємодії, що супроводжують зростання бізнесу, так і витрати адміністрування, які виникають в ході трансформації організаційної архітектури. Важливо лише обґрунтовано підходити до цифрової трансформації бізнесу – щоб отримати від цього не тільки підвищення поточної операційної ефективності, а вибудувати нову бізнес-модель підприємництва, стійку до численних безпекових викликів і конкурентоспроможну в стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації суб'єктів економічної діяльності в контексті підвищення їх гнучкості, операційної ефективності і конкурентоспроможності стала мейнстрімом наукових досліджень з кінця XX століття. Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація бізнес-процесів сприяє узгодженню управлінських стратегій із технологічними можливостями, створенню нових бізнес-моделей та зміцненню конкурентних переваг (наприклад, на це вказують Н. Андріїв [1], Т. Пушкар [2], Н. Іванченко зі співавторами [3], Н. Скопенко

зі співавторами [4], І. Дашко та С. Михайліченко [5], Р. Капор [6] та ін. У наукових джерелах цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор модернізації бізнес-процесів, що забезпечує підвищення їх ефективності, наприклад, роботи М. Кравченко, В. Салабай [7], В. Маркуц та О. Кизенко [8]. Ряд науковців, наприклад, Н. Скопенко зі співавторами [4], Р. Капор [6], Ю. Котельнікова [9], Є. Коломоець [10] у своїх дослідженнях підкреслюють, що цифрова трансформація бізнесу стає драйвером фундаментальної зміни традиційних моделей створення вартості, що лежить в основі ефективного функціонування і конкурентоспроможності підприємств. Проте вплив на зростання конкурентоспроможності більшістю науковців зазвичай лише констатується, без наведення обґрунтованих аргументів на підтримку цієї тези.

Водночас, огляд вітчизняних наукових джерел показує, що майже всі згадані науковці відзначають і проблеми та складнощі впровадження, вказують на необхідність розвитку цифрової культури та адаптації корпоративного мислення, що особливо перешкоджає цифровій трансформації малого і середнього бізнесу. Наявність таких труднощів, на нашу думку, може пояснюватися зокрема тим, що цифровізація відбувається фрагментарно, переважно в операційній системі управління. Тобто, охоплює лише частину функціонального простору формування управлінських рішень. Відсутність системності у цифровізації бізнесу, вибірковість у врахуванні множини чинників, що формують інформаційний контур бізнес-моделі і впливають на її ефективність – усе це зменшує цінність цифровізації як засобу посилення конкурентоспроможності підприємства і визначає потребу у подальших дослідженнях способів подолання наявних проблем.

Мета статті – сформулювати науково-методичні основи побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності та інтеграційного розвитку підприємницьких структур.

Виклад основних результатів досліджень. Питання ефективного інформацій-

ного забезпечення економічної діяльності нині набуває все більшої актуальності – у зв'язку зі зростаючим обсягом інформації, яка щохвилини насичує інформаційний простір новими повідомленнями. Відсіяти нерелевантну інформацію, відібрати важливу, оцінити її достовірність, систематизувати в зручну для аналізу форму, зробити прогнози для розвитку ситуації в континуумі можливих сценаріїв – усе це вкрай необхідно для оперативного ухвалення обґрунтованих рішень і випередження конкурентів у стратегічній перспективі, на що звертають увагу сучасні дослідники [11-13]. Водночас і у внутрішньому середовищі підприємства сучасні інформаційні технології (зокрема автоматизація рутинних управлінських процесів, підтримка рішень через спеціалізовані програмні продукти) дають змогу оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та скоротити час на виконання операцій, покращити контроль за якістю виконання робіт, забезпечити швидкість, прозорість та актуальність взаємодії між структурними підрозділами підприємства, що детально досліджувалось нами у попередніх роботах [14; 15].

Тобто, для ефективного управління економічною діяльністю підприємства його інформаційне забезпечення має задовольняти інформаційні потреби усіх учасників і містити блоки інформації для стратегічних виборів і оперативного управління. Це підстави розглядати інформаційне забезпечення управління як безперервний процес акумулювання й систематизації первинної інформації та її наступного аналізу в контексті завдань кожного учасника управлінської ієрархії, а також постійного оновлення бази даних. Функціональна взаємопов'язаність процесу управління потребує ефективного комунікаційного процесу між учасниками – для обміну інформацією про виконану роботу, оцінку її результатів, координування і планування подальших дій та робіт. Усе це актуалізує потребу формування структурно-функціональної моделі цифровізації підприємницьких структур, яка покликана перевести загальні принципи екосистемної трансформації у керовану архітектуру процесів, даних і рішень. На нашу думку, функціонал цифровізації ІПС повинен мати ієрархічно-компонентну будову і охоплювати стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, інтегруючи технологічні, організаційні та управлінські аспекти функціонування і розвитку підприємницької структури. Авторська позиція полягає в тому, що осно-

вним критерієм, співвідносно якого мають обиратись відповідні управлінські рішення, має бути нарощування конкурентоспроможності ПС.

Така логіка обґрунтовується тим, що конкурентоспроможність є інтегруючим критерієм результативності управлінських рішень, які стосуються питань розвитку учасника ринку. Він синтезує операційні, технологічні, інституційні та маркетингові результати, оскільки показує здатність ПС стабільно вигравати конкуренцію завдяки кращій ціннісній пропозиції, нижчій собівартості, швидшій адаптації та сильнішим ринковим позиціям. Тому принципи цифровізації бізнесу, сформовані «від конкурентоспроможності» задають спільний вектор і пріоритети для всіх елементів системи.

Особливого значення набуває обґрунтованість цифрової трансформації для реалізації стратегії інтеграційного розвитку підприємницьких структур. В цьому разі цифровізація має розглядатися не стільки з позицій залучення новітніх ІТ-рішень для окремих операцій, скільки про оркестрацію міжорганізаційної взаємодії. У таких зв'язках ключова вартість народжується не в окремих функціях, а на стиках: спільне розроблення, спільне планування попиту, інтегровані ланцюги постачання, платформна аналітика клієнта, єдині стандарти даних. Кожен із цих механізмів безпосередньо впливає на швидкість виходу на ринок, надійність виконання контрактів, якість сервісу та маржинальність. Якщо принципи цифровізації не підпорядковані конкурентній логіці (вимога інтероперабельності, платформності, прозорої координації, узгоджених KPI), ІПС отримує набір несумісних рішень і втрачає переваги масштабу та мережевого ефекту. Тому орієнтир конкурентоспроможності змушує проєктувати цифрові рішення так, щоб вони давали міжфірмову перевагу, а не локальний «косметичний» ефект.

До того ж, конкурентна логіка сценарію інтеграційного розвитку забезпечує узгодженість інтересів учасників і знижує трансакційні витрати. Адже інтегрована підприємницька структура зіткана з різних суб'єктів, яким властиві асиметрія інформації й ризики опортунізму. Якщо принципи цифровізації не фіксують спільні правила (дані-центричність, єдині стандарти, доступи, права на ІВ/дані, спільні SLA і «ворота рішень»), виникають конфлікти щодо контролю над даними, пріоритетів інвестицій, розподілу вигоди. Принципи, виведені з вимог конкурентоспромож-

ності (тобто з очікуваного ринкового ефекту), гармонізують стимули: учасники бачать, як конкретний цифровий стандарт зменшує їхні витрати або збільшує продажі, і погоджуються на спільні правила. В результаті трансакційні витрати зменшуються, а довіра та швидкість узгоджень зростають.

Вектор конкурентоспроможності визначає і чіткі пріоритети розвитку в умовах ресурсних обмежень і турбулентності. Сучасні підприємницькі структури працюють у середовищі нестабільного попиту, розривів ланцюгів, регуляторних змін і кіберризиків. Принципи цифровізації, сформульовані з огляду на конкурентну спроможність, допомагають правильно ранжувати цифрові ініціативи: спочатку – те, що дає швидкий ринковий ефект і зменшує системні ризики (стандарти даних і інтероперабельність, сегментація доступів, резервування, BCP/DRP, аналітика клієнта), далі – те, що масштабно підвищує продуктивність (digital twin, автоматизація), і лише тоді – «косметичні» або іміджеві рішення. Така ієрархія знижує ризик «кладовища пілотів» та підвищує частку проєктів, що доходять до стадії масштабування.

Не менш важливо для ефективного управління розвитком ІПС вимірюваність і підзвітність рішень. І в цьому контексті принципи виступають як управлінські «правила гри». Конкурентна логіка зобов'язує операционалізувати кожен принцип: що саме робимо (механізм), як вимірюємо (KPI), у якій строки і з якою відповідальністю (governance). Це перетворює принципи на правила, придатні для аудиту й контролю виконання. Вони стають «мостом» між стратегією та процесами: дають спільну мову для топ-менеджменту, ІТ-функції, операцій та маркетингу, орієнтуючи всіх на ринковий результат.

Нарешті, погляд на цифровізацію ПС через призму конкурентоспроможності націлює менеджмент на рішення, що забезпечують ефективне управління ризиками. В свою чергу, це формує довіру стейкхолдерів, яка теж виступає елементом конкурентної сили. Конкурентоспроможність ПС залежить не лише від ціни й якості, а й від стійкості (supply chain resilience), кібербезпеки, ESG-практик та етичності використання даних і алгоритмів. Принципи цифровізації, які одразу вбудовують ці вимоги («security by design», єдиний ризик-контур, прозорість і пояснюваність моделей), підвищують довіру клієнтів, партнерів, інвесторів і регуляторів – отже, прямо зміцнюють конкурентну позицію.

Таким чином, підхід до цифровізації ПС з позицій конкурентоспроможності є не тільки обґрунтованим з урахуванням підвищення ефективності реалізації управлінських функцій, а й з погляду розширення функціональних можливостей системи менеджменту. Як впливає із наведених аргументів, такий підхід:

- інтегрує розрізнені ініціативи в єдину ринкову логіку;
- гармонізує стимули учасників і зменшує трансакційні втрати;
- перетворює цифровізацію на інвестиції з прогнозованою окупністю;
- забезпечує вимірюваність і підзвітність;
- підвищує стійкість ІПС і довіру до планів менеджменту щодо її розвитку з боку ключових груп стейкхолдерів.

Орієнтація на конкурентоспроможність надає цифровізації керівну логіку; вона дозволяє сумістити окремі цифрові рішення у єдиний функціонал, який створює так звану «цифрову екосистему бізнесу», забезпечуючи системність і синергію учасників інтегрованої ПС у боротьбі за ринок.

У науковій літературі цифрові екосистеми розглядаються як взаємопов'язані цифрові мережі технологій, платформ, учасників та даних, які є динамічними за конфігурацією учасників і структурою і учасники яких, взаємодіють між собою для створення цінності через цифрові канали. Такий екосистемний підхід нині доволі часто застосовується в бізнес-економічних дослідженнях, за результатами яких і сформувались терміни *digital ecosystem* і *digital business ecosystem* [16]. Вони описують складні цифрові структури взаємодії між організаціями і користувачами. Їх функціонування ґрунтується на принципах комплексності, що передбачає врахування взаємозалежності всіх елементів соціально-економічної системи; адаптивності, яка забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та технологічні виклики; а також екологічної збалансованості, що спрямована на мінімізацію негативного впливу на довкілля та формування умов для сталого розвитку [6; 16]. Інтегруючим ядром управлінської екосистеми, що формує її адаптивність й інноваційність, виступають інформаційно-комунікаційні технології, які й забезпечують інтерактивність організаційно-комунікативних взаємодій. Це створює середовище спільного створення цінності – цінності як для зовнішніх учасників (споживачів товарів чи послуг),

так і цінності всередині інтегрованої мережі партнерства – у вигляді частини бізнес-процесу або через обмін новим досвідом та знаннями (в тому числі доступ до об'єктів інтелектуальної власності) тощо [16].

За міжнародною класифікацією, цифрова екосистема – це соціо-технічна система, учасники якої (компанії, споживачі, технології) разом формують мережу взаємодій через цифрові платформи, і співпрацюють чи конкурують для створення взаємної цінності (цит. за [16]). Схематично вона може мати вигляд, зображений на рис. 1.

Наведений набір цілей утворює цілісну логіку функціонування цифрової екосистеми ІПС, де кожна мета посилює інші й працює

не на рівні окремої компанії, а на рівні мережі учасників. По-перше, кероване міжфірмове управління в напрямі реалізації можливостей ІПС створювати цінність для клієнта фіксує кінцевий сенс усієї цифрової трансформації – те, заради чого будуються дані, процеси і платформи; спільний інформаційний простір забезпечує прискорення інновацій, що важливо для ІПС, де цінність народжується на стиках – у спільних продуктах, інтегрованих сервісах тощо. По-друге, платформна інтеграція та єдиний контур даних є інфраструктурною передумовою екосистемності: без спільних стандартів і сумісних інтерфейсів не виникає мережевий ефект, не працює крос-організаційна аналітика й не масштабується



Рис. 1. Стратегічні цілі формування цифрової екосистеми інтегрованих підприємницьких структур

Джерело: сформовано авторами

сервіс. По-третє, операційна ефективність і стійкість ланцюгів забезпечують надійність обслуговування попиту: цифрові двійники, датчики та автоматизація зменшують собівартість, а спільні плани безперервності й відновлення захищають мережу від збоїв. По-четверте, фінансова результативність і масштабованість – платформа й повторне використання модулів мають покращувати юніт-економіку з ростом мережі, перетворюючи цифровізацію з витрат на інвестиції з прогнозованою окупністю.

У сукупності означені цілі задають екосистемну логіку розвитку: клієнтська цінність визначає попит на інновації; платформа та дані роблять їх масштабованими; операційна ефективність і ризик-менеджмент гарантують надійність; управлінська узгодженість і довіра забезпечують швидкість рішень; фінансова мета перевіряє життєздатність зростання. Саме така зв'язність перетворює ІПС із набору партнерств на платформну економіку взаємної синергії.

В умовах цифровізації управлінських процесів така трансформація організаційної будови потребує дотримання чітких правил, за якими відбуватиметься насичення цифровими інструментами інтегрованої системи менеджменту, виділення контурів і цифрових платформ для вирішення завдань стратегічного і оперативного управління.

З урахуванням викладеного, а також авторського тлумачення терміну «функціонал цифровізації розвитку інтегрованих підприємницьких структур» – як сукупність цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі, у табл. 1 сформовано сукупність правил, згідно яких має вибудовуватися екосистемний функціонал цифровізації інтегрованих підприємницьких структур.

Запропонований набір принципів працює як своєрідна «операційна система» ПС: він не просто перераховує бажані практики, а задає керівну логіку, що узгоджує стратегію, архітектуру взаємодії та щоденні управлінські рішення. Його ядро становлять дані та стандарти сумісності. Виробничі, логістичні й маркетингові підсистеми в ІПС зазвичай належать різним учасникам і експлуатують різні ІТ-середовища; отже, сумісність – це не технічна «дрібниця», а умова економічного

ефекту: вона знижує трансакційні витрати, пришвидшує погодження та дозволяє ухвалювати рішення на спільній фактичній базі.

З цього природно випливає вимога платформної оркестрації. Замість «латання» ad-hoc інтеграцій, що множать точки відмови та ускладнюють підтримку, ІПС розгортає цифровий хаб – платформу, через яку приєднуються партнери, модулі, потоки замовлень і сервісів. Платформний підхід забезпечує мережевий ефект: кожен новий учасник, який «грає за стандартами», підсилює цінність для всіх інших. Виникають спільні каталоги продуктів і даних, уніфіковані процеси обміну та контрольні панелі, де статуси й узгодження прозорі для всієї мережі. У підсумку зменшується час виходу на ринок (time-to-market), підвищується керованість портфелем ініціатив.

Спільні дослідження з партнерами дозволяють залучати комплементарні компетенції, а тестові цифрові середовища – експериментувати без ризику зупинки операцій. Такий підхід різко знижує ризик «кладовища ідей» і перетворює цифровізацію з витратної діяльності на портфель інвестицій із прогнозованою окупністю, бо кожен перехід на наступний етап має обґрунтований економічний сенс.

Важливо, що ця динаміка тримається не лише на стандартах і процесах, а й на кіберстійкості дизайну. Безпека не може бути «прикруткою в кінці» – компроміси тут руйнують довіру, породжують прості та прямі втрати. Тому в архітектуру з першого дня закладаються сегментація доступів, шифрування, простежуваність дій, план безперервності бізнесу (BCP) і відновлення після аварій (DRP) на рівні всієї ІПС. Кіберстійкість – це не лише техніка, а й управління ризиками контрагентів: разом із платформою вона формує «страхувальну сітку», завдяки якій збій одного вузла в цифровій екосистемі не переростає в загальну (системну) кризу.

За швидкість та узгодженість відповідає agile-governance – гнучке управління. Це означає роботу короткими циклами, наявність спільних міжфірмових комітетів із чіткими строками для ухвалення рішень (SLA), прозорий порядок пріоритизації проєктів і регулярні кварталні підсумки з конкретними цілями (OKR). Agile-governance перетворює швидкість координації на конкурентну перевагу.

Щоб створена вартість справді доходила до ринку, потрібна клієнтоцентричність мережевого рівня. Єдиний омніканальний профіль клієнта для всіх учасників ІПС дозволяє

Таблиця 1

Правила побудови цифрової екосистеми підприємницької структури

Правило	Сутність	Вплив на розвиток і конкурентоспроможність ІПС
Data-driven за замовчуванням	Прийняття рішень на основі єдиного контуру даних (data lake/mesh), спільних довідників і правил якості даних; аналітика як стандарт будь-якого управлінського кейсу	Менше помилок та суперечок між учасниками, швидші узгодження, оптимізація витрат і точніше таргетування інновацій/ринків.
Інтероперабельність і стандарти	Обов'язкові спільні формати обміну (API/EDI), узгоджені моделі даних і протоколи; «сумісність» як умова входу до ІПС	Скорочення часу інтеграції партнерів і масштабованість спільних рішень.
Платформна оркестрація	Цифрова платформа/хаб для приєднання партнерів, процесів і сервісів; заміна ad-hoc інтеграцій керованою екосистемною архітектурою	Ефект мережі, пришвидшення time-to-market, розширення каналів збуту та підвищення продуктивності інновацій.
Відкриті інновації з «воротами рішень»	Спільні дослідження, спільні пілотні проєкти; прозорий ланцюжок етапів «ідея → зразок → пілот → масштаб/стоп» з чіткими критеріями	Вища швидкість і якість інновацій, менші ризики «кладовища пілотів», краща окупність портфеля новацій.
Кібер-стійкість дизайну	Вбудовані з перших днів безпека, сегментація, шифрування, аудит доступів, план безперервності бізнесу і план відновлення на рівні всієї ІПС.	Зниження імовірності інцидентів, менші простой, зростання довіри клієнтів і регуляторна відповідність.
Agile-governance	Короткі ітерації, міжфірмові комітети зі SLA на ухвалення рішень, OKR/roadmap замість «важких» регламентів.	Підвищення швидкості реакції на ринок, узгодженість учасників і краща реалізація стратегій.
Клієнтоцентричність мережі	Єдиний омніканальний профіль клієнта для всіх учасників, A/B-тести та спільні метрики (NPS, retention, LTV/CAC).	Зростання лояльності та маржинальності, краща персоналізація і стабільніший дохід.
Digital twin та автоматизація	Цифрові двійники ключових процесів (виробництво/ланцюги постачання), IIoT/SCADA, RPA в бек-офісі.	Зниження собівартості, передбачувана якість, швидке масштабування і стійкість операцій.
Управління інтелектуальною власністю (ІВ) і даними	Попереднє врегулювання прав на ІВ/дані (IP-clauses, ліцензування, політики доступу), прозора монетизація.	Захист конкурентних переваг, уникнення конфліктів, справедливий розподіл вартості в мережі.
Єдиний ризик-контур екосистеми	Спільний реєстр і карти ризиків, моніторинг контрагентів/ланцюгів, узгоджені BCP; регулярні стрес-тести.	Менше каскадних збоїв, швидше відновлення постачань, вища надійність виконання контрактів.
ESG та етика II «в процесі»	Інтеграція сталості (CO ₂ -метрики, простежуваність) і перевірок етичності/упередженості алгоритмів у життєвий цикл рішень.	Доступ до «зеленого» капіталу і ринків, менші репутаційні та регуляторні ризики.
Таланти та безперервне навчання	Центри експертизи (data/AI/cyber/product), внутрішні «гільдії» практик, апскіл/рескіл як обов'язковий трек.	Стійка інноваційна спроможність, менша залежність від зовнішніх підрядників, швидша дифузія знань.

Джерело: сформовано авторами

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

бачити повний шлях користувача, синхронізувати пропозиції й сервіс і не втрачати клієнтів на стиках каналів. Регулярні контрольні експерименти «версія А проти версії Б», вимірювання індексу готовності клієнтів рекомендувати компанію (NPS), показників утримання клієнтів (retention) і співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) дають чіткий зворотний зв'язок. Завдяки цьому платформа розвивається не «як зручно нам», а так, як цінно для клієнта.

Операційна ефективність. Цифрові двійники (digital twins), IoT і розумна автоматизація переводять управління якістю, планування та сервіс на режим прогнозованості. Модель виробничого процесу чи ланцюга постачання дає змогу програти сценарії «що-якщо», виявити вузькі місця і підготуватися до піків попиту або перебоїв із постачанням. Це знижує собівартість, стабілізує якість і створює стійку основу для масштабування, не роздуваючи витрати.

Особлива увага – правам на інтелектуальну власність і дані. В ІПС, де багато рішень створюється спільно, справедливий розподіл прав і вигод – умова довіри і довгострокової взаємодії. Це стосується і алгоритмів, і датасетів, і навіть процесних напрацювань: прозорість прав зменшує трансакційні витрати і пришвидшує узгодження.

Завершальна ланка – спільний підхід до ризиків, сталості та розвитку людей. Єдиний контур управління ризиками дає змогу керувати не лише виробничими й логістичними збоями, а й репутаційними та регуляторними загрозами (штрафи, перевірки, публічні скандали). Важливо також упроваджувати практики ESG – тобто екологічні, соціальні та управлінські стандарти (прозорі ланцюги постачання, облік вуглецевого сліду) – і дотримуватись етики штучного інтелекту (чесність і пояснюваність моделей, захист даних). Це відкриває доступ до «зеленого» фінансування та ринків і підсилює довіру зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, інвесторів, регуляторів). Паралельно потрібна системна робота з талантами: підготовка фахівців, безперервне навчання й обмін знаннями між учасниками ІПС, щоб підтримувати інноваційну спроможність на високому рівні.

Сумарно ці правила переводять ІПС від набору «разових угод» до керованої екосис-

теми, де синергія не випадковість, а результат виконавчої та цифрової дисципліни. Вони задають спільну логіку – від даних та архітектури до інновацій і ризик-менеджменту. Завдяки цій логіці окремі цифрові ініціативи поєднуються у платформний функціонал, що гарантує системність і синергію учасників у боротьбі за ринок. Не випадкова сума проєктів розвитку, які можуть впливати з ресурсно-компетентнісних можливостей окремих учасників, а цифрова прозорість, яка забезпечує необхідний рівень обґрунтованості і стратегічні керованість у виборі пріоритетів для зміцнення конкурентоспроможності усієї ІПС – ось що робить цифровізацію джерелом стійкої конкурентної переваги. Виконавча дисципліна підкріплюється чітко визначеними KPI для цифрового простору взаємодії учасників ІПС, які конкретизують зміст завдань функціоналу цифровізації.

Висновки. Ефективне управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) в умовах цифровізації економіки передбачає наявність чітких стратегічних орієнтирів і правил формування цифрової екосистеми, а також розуміння функціональної природи управлінських процесів, які забезпечують стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність таких структур. Цифрові інструменти повинні добиратися в строгій відповідності до ключових функцій управління, які мають вирішальне значення для досягнення синергетичного ефекту від інтеграції торговельних, логістичних і виробничих компонентів ІПС. Функціональні блоки мають взаємодоповнювати одне одного: надходження даних про операції даватиме змогу фіксувати, накопичувати, систематизувати й інтегрувати релевантну інформацію під кожне управлінське рішення, процесні сервіси забезпечуватимуть швидкість цих процесів, аналітичний блок формуватиме інформаційну базу для оперативного обґрунтування управлінських рішень, незалежний інноваційний простір забезпечуватиме імунітет від ризикових інновацій, а управління та безпека триматимуть усе під контролем під час зростання бізнесу в умовах турбулентності. Побудову моделі цифровізації інтегрованої підприємницької структури, яка має інформаційно забезпечувати управління її розвитком в координатах стійкості і конкурентоспроможності, і визначено наступним етапом дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
2. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
3. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>
4. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44–56. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029bf1>
5. Дашко І., Михайліченко С. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності підприємств. *Galician economic journal*. № 5 (96) 2025. С. 225-233. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05
6. Kapoor R. Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018. Vol. 7 (1). DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4
7. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148-153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
8. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки: зб. наук. пр. КНЕУ*. 2023. С. 68-78. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
9. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
10. Коломоєць, Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
11. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. Investment priorities of the national economy sectors development. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. 2019. № 3. Pp. 155-160.
12. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
13. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias. *Big Data and Cognitive Computing*, 2025. Vol. 9 (2). Art 40. doi:10.3390/bdcc9020040
14. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. 308(4), 68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>
15. Стадник В. В., Любка В. С., Наскальний С. О. Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>
16. Левковець О. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57)/ С.78-88. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>

REFERENCES:

1. Andriiv, N. M. (2022). Digital transformation of an enterprise: Theoretical basis [Digital transformation of the enterprise: Theoretical framework]. *Efektivna ekonomika*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
2. Pushkar, T. (2025). Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development [Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), 213–220. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
3. Ivanchenko, N. O., Kudrytska, Zh. V., & Rekachynska, K. V. (2020). Business model under conditions of digital transformations [Business model in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, (3), 185–190. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>

4. Skopenko, N. S., Yevsieieva-Severyna, I. V., & Kyrychenko, O. M. (2023). Business digitalization as a prerequisite for competitiveness growth and successful development of companies in a dynamic business environment [Digitalization of business as a guarantee of competitiveness growth and successful company development]. *Naukovi pratsi NUKhT*, 29(1), 44–56. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029bf1>
5. Dashko, I., & Mykhailichenko, S. (2025). Digitalization as an important factor in shaping enterprise competitiveness [Digitalization as a key factor in enterprise competitiveness formation]. *Galician Economic Journal*, 5(96), 225–233. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05
6. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
7. Kravchenko, M. O., & Salabai, V. O. (2023). The role of digital transformation of business processes of enterprises [The role of digital transformation of enterprise business processes]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, (26), 148–153. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
8. Markuts, V. I., & Kyzenko, O. O. (2023). ERP system as a tool for ensuring rational use of company resources [ERP system as a tool for ensuring efficient use of company resources]. *Vcheni zapysky KNEU*, 68–78. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
9. Kotelnikova, Yu. M. (2022). Enhancing enterprise competitiveness in the context of digitalization [Improving enterprise competitiveness under digitalization]. *Innovation and Sustainability*, (4), 101–108. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
10. Kolomoiets, Ye. (2024). Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness [Digital transformation of business as a basis for enhancing competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 72–80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
11. Stadnyk, V., Izhevskiy, P., Khrushch, N., & Tomalja, T. (2019). Investment priorities of the national economy sectors development. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*, (3), 155–160.
12. Athaide, G. A., Jeon, J., Raj, S. P., Sivakumar, K., & Xiong, G. (2024). Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
13. Reed, C., Wynn, M. G., & Bown, G. R. (2025). Artificial intelligence in digital marketing: Towards an analytical framework for revealing and mitigating bias. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(2), Article 40. <https://doi.org/10.3390/bdcc9020040>
14. Stadnyk, V., Yokhna, V., & Naskalnyi, S. (2022). Digitalization functionality in shaping the entrepreneurial environment: Prospects and development challenges in Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 308(4), 68–75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>
15. Stadnyk, V. V., Liubka, V. S., & Naskalnyi, S. O. (2025). Digitalization functionality in ensuring the efficiency of business processes of integrated entrepreneurial structures in the construction sector [Digitalization functionality in ensuring efficiency of business processes of integrated entrepreneurial structures in construction]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (3), 106–111. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>
16. Levkovets, O. (2025). Ecosystem business strategies: Classification and rationale for selection [Ecosystem business strategies: Classification and justification of choice]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6(57), 78–88. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>

Дата надходження статті: 06.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025