

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Наскальний Сергій Олександрович

УДК 005.591.6:004:658.114.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур**

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Наскальний С.О.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук,
професор

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Наскальний С.О. Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі цифровізації управлінських функцій. У першому розділі – «Теоретико-методичні основи управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі цифровізації управлінських функцій» здійснено аналіз наукових поглядів на сутність дефініції «інтегровані підприємницькі структури», систематизовано їх організаційні форми з виділенням переваг і недоліків кожної, виокремлено особливості їх функціонування в умовах динамічних ринкових змін та окреслено основні напрями і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур з урахуванням можливостей новітніх цифрових технологій.

На основі аналізу наукових джерел щодо змісту і природи інтеграційних процесів в економіці зроблено висновок, що інтеграція є інструментом оптимізації економічної взаємодії економічних акторів. Обґрунтовано, що множина форм інтеграції підприємств зумовлена різними способами набуття конкурентних переваг. Цей висновок покладено в основу розробленої типологізації напрямів інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування ними конкурентних переваг, яка включає чотири інтеграційні орієнтири: інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Це дало змогу сформулювати авторське визначення сучасної інтегрованої підприємницької структури – як організаційно оформленого об'єднання

підприємницьких суб'єктів, що функціонує на засадах стратегічної взаємодії, характеризується інноваційною орієнтованістю, здатністю до об'єднання та оптимізації ресурсів, ринковою гнучкістю та інституційною захищеністю і створюється з метою зростання конкурентоспроможності та спільної реалізації економічних інтересів учасників.

За результатами систематизації наукових підходів до управління розвитком інтегрованих бізнес-структур обґрунтовано пріоритетність використання ціннісно-орієнтованого підходу в поєднанні з конкурентною логікою формування мережових екосистем. Це дало підстави запропонувати авторське тлумачення розвитку інтегрованих підприємницьких структур як динамічного процесу ринково-орієнтованих змін, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств в напрямі зростання її здатності створювати цінність, а також довести визначальну роль цифровізації як каталізатора та інтеграційної платформи створення нових ринкових цінностей.

Здійснено епістемологічне обґрунтування терміну «функціонал цифровізації», що послужило основою для авторського тлумачення його змісту стосовно управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур – як сукупності цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі. Окреслено основні напрями і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур та підкреслено, що це має забезпечити створення цифрової екосистеми бізнесу.

У другому розділі роботи – «Аналіз умов і результатів діяльності підприємницьких структур в Україні: вплив цифровізації та інтеграційних процесів на динаміку розвитку» здійснено структурно-динамічний аналіз результатів економічної діяльності в підприємницькому секторі економіки України та виявлено проблеми, що знижують управління цією діяльністю через зростаючу невизначеність ринкових процесів, досліджено розвиток ІТ-сектора як продуцента засобів і технологій цифровізації економічної діяльності підприємницьких

структур, охарактеризовано інформаційну складову забезпечення ефективності діяльності інтегрованих підприємницьких структур.

За результатами структурно-динамічного аналізу діяльності суб'єктів підприємництва в Україні у 2021-2024 рр. встановлено, що повномасштабна війна спричинила глибоку структурну дестабілізацію економіки України, яка проявилася у втраті значної частини економічного потенціалу, порушенні логістичних ланцюгів, скороченні експортних можливостей та зниженні інвестиційної активності. Констатовано, що відновлення підприємницького сектору відбувається нерівномірно: попри адаптивність бізнесу, значна частина підприємств функціонує в умовах високих ризиків і посиленого фіскального навантаження. За цих умов важливим напрямом стабілізації та розвитку стає трансформація моделі ринкової взаємодії суб'єктів підприємництва – перехід до інтеграційних форм співпраці (альянсів, кластерів, мереж), які дозволяють об'єднувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

У роботі обґрунтовано доцільність використано структурованого підходу до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову трансформацію інтегрованих підприємницьких структур. Диференціація продуктової (розробка програмного забезпечення) та сервісної (надання ІТ-послуг) складових дала змогу виявити їх різний вплив на стійкість, конкурентоспроможність та технологічну автономність економіки. Підкреслено, що розвиток продуктового сегменту формує довгостроковий потенціал цифрової інтеграції бізнесу, тоді як сервісна модель є більш залежною від зовнішньої кон'юнктури. Доведено, що структурований підхід до аналізу ІТ-сектора як системоутворюючого чинника розвитку інтегрованих підприємницьких структур дає змогу більш обґрунтовано визначати пріоритети державної підтримки, стимулювати розвиток продуктового сегменту ІТ, посилювати внутрішній попит на цифрові рішення та формувати основу підвищення технологічної незалежності інтегрованих бізнес-структур.

На основі досліджень практики використання цифрових технологій у вітчизняному бізнесі систематизовано переваги, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифровізації. Акцентовано, що інформаційний

функціонал підприємства має органічно доповнювати виробничу частину бізнес-системи, формуючи додаткові конкурентні переваги через підвищення споживчої цінності основних продуктів на цільових та стратегічно важливих ринках.

У третьому розділі роботи – «Імплементація функціональних можливостей інноваційних цифрових технологій в управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур», сформовано концептуальну модель функціоналу цифровізації в управлінні розвитком ІПС з урахуванням їх галузевої специфіки та інноваційного потенціалу і розроблено практичні рекомендації для впровадження цифрових інструментів в управління інтегрованими структурами з метою підвищення їх стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

Розроблено модель еволюції торговельних мереж у вигляді економічної спіралі розвитку, яка відображає послідовну трансформацію джерел конкурентних переваг – від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації капіталу, формування клієнтської цінності та досягнення прогностної (алгоритмічної) ефективності. Доведено ключову роль функціоналу цифровізації у цьому процесі – як структуроутворюючого чинника зміни архітектури інтеграції та економічної логіки розвитку мережі. Акцентовано на тому, що цифрові технології трансформують сам механізм створення доданої вартості – через прискорення обороту ресурсів, синхронізацію матеріальних та інформаційних потоків, підвищення точності прогнозування попиту та формування нових форматів взаємодії з клієнтами. Таким чином, цифровізація обґрунтована як внутрішній драйвер переходу інтегрованої структури на якісно вищий рівень економічної продуктивності та стратегічної стійкості.

Опираючись на системний підхід в управлінні, розроблено концепцію екосистемного цифрового функціоналу інтегрованих підприємницьких структур, що базується на системі правил його формування: даноцентричності, платформності, стандартизованої сумісності, прозорості інноваційного відбору, омніканальної клієнтоцентричності кіберстійкості та узгодженого міжфірмового управління з урахуванням ESG-принципів і етики алгоритмів. Це забезпечує їх інтеграцію у цілісну платформну архітектуру, здатну генерувати синергійний

ефект і стійку фінансову результативність. На прикладі торговельно-логістичної мережі сформовано структурно-функціональну модель цифрової екосистеми, що визначає інформаційні блоки підтримки управлінських рішень відповідно до стратегічних цілей ІПС.

Обґрунтовано, що впровадження цифрової екосистеми управління розвитком ІПС зумовлює якісну зміну функціональної архітектури менеджменту, у межах якої системоутворюючого значення набуває маркетинг. Аргументовано, що його функціональна пріоритетність змінюється залежно від домінуючих стратегічних орієнтирів (експансія, ефективність, диверсифікація, цифрова безпека чи фінансова масштабованість), проте зберігає ключову роль у формуванні управлінських рішень на основі клієнтоорієнтованої логіки. Доведено узгодженість функціональної пріоритетності маркетингу з концепцією ціннісно-орієнтованого управління, відповідно до якої маркетинг розглядається як механізм формування драйверів створення цінності. До них в межах ІПС віднесено клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал, а також зниження стратегічних і операційних ризиків. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованої підприємницької структури, який ґрунтується на нормалізації показників, формуванні часткових індексів драйверів створення цінності та розрахунку інтегрального індексу. Запропонований підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності маркетингових рішень у цифровій моделі управління розвитком ІПС та може використовуватися як інструмент обґрунтування управлінських рішень. Розроблені рекомендації апробовано на матеріалах ТОВ «ARMAX-груп», «Інтерекст LTD», ТОВ «DEL POST» і ПП «Ферст вей».

Ключові слова: цифрова екосистема, розвиток, управлінські функції, підприємництво, форми інтеграції, цифрові технології та інструменти, модель, стратегія, трансакційні витрати, операційна гнучкість, маркетинг, логістика, торгівля, драйвери цінності.

ABSTRACT

Naskalnyi S.O. The Functional Scope of Digitalization in the Management of the Development of Integrated Entrepreneurial Structures. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 – Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation develops theoretical and methodological provisions as well as scientific and practical recommendations for managing the development of integrated entrepreneurial structures through the digitalization of managerial functions.

In the Introduction, the relevance of the dissertation topic is substantiated; the aim, objectives, subject matter, object, and research methods are formulated; the scientific novelty and practical significance of the results obtained are presented; the applicant's personal contribution is outlined; and information on the approbation of the research findings and publications is provided.

The first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Managing the Development of Integrated Entrepreneurial Structures Based on the Digitalization of Managerial Functions», analyzes scholarly views on the essence of the definition of «integrated entrepreneurial structures», systematizes their organizational forms with the identification of the advantages and disadvantages of each, highlights the specific features of their functioning under dynamic market changes, and outlines the main directions and tasks of the digitalization functional scope within the management system of entrepreneurial structure development, taking into account the capabilities of the latest digital technologies.

Based on the analysis of scientific sources on the content and nature of integration processes in the economy, integration is interpreted as an instrument for optimizing economic interaction among economic actors. It is substantiated that the diversity of enterprise integration forms stems from different mechanisms of acquiring competitive

advantages. This conclusion served as the basis for a typology of integration directions of entrepreneurial structures according to the mechanisms through which they generate competitive advantages. The proposed typology includes four integration orientations: innovation-oriented, resource-combining, market-oriented, and institutionally protective. On this basis, an integrated entrepreneurial structure is defined as an organizationally formalized association of entrepreneurial entities that operates on the principles of strategic interaction, is characterized by innovation orientation, the ability to combine and optimize resources, market flexibility, and institutional protection, and is established to enhance competitiveness and to realize the shared economic interests of its participants.

Through the systematization of scientific approaches to managing the development of integrated business structures, the study substantiates the priority of a value-oriented approach combined with the competitive logic of network ecosystem formation. This makes it possible to interpret the development of integrated entrepreneurial structures as a dynamic process of market-oriented change that ensures the sustainable functional and strategic progress of a unified system of enterprises by increasing its capacity to create value. Within this logic, digitalization is proved to play a decisive role as both a catalyst and an integration platform for the creation of new market value.

The dissertation also provides an epistemological substantiation of the term «digitalization functional scope». This forms the basis for the author's interpretation of the concept in relation to the management of integrated entrepreneurial structure development as a set of digital tools, technologies, algorithms, and platforms that support strategic, tactical, and operational management through the digital integration of processes, resources, communications, and analytics within a unified management contour. The main directions and objectives of the digitalization functional scope in the management system of entrepreneurial structure development are defined, and it is emphasized that its implementation should ensure the formation of a digital business ecosystem.

The second chapter, «Analysis of the Conditions and Results of the Activities of Entrepreneurial Structures in Ukraine: the Impact of Digitalization and Integration Processes on Development Dynamics», presents a structural and dynamic analysis of the

results of economic activity in the entrepreneurial sector of Ukraine's economy and identifies problems that reduce the quality of managing this activity due to growing uncertainty in market processes; it also investigates the development of the IT sector as a producer of tools and technologies for the digitalization of the economic activity of entrepreneurial structures and characterizes the information component in ensuring the effectiveness of integrated entrepreneurial structures.

The structural and dynamic analysis of entrepreneurial activity in Ukraine during 2021–2024 shows that the full-scale war caused deep structural destabilization of the national economy, manifested in the loss of a significant share of economic potential, disruption of logistics chains, contraction of export opportunities, and declining investment activity. The study finds that the recovery of the entrepreneurial sector is uneven: despite the adaptability of businesses, a substantial number of enterprises continue to operate under high risks and increased fiscal pressure. Under such conditions, an important direction of stabilization and development is the transformation of the market interaction model of business entities through a transition toward integration-based forms of cooperation, including alliances, clusters, and networks, which enable resource pooling, risk reduction, and enhanced competitiveness.

The dissertation substantiates the expediency of using a structured approach to assessing the ability of the national IT sector to support the digital transformation of integrated entrepreneurial structures. The differentiation between the product component (software development) and the service component (provision of IT services) makes it possible to identify their different effects on resilience, competitiveness, and the technological autonomy of the economy. It is emphasized that the development of the product segment creates long-term potential for the digital integration of business, whereas the service model is more dependent on external market conditions. It is proved that a structured approach to analyzing the IT sector as a system-forming factor in the development of integrated entrepreneurial structures provides a more valid basis for determining state support priorities, stimulating the growth of the product IT segment, strengthening domestic demand for digital solutions, and enhancing the technological independence of integrated business structures.

Drawing on the analysis of the practical use of digital technologies in Ukrainian business, the study systematizes the benefits that integrated entrepreneurial structures derive from digitalization. It is emphasized that the information-related functional scope of an enterprise should organically complement the production component of the business system, generating additional competitive advantages through the enhancement of consumer value in target and strategically important markets.

The third chapter, «Implementation of the Functional Capabilities of Innovative Digital Technologies in Managing the Development of Integrated Entrepreneurial Structures», develops a conceptual model of the digitalization functional scope in the management of integrated entrepreneurial structure development, taking into account their sectoral specificity and innovative potential, and formulates practical recommendations for the implementation of digital tools in the management of integrated structures in order to improve their strategic resilience and competitiveness.

A model of the evolution of trade networks in the form of an economic development spiral is proposed. It reflects the sequential transformation of sources of competitive advantage – from economies of scale to supply chain efficiency, capital optimization, customer value creation, and predictive (algorithmic) efficiency. The key role of the digitalization functional scope in this process is demonstrated as a structure-forming factor that changes both the architecture of integration and the economic logic of network development. Digital technologies are shown to transform the very mechanism of value creation by accelerating resource turnover, synchronizing material and information flows, improving demand forecasting accuracy, and enabling new formats of customer interaction. In this way, digitalization is substantiated as an internal driver of the transition of integrated structures to a qualitatively higher level of economic productivity and strategic resilience.

Relying on a systems approach to management, the dissertation develops the concept of an ecosystem-based digital functional scope for integrated entrepreneurial structures. This concept is based on a system of rules for its formation, including data-centricity, platform orientation, standardized interoperability, transparency of innovation selection, omnichannel customer-centricity, cyber resilience, and coordinated inter-firm

governance, with due regard to ESG principles and algorithmic ethics. These rules ensure their integration into a coherent platform architecture capable of generating synergy and sustainable financial performance. Using the example of a trade and logistics network, a structural and functional model of a digital ecosystem is developed, which defines the information blocks that support managerial decision-making in accordance with the strategic goals of integrated entrepreneurial structures.

The study substantiates that the implementation of a digital ecosystem for managing the development of integrated entrepreneurial structures leads to a qualitative transformation of the functional architecture of management, within which marketing acquires a system-forming role. It is argued that the functional priority of marketing varies depending on the dominant strategic orientation – expansion, efficiency, diversification, digital security, or financial scalability – while preserving its key role in shaping managerial decisions based on customer-oriented logic. The consistency of the functional priority of marketing with the concept of value-oriented management is demonstrated, according to which marketing is regarded as a mechanism for shaping value-creation drivers. Within integrated entrepreneurial structures, these drivers include customer capital, brand capital and trust, revenue scalability, innovation potential, and the reduction of strategic and operational risks. A methodological approach to assessing the impact of marketing on the development of an integrated entrepreneurial structure is proposed; it is based on the normalization of indicators, the formation of partial indices of value-creation drivers, and the calculation of an integral index. This approach provides a comprehensive assessment of the effectiveness of marketing decisions within the digital management model of integrated entrepreneurial structure development and can be used as a tool for substantiating managerial decisions. The proposed recommendations were tested using the cases of LTD «ARMAX-group», «Interext LTD», LTD «DEL POST», and PE «First Way».

Keywords: digital ecosystem, development, management functions, entrepreneurship, forms of integration, digital technologies and tools, model, strategy, transaction costs, operational flexibility, marketing, logistics, trade, value drivers

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні змісту та напрямів розвитку мультикомпонентного функціоналу «діджиталізація» в процесах формування підприємницького середовища – 0,3 умов. друк. арк.).
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>
2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 103-115 **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі структури підприємницького сектору економіки України за кількістю учасників та результатів їх діяльності у передвоєнний період – 0,32 умов. друк. арк.).
<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-103-115>. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-103-115>
3. Стадник В., Йохна В., Наскальний С., Челій Т. Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств на засадах маркетинг-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338. № 1. С. 395-401. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (0,88 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі та систематизації переваг і недоліків науково-методичних підходів до інформаційного забезпечення управлінської діяльності та

визначенні вимог до побудови системи інформаційного забезпечення діяльності інноваційно-орієнтованого промислового підприємства – 0, 38 умов. друк. арк.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-59>

4. Наскальний С., Стадник В., Розвиток ІТ-сектора в Україні як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 159–167. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (0,9 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні здатності вітчизняного ІТ-сектору розробляти продукти для ефективної цифровізації підприємницьких структур із врахуванням сучасних управлінських практик – 0, 8 умов. друк. арк.). <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-21>

5. 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. **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus** (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі інноваційних тенденцій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та визначенні можливості інформаційних технологій підвищувати ефективність бізнес-процесів інтегрованих бізнес-структур – 0, 42 умов. друк. арк.). <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-23>

6. Наскальний С., Стадник В. Науково-методичні підходи до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 247–256. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (1,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових підходів до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур з виділенням тих, що враховують можливості інноваційних цифрових технологій для зростання конкурентоспроможності бізнесу – 0, 83 умов. друк. арк.). [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(36))

7. Стадник В.В., Наскальний С.О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), OUCI, Web of Science (Research Commons)*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9> (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні науково-методичних основ побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності та інтеграційного розвитку підприємницьких структур – 0,85 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Стадник В., Наскальний С. ІТ-сектор та діджиталізація підприємницького середовища в Україні: точки дотику – інновації // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. – С.59-61 (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу війни на його динаміку – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Yokhna, V., Naskalny, S., & Stadnyk, V. Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. *Challenges in Science of Nowadays: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference*. Scientific Collection «InterConf». 2023. Т. 181. Рр. 63–71. (0,46 умов. друк. арк. - особистий внесок автора полягає у аналізі динаміки розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу цифрових технологій на діяльність підприємств інших галузей з виділенням їх функціональних завдань – 0,2 умов. друк. арк.)

10. Йохна В.М., Наскальний С., Стадник В.В. Інформаційна складова сервісного забезпечення інтеграційних процесів в підприємницькому середовищі //

Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. Матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 березня 2024). Полтава: ПУАТ, 2024. – С. 152-156. (0,25 умов. друк. арк. - особистий внесок автора полягає у визначенні функціональних завдань інформаційного сервісу і систематизації та цілеозначенні мотиваційних чинників підприємців до інтеграції – 0,15 умов. друк. арк.).

11. Stadnyk V., Naskalnyy S.. Digitalization in increase of performance of implementation of business development projects // *Сучасні технології менеджменту*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. – С.247-249. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі впливу цифровізації на реалізацію проєктів розвитку в Україні – 0, 10 умов. друк. арк.).

12. Стадник В., Наскальний С. Інтеграційні структури бізнесу у формуванні конкурентоспроможності регіонів // *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. Ч. II. – С.273-276. (0,25 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні наукових поглядів на роль інтеграційних утворень у формуванні конкурентоспроможності економічних систем та визначенні стратегічних цілей інтеграції бізнесу – 0, 18 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

Вступ	17
1 Теоретико-методичні основи управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі побудови функціоналу цифровізації	26
1.1 Сутність підприємницьких структур і компаративний аналіз еволюції їх інтегрованих форм: типологія і чинники формування	26
1.2 Науково-методичні підходи до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур	45
1.3 Зміст і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур	67
Висновки до першого розділу	90
2 Аналіз умов і результатів діяльності підприємницьких структур в Україні: вплив цифровізації та інтеграційних процесів на динаміку розвитку	93
2.1 Структурно-динамічний аналіз діяльності суб'єктів підприємництва в Україні	93
2.2 Динаміка розвитку ІТ-сектора як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур	122
2.3 Інформаційна складова забезпечення ефективності діяльності інтегрованих підприємницьких структур	143
Висновки до другого розділу	163
3 Формування і реалізація функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур в контексті управління їх розвитком	166
3.1 Стратегізація цілей і конкретизація завдань функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур	166
3.2 Структурно-функціональна модель цифровізації інтегрованої підприємницької структури	187
3.3 Функціональна пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури	204
Висновки до третього розділу	223
Висновки	227
Список використаних джерел	233
Додатки	255

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується поглибленням структурних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, наслідками воєнних дій, посиленням конкурентного тиску на внутрішні ринки та необхідністю інтеграції у європейський економічний простір. В умовах обмеженості ресурсів, фрагментованості підприємницького середовища та високого рівня невизначеності особливої актуальності набуває пошук ефективних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Однією з таких форм є інтегровані підприємницькі структури, які забезпечують координацію діяльності учасників, концентрацію ресурсів та оптимізацію їх структури, зниження трансакційних витрат та формування стійких ланцюгів створення доданої вартості.

Водночас ефективність функціонування та розвитку інтегрованих підприємницьких структур значною мірою залежить від якості управління, здатності координувати взаємодію учасників, узгоджувати їхні інтереси та забезпечувати прозорість управлінських рішень, що важливо для зміцнення динамічної стійкості інтегрованих форм ведення бізнесу. На важливості вирішення цих питань наголошують багато зарубіжних і вітчизняних науковців, які досліджували інтеграційні процеси в економіці та їх вплив на ефективність бізнесу, зокрема – О. Амоша, Дж. Барні, Дж. Бекаттіні, П. Белліні, Б. Біттенкурт, К. Бойченко, Ю. Бондар, М.Босовська, О. Вільмсон, К.Волощук, Ю. Гречишкін, П.Григорук, Р. Гулатті, О. Гуцалюк, Дж. Дайер, Д. Джемісон, Г. Енрайт, О. Замазій, І. Журило, В.Карпенко, М. Кастельс, П. Кругман, Г. Пізано, М. Портер, С. Роувел, Х. Сінгх, А.Соколенко, В.Стадник, Д. Тісс, Н.Трушкіна, П. Хаспеслаг та ін.

У цьому контексті особливої ваги набуває цифровізація, яка трансформує традиційні підходи до роботи з ринком. Цифрові технології змінюють механізми збору, обробки та використання інформації, створюють нові можливості для інтеграції бізнес-процесів, підвищують оперативність та обґрунтованість управлінських рішень. Важливість цих питань для розвитку бізнесу очевидна, що

зумовило значний науковий інтерес до прикладних питань цифровізації бізнес-процесів і розширення сфери застосування цифрових технологій в управлінні. Зокрема, ці питання досліджували Г. Атайд, М. Афонасова, Л. Буяк, Ч. Вюрцер, О. Голобородько, П. Григорук, К. Волощук, І. Дашко, І. Кизенко, Ю. Костинець, Ю. Котельникова, Н. Краус, Н. Ланг, О. Левковець, Н. Лужаниця, Л. Любохинець, В. Мамалига, Д. Маслов, В. Маркуц, Г. Мельничук, Н. Метеленко, І. Михайличенко, М. Павловський, Е. Панфілова, Т. Патlachук, Ц. Рід, А. Рьош, І. Саврас, Д. Седіков, Н. Скопенко, В. Стадник, В. Степаненко, Н. Струк, Н. Трушкіна, Л. Шрамко та ін. Для інтегрованих підприємницьких структур цифровізація значно розширює горизонти розвитку – створює можливості переходу від ієрархічних моделей управління до мережових і платформних форм взаємодії, що відповідає сучасним викликам та вимогам ринку.

Особливої актуальності дослідження функціоналу цифровізації набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли інформаційні та комунікаційні технології стають ключовим ресурсом розвитку. Проте в наукових дослідженнях з питань цифровізації бізнесу (в тому числі в інтегрованих структурах) здебільшого йдеться про цифровізацію окремих управлінських функцій, впровадження цифрових інструментів на рівні окремих підприємств або ж зосереджується увага на технологічних аспектах цифрових рішень. Така фрагментарність не дає змоги повною мірою розкрити потенціал цифровізації для розвитку бізнесу і вказує на потребу розроблення комплексного підходу до цифровізації як системного функціоналу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. В тому числі – з урахуванням специфіки їх економічної діяльності. Актуальність цих питань для сучасного підприємницького сектору, який працює в умовах економічної невизначеності й трансформації ринків і визначила мету й завдання даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно планів наукової роботи Хмельницького національного університету в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – автором обґрунтовано

необхідність розроблення комплексного підходу до цифровізації як екосистемного функціоналу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і прикладних рекомендацій для формування і реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Для досягнення поставленої мети поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити сутність підприємницьких структур і проаналізувати еволюцію інтегрованих форм їх економічної діяльності;
- дослідити науково-методичні підходи до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур з виділенням найбільш релевантних для реалізації трансформаційних процесів в сучасному бізнес-просторі;
- визначити зміст і завдання функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур;
- здійснити структурно-динамічний аналіз економічних результатів діяльності суб'єктів підприємницького сектору економіки України;
- проаналізувати динаміку розвитку ІТ-сектора як продуцента засобів і технологій цифровізації економічної діяльності підприємницьких структур і дослідити інформаційну складову забезпечення ефективності діяльності інтегрованих підприємницьких структур;
- концептуалізувати цілі і завдання цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур і конкретизувати їх на прикладі торговельно-логістичних мереж;
- розробити структурно-функціональну модель цифровізації інтегрованих підприємницьких структур та науково-методичні рекомендації для її реалізації в торговельно-логістичних мережах;
- обґрунтувати функціональну пріоритетність маркетинг-менеджменту в цифровій екосистемі управління розвитком інтегрованих торговельно-логістичних мереж.

Об'єктом дослідження визначено процеси формування та реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні основи та практичний інструментарій процесів формування та реалізації екосистемного функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких торговельно-логістичних структур.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертації складають основні положення теорії фірми, еволюційної теорії, концепцій підприємницького суспільства, цифрової економіки, стратегічного менеджменту, а також системного, процесного та функціонального підходів в теорії управління. У ході виконання дисертаційної роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об'єктивної природи явищ та процесів: *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на сутність підприємницьких структур і побудови типології їх інтегрованих організаційних форм (п.1.1) та виокремлення релевантних концепцій управління їх розвитком з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища (п.1.2); *гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання* – для визначення сутнісного наповнення дефініції «функціонал цифровізації» в контексті процесів управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур (п.1.3); *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для структурування напрямів і завдань функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур і проектування економічної логіки розвитку ІПС в еволюційному циклі (п.1.3 і 3.2); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження динаміки ділової активності і виявлення структурних змін в економіці України під впливом війни (п.2.1-2.2); *досліджень думки експертів* – для оцінки функціональних можливостей цифрових інструментів для процесів організаційних трансформацій (п.2.3); *структурно-логічного моделювання* – для побудови структурно-функціональної моделі екосистеми цифровізації інтегрованої підприємницької структури (п.3.2); *графічний метод* – для наочного представлення результатів дослідження; *наукової абстракції; логічного узагальнення* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження (р.1, п.3.3, висновки).

Інформаційною базою досліджень є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, звіти міністерств, науково-дослідних центрів, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців, звітна документація окремих підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-методичних і прикладних рекомендацій щодо реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- типологізацію напрямів інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування ними конкурентних переваг; на відміну від інших вона додатково включає чотири актуальні інтеграційні орієнтири: інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Це дало змогу сформулювати авторське визначення сучасної інтегрованої підприємницької структури – як організаційно оформленого об'єднання підприємницьких суб'єктів, що функціонує на засадах стратегічної взаємодії, характеризується інноваційною орієнтованістю, здатністю до об'єднання та оптимізації ресурсів, ринковою гнучкістю та інституційною захищеністю і створюється з метою зростання конкурентоспроможності та спільної реалізації економічних інтересів учасників;
- систематизацію наукових підходів до управління розвитком інтегрованих бізнес-структур; на відміну від інших, у ній акцентовано на виділенні ціннісно-орієнтованого підходу в поєднанні з конкурентною логікою формування мережевих екосистем; це дало підстави запропонувати авторське тлумачення розвитку інтегрованих підприємницьких структур як динамічного процесу ринково-орієнтованих змін, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств в напрямі зростання її здатності створювати цінність, а також довести визначальну роль цифровізації

як універсального каталізатора та інтеграційної платформи створення ринкових цінностей;

- пріоритети цілевизначення при плануванні аналізу діяльності і динаміки розвитку підприємницьких структур в Україні; на відміну від існуючих підходів в процесі аналізу пріоритетність надавалась виявленню тих сфер економічної діяльності, в яких сукупний результат міг би покращитися за наявності інтегрованих підприємницьких структур з вищою доданою вартістю кінцевого продукту; це слугувало основою для систематизації переваг, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифровізації та підтвердженням того, що цифрова трансформація управлінських, виробничих та логістичних процесів має здійснюватися в бік підвищення їх транспарентності, комплементарності та гнучкості, що позитивно впливає на здатність підприємницьких структур підтримувати і нарощувати конкурентоспроможність;

- аналітичний підхід до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову трансформацію інтегрованих підприємницьких структур – шляхом диференціації його продуктової (розробка програмного забезпечення) та сервісної (надання ІТ-послуг) складових і обґрунтування їх різного впливу на стійкість, конкурентоспроможність та технологічну автономність економіки. На відміну від існуючих підходів, у межах яких ІТ-сектор розглядається переважно як експортно орієнтований сегмент або як постачальник окремих цифрових рішень, запропонований підхід до його аналізу як системоутворюючого чинника розвитку інтегрованих підприємницьких структур дає змогу більш обґрунтовано визначати пріоритети державної підтримки, стимулювати розвиток продуктового сегменту ІТ, посилювати внутрішній попит на цифрові рішення та формувати основу підвищення технологічної незалежності інтегрованих бізнес-структур в умовах цифрової економіки;

набули подальшого розвитку:

- термінологічний апарат теорії управління, який доповнено терміном «функціонал цифровізації», розглядаючи його в екосистемному контексті та з позицій управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур – як

сукупності цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі. Це дало змогу окреслити основні напрями і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур з урахуванням інструментальних можливостей новітніх цифрових технологій для створення цифрової екосистеми бізнесу;

- наукова інтерпретація еволюції торговельних мереж шляхом обґрунтування економічної логіки їх розвитку, яка відображає послідовне зміщення джерел конкурентної переваги від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогнозної (алгоритмічної) ефективності. На відміну від підходів, що розглядають цифровізацію як окремий інструмент модернізації, запропонована модель трактує її як чинник трансформації економічної логіки розвитку інтегрованих структур. Це дає змогу підприємствам торговельного бізнесу обґрунтовувати доцільність зміни архітектури інтеграції та формувати пріоритети цифрових інвестицій з урахуванням очікуваного економічного ефекту (зростання оборотності, оптимізація витрат, підвищення рентабельності та клієнтської цінності);

- науково-методичний підхід до побудови платформного функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур на основі ідентифікації ключових функціональних зон управління їх розвитком; на відміну від інших, їх значущість запропоновано розглядати співвідносно внеску у створення споживчих цінностей учасниками інтеграційного утворення (з урахуванням його галузевого контексту); це дало змогу виділити відмінності у ключових точках створення цінності для вертикально та горизонтально інтегрованих бізнес-структур, сформулювати вимоги до побудови платформного ядра цифрової екосистеми і на прикладі горизонтально інтегрованих торговельної і логістичної мережі розробити структурно-функціональну модель їх цифрових екосистем, пов'язуючи ключові управлінські функції з конкретними цифровими можливостями та метриками результативності – це переводить

цифровізацію на рівень керованої екосистемної стратегії з чітко визначеними правилами її реалізації;

– теоретичне положення щодо функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком підприємницьких структур – на відміну від наявних підходів, запропоновано поєднати концепцію ціннісно-орієнтованого управління з диференціацією функціонального призначення маркетингу співвідносно стратегічних цілей розвитку; це дозволило позиціювати маркетинг як адаптивний системоутворюючий механізм формування та зростання довгострокової вартості бізнесу, функціональна пріоритетність якого змінюється залежно від домінуючих стратегічних орієнтирів (експансія, ефективність, диверсифікація, цифрова безпека чи фінансова масштабованість), показати роль цифровізації у формуванні маркетингових драйверів зростання цінності ІПС (до яких віднесено клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал, а також зниження стратегічних і операційних ризиків) та розробити науково-практичні рекомендації для вдосконалення цифрового забезпечення реалізації цифрової моделі управління розвитком ІПС.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер. Це розширює методичну базу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі імплементації цифрових технологій у функціональні підсистеми менеджменту, підвищує гнучкість та обґрунтованість ухвалення управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності таких підприємств: ТОВ «Армакс Груп» (довідка про впровадження від 17.06.2025 р.), ТОВ «Інтерекст LTD» (довідка про впровадження від 09.09.2025 р.), ПП «Фіrst вей» (довідка про впровадження від 28.08.2025 р.), ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (довідка про впровадження від 12.02.2026 р.)

Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент гетерогенних організацій» та «Ресурси і технології конкурентоспроможності

інтегрованих підприємницьких структур» (довідка про впровадження № 116/19 від 31.03.2026 р.). Копії усіх довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторську позицію щодо формування і реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах глобальних суспільних і економічних трансформацій. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної роботи оприлюднювалися та обговорювалися на 5 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022); Challenges in Science of Nowadays. (Washington, USA, 2023, 6-8 Dec.); «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (Полтава, 26 березня 2024); «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк-Пшеворськ, 18-20 жовтня 2024); «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». (Хмельницький, ХУУП, 7 листопада 2025).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 праць загальним обсягом 8,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 4, 63 друк. арк., в тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях обсягом 7,05 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,9 друк. арк.; 5 – за матеріалами конференцій обсягом 1,34 друк. арк., внесок автора – 0,73 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 282 сторінки. Робота містить: 38 таблиць; 27 рисунків, з яких 16 охоплюють повні сторінки; анотацію на 15 сторінках; список використаних джерел складається з 211 позицій, які охоплюють 23 сторінки; 7 додатків, розміщених на 28 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 201 сторінку.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ ФУНКЦІОНАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність підприємницьких структур і компаративний аналіз еволюції їх інтегрованих форм: типологія і чинники формування

Важливе місце у економіці будь-якої країни займає підприємницький сектор – забезпечуючи задоволення суспільних потреб через випуск товарів різноманітного призначення. Здійснюючи економічну діяльність, підприємства ставлять перед собою завдання тривалого і прибуткового господарювання. Для його вирішення менеджмент підприємства розробляє стратегію його діяльності і розвитку, яка має забезпечувати формування і нарощування підприємством конкурентних переваг. Вони можуть знаходитися у різній площині залежно від сфери діяльності підприємства, його ресурсних можливостей, особливостей інституційного середовища та інших чинників, в тому числі тих, що безпосередньо впливають на ефективність управління підприємством, формуючи механізм прийняття управлінських рішень. До них, зокрема, відносяться чинники, які визначають організаційно-структурну політику підприємства, його бажання об'єднуватися з іншими учасниками ринку на довгостроковій основі або ж розширювати бізнес, вступаючи у короткострокові альянси з тими, хто може сприяти досягненню поставлених цілей з меншими витратами ресурсів і втратами часу. Важливість цих питань для сучасних підприємців, які мусять бути адаптивними й ефективними в умовах високої турбулентності й невизначеності ринкових процесів є очевидною. Їх вирішення потребує розуміння сутності підприємництва як явища та його організаційного втілення в певну структуровану систему відносин учасників спільної діяльності – підприємницьку структуру.

Підприємництво є багатовимірним соціально-економічним явищем, яке в узагальненому вигляді можна розглядати як процес виявлення, оцінювання та реалізації можливостей задля створення нової цінності – економічної, соціальної або технологічної [159, с. 2104-2105]. Виходячи з цього, ключовими характеристиками підприємництва є [174]:

- ініціативність, що виходить за межі рутинної діяльності;
- орієнтація на інновації, як у продуктах, так і в організаційних моделях;
- готовність до ризику в умовах невизначеності;
- спроможність до координації ресурсів для досягнення цільових результатів.

Ці ознаки свідчать, що підприємництво не обмежується лише індивідуальною економічною активністю, а є системною взаємодією між суб'єктами, які мають різні ресурси, компетенції та інституційні позиції, на чому наголошує Е. Пенроуз [175]. І. Кірцнер підкреслює, що «підприємницька діяльність може породити тривалі зміни в самих контурах економічної сфери, зумовлюючи зрушення в загальній динаміці цін, трансформацію ділової активності, пошук нових ринкових можливостей» [165, с. 6-7]. А саме це наразі необхідно Україні для забезпечення її економічної стійкості та повоєнного відновлення.

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високим ступенем динамічності, глобалізації та технологічної складності, реалізація підприємницького потенціалу дедалі частіше потребує кооперації, а не ізольованих дій. Відтак інтеграційні процеси в сфері підприємництва є не лише реакцією на зовнішні виклики, а й органічною складовою підприємницької природи – прагнення до оптимізації ресурсів, диверсифікації ризиків та підвищення адаптивності. Як зазначає Дж. Шумпетер, «підприємництво полягає у здійсненні нових комбінацій» [188, с. 57] що включає як створення нового продукту, так і використання нової форми організації. Це підкреслює логіку переходу від індивідуального підприємництва до структурованої взаємодії – інтегрованих підприємницьких структур.

З огляду на це, інтеграція підприємницьких зусиль набуває форми структурованої системи взаємодії, у якій учасники поєднують ресурси, компетенції та управлінські механізми задля досягнення спільної мети. Така система реалізується у вигляді інтегрованої підприємницької структури (ІПС) – гнучкого, економічно результативного та інноваційно зорієнтованого утворення, що функціонує на засадах стратегічної узгодженості планів діяльності [105].

Ефективність організаційної взаємодії значною мірою залежить від оптимального вибору організаційної форми інтеграції, яка має відповідати як стратегічним орієнтирам учасників, так і зовнішньому контексту функціонування. ІПС у цьому сенсі виступає не просто сукупністю об'єднаних суб'єктів, а цілісною моделлю підприємницької кооперації, де чітко структуровані ролі, механізми координації, розподіл ризиків і вигоди, а також інституційна підтримка інноваційної діяльності.

Отже, сутність підприємництва як відкритої, динамічної та ризикованої діяльності породжує потребу в інтеграції, а вибір оптимальної форми цієї інтеграції – критично важливий фактор для забезпечення стійкого розвитку та досягнення конкурентних переваг в умовах мінливої економіки.

У науковій літературі термін «підприємницька структура» доволі часто вживається паралельно із терміном «підприємство», слугуючи для означення організації, що акумулює й ефективно використовує різні види ресурсів з метою виробництва і реалізації товарів (або надання послуг), які забезпечать отримання прибутку. Проте між ними є певна різниця. Вона полягає у дещо ширшому наповненні сукупності характеристик підприємницької структури. Зокрема, якщо підприємство розглядається переважно як виробничо-господарська одиниця з чітко визначеною організаційно-правовою формою, що здійснює комерційну діяльність у межах чинного законодавства [133], то підприємницька структура (ПС) є поняттям більш функціональним і системним.

Як зауважує у своїх дослідженнях Т. Гринько, підприємницька структура охоплює не лише підприємство як юридичну особу, а й систему управління, мережу взаємозв'язків, інституційне середовище, а також інтегровані форми

взаємодії з іншими суб'єктами (партнерами, інвесторами, інкубаторами, кластерами тощо). У цьому сенсі ПС може бути як окремою організацією, так і частиною міжорганізаційної мережі, яка реалізує спільні підприємницькі цілі [154].

Крім того, ключовою ознакою підприємницької структури є її активна здатність до виявлення, оцінки та реалізації ринкових можливостей (опортуністична раціональність), а також наявність підприємницької ініціативи як внутрішнього драйвера розвитку. Відповідно, ПС не обмежується лише функцією виробництва товарів чи надання послуг, а охоплює всю повноту підприємницького циклу: від генерування ідеї – до її комерціалізації у вигляді нового продукту (послуги) [195].

Таким чином, поняття «підприємницька структура» репрезентує динамічну організаційно-економічну систему, зорієнтовану на досягнення конкурентних переваг за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційної активності, стратегічної взаємодії та адаптивності до змін зовнішнього середовища [201]. Динамічною цю організаційно-економічну систему робить не тільки її інноваційна активність, а й здатність до об'єднань з іншими учасниками ринку (партнерами) та гнучкість у організаційних відносинах. Тобто, в такій структурі організаційні межі підприємств-учасників розширюються, переплітаючись між собою в точках, важливих для вирішення тих завдань, що збільшують ринкові можливості усього об'єднання.

Підприємницькій структурі притаманні певні властивості, які забезпечують її життєздатність. До них відносять [90, с. 214-215]:

1. Відносно стійкі зв'язки між її елементами. Вони визначають інтеграційні властивості цієї системи і є сильнішими, ніж зв'язки між ними й тими елементами, що знаходяться поза її межами. Це забезпечує цілісність системи і відрізняє її від простого конгломерату.

2. Організаційну впорядкованість – вона відображає кількість структурних елементів, пов'язаних між собою системою зв'язків, за допомогою яких досягається ефективне координування спільної діяльності.

3. Синергію інтеграційної взаємодії – вона проявляється в нових властивостях підприємницької структури, завдяки чому досягається її вища ефективність, ніж сумарна ефективність окремо взятих структурних елементів.

Схематично образ інтегрованої підприємницької структури (ІПС), який відображає її властивості, наведено на рис. 1.1; курсивом відзначено властивості, які забезпечують ІПС кращі динамічні властивості ніж у окремого підприємства. Саме такі властивості потрібно розвивати, плануючи трансформацію ІПС відповідно до нового ринкового контексту.



Рисунок 1.1 – Сутнісні властивості підприємницької структури

* уточнено на основі: [90, с.217]

Чим масштабнішою за кількістю структурних елементів є ІПС, тим більше значення для збереження її життєздатності має ефективність зв'язків між її елементами. Це логічно, тому що вони визначають швидкість передачі

інформації, необхідної для оперативного реагування на ринкові ситуації. Водночас засмічення комунікаційних каналів ІПС зайвою інформацією посилює її інерційність. Тому, як справедливо підкреслюється в роботі [189], «інтеграційні механізми системи повинні вибудовуватися таким чином, щоб, з одного боку, забезпечувалась усталеність основних процедур, виконуваних структурними елементами (тих, які були сформовані на стадії організаційного проектування за ознакою їх оптимальності чи найбільшої раціональності у попередньому бізнес-контексті), а з іншого – щоб досягалась максимальна оперативність у надходженні релевантної і важливої інформації до керуючої підсистеми про суттєві зміни у бізнес-контексті для прийняття коригуючих рішень, спрямованих на поліпшення здатності системи функціонувати у нових умовах».

До того ж, підприємницька структура, як і природна, має бути здатною до самоорганізації, проявляючи високі адаптивні властивості у відповідь на зміни в середовищі господарювання. Така адаптація може відбуватися за різними сценаріями. В тому числі – у вигляді структурного перепроєктування, яке може стосуватися зміни складу елементів підприємницької структури чи зміни її функціональної різноманітності.

Прагнення раціонально обґрунтувати той чи інший вибір менеджерами способів утвердження підприємства на ринку зумовлює інтерес і багатьох сучасних науковців до інтеграційних процесів, які можуть відбуватися в різних організаційно-структурних формах [18; 29; 116; 131; 189]. Аналіз світового досвіду підприємництва (особливо в його малих організаційних формах) показує, що інтеграція сприяє зміцненню ринкових позицій усіх учасників об'єднаної бізнес-структури, підвищує адаптивні властивості бізнесу, збільшує інноваційні і розширює ринкові можливості [132; 193; 211].

Сучасна економіка перебуває під впливом глибоких трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифрової революції та зростанням ринкової невизначеності. В таких умовах особливої актуальності набуває формування організаційних форм підприємництва, здатних до гнучкої адаптації перед

обличчям динамічних зовнішніх викликів. Ефективною відповіддю на ці виклики виступають інноваційно-інтегровані підприємницькі структури, які об'єднують знання, ресурси та управлінські практики задля забезпечення стійких конкурентних переваг.

Незважаючи на те, що інтеграція у її різних видах стала звичною формою співпраці сучасних підприємницьких структур, тривалий час вона розглядалась лише як виняток, тимчасова форм співпраці між постачальниками сировини та її переробниками. А найперші твердження про доцільність інтеграційних утворень в бізнесі (хоча й лише на рівні просторово-регіональних форм) висловив А. Маршал у своїй праці «The Principles of Economics». Трактуючи інтеграційне об'єднання як скупчення малих підприємств у межах одного географічного пункту, він акцентував увагу на тому, що концентрація видів діяльності у регіоні поліпшує його економіку: розвиток кваліфікації працівників сприяє поширенню знань, збільшує ефективність виробничих зв'язків, що є важливим чинником загального економічного розвитку [171].

Таке тлумачення сутності і природи інтеграційних процесів було підтримане й іншими представниками класичної економічної теорії, але значно пізніше – вже в 20-30-х роках ХХ ст. І в ньому основний акцент ставився на досягненні ефекту масштабу за рахунок укрупнення виробництва або поглиблення кооперації. У цей період переважали технократичні підходи до інтеграції (злиття, вертикальна концентрація), а також уявлення про інтеграцію як економічно доцільну централізацію капіталу, яка дає змогу розвивати індустріалізацію на рівні регіональних економічних систем (наприклад, така позиція представлена у роботі Дж. Бекаттіні [128]).

Уже наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття більшої ваги набули переваги, пов'язані з просторовим розміщенням бізнесу (спеціалізація і концентрація) та логістикою – глобальних масштабів набуло переміщення гігантських дочірніх виробництв у регіони з дешевшими витратами на ресурси (природні чи людські). А стрімкий розвиток цифрових технологій настільки змінив підходи до організаційних форм ведення бізнесу, що інтеграційні процеси

набули високої динамічності – склад учасників об'єднань і структура їх відносин могли змінюватись залежно від того, що в кожному ринковому контексті ставало важливим для нарощування/зміцнення конкурентних переваг. Тобто, інтеграція стала способом адаптування підприємницьких структур до змін – регуляторних, технологічних, ринкових.

У науковій літературі інтегрована бізнес-структура трактується як «сукупність неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має унікальні характеристики, що взаємодіють у межах певних матеріальних, техніко-економічних, фінансово-інвестиційних та організаційних процесів» [7]. Виходячи з цього, важливо розуміти, що в ІПС набувають певних трансформацій ті складові господарської діяльності, які охоплюють:

- матеріальні процеси, які пов'язані з постачанням і використанням для виготовлення продукції сировини й матеріалів, а також процеси реалізації готової продукції (послуг);
- техніко-технологічні процеси, які охоплюють технічне забезпечення виробничо-господарської діяльності;
- рух фінансових потоків, які стосуються залучення та використання фінансових ресурсів у поточній виробничо-господарській діяльності та в ході фінансування інвестиційних проєктів і програм
- організаційно-управлінські процеси, які забезпечують координацію діяльності учасників у межах інтегрованої структури.

Враховуючи усе зазначене, можна охарактеризувати сутність терміну *«інтегровані підприємницькі структури»* – це форма об'єднання підприємницьких суб'єктів, які на основі стратегічної взаємодії координують свої ресурси, компетенції та управлінські практики задля досягнення спільних економічних цілей. Такими цілями можуть виступати підвищення конкурентоспроможності, спільне освоєння ринків, оптимізація витрат, впровадження інновацій, а також підвищення стійкості до зовнішніх викликів. Характерною ознакою інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) є

наявність міжорганізаційної синергії, яка ґрунтується на довгостроковому партнерстві та спільному створенні цінності.

Учасники таких об'єднань виявляють підвищену здатність до засвоєння, накопичення й поширення знань, що, в свою чергу, сприяє розробці та впровадженню новацій. Водночас, як засвідчують наукові дослідження, ані знання, ані інновації самі по собі не є гарантією економічного зростання. Визначальним чинником виступає ефективна організація їх трансформації у цінність – через підприємницьку взаємодію учасників інтегрованої соціально-економічної системи [130].

Інноваційно-інтегровані структури демонструють, як поєднання трьох концепцій – інновацій, підприємництва й інтеграції – формує прогресивну модель господарювання. Особливу роль у таких структурах відіграє взаємодія університетів, бізнесу та держави (модель Triple Helix), що забезпечує не лише економічне зростання, а й соціальний розвиток [160]. Такі структури забезпечують швидше поширення нових знань і технологій, що прискорює трансформацію винаходів в інновації, а інновацій – у конкурентоспроможні продукти та послуги. Зокрема, інтегровані підприємницькі структури в ІТ-секторі характеризуються високим рівнем диверсифікації за видами діяльності, масштабами, формами взаємодії та спеціалізацією. Вони акумулюють ключові ресурси національного розвитку – висококваліфіковані кадри, управлінський інтелект, передові технології та фінансовий капітал. Основна перевага таких структур полягає у системно організованій управлінській моделі, що охоплює повний технологічний цикл: від створення інновацій до їхньої комерціалізації. Завдяки цьому забезпечується ефективна координація бізнес-процесів, скорочується час виходу на ринок, підвищується інноваційна динаміка та загальна конкурентоспроможність. Додаткову цінність створюють ефекти масштабування, синергії та адаптивності, що робить ІПС особливо стійкими до глобальних викликів і здатними до сталого зростання. А цінність для партнерів або клієнтів полягає в тому, що інтегровані структури забезпечують вищу якість сервісу, уніфіковані стандарти та більшу передбачуваність взаємодії [76].

Успішність функціонування інтегрованих структур значною мірою залежить від здатності їх керівників налагодити сталу міжсуб'єктну взаємодію та досягти синергетичного ефекту – коли результат спільної діяльності перевищує суму результатів окремих учасників. Саме для досягнення цього ефекту й створюються подібні структури – як стверджував І. Ансофф, «результат спільних зусиль кількох підприємств буде вищим, ніж сума результатів (підсумковий результат) від діяльності кожного» [123].

Розуміння того, що об'єднання зусиль окремих підприємницьких одиниць в інтегровану структуру може дати вигоду усім її учасникам, сформувалось по мірі розвитку конкурентного середовища – як в частині урізноманітнення видів економічної діяльності, організаційних форм її здійснення та методів її регулювання, а також зростання темпів розвитку споживчих потреб і кількості суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на створенні способів їх задоволення. Усе це спричиняло посилення конкуренції, а значить – спонукало підприємців до пошуку способів покращення своїх позицій в конкурентному протистоянні. Одним із таких способів і стали інтеграційні процеси. Однак різноманітність форм інтеграції підприємницьких одиниць у сучасному бізнес-середовищі зумовлює інтерес до аналізу умов та причин їх виникнення і логіки їх розвитку в історичній ретроспективі.

Проведений нами компаративний аналіз еволюції інтегрованих підприємницьких структур за науковими джерелами [134; 135; 168; 170; 203] дав підстави для виділення таких етапів:

1. Промислова інтеграція (кінець XIX – перша половина XX ст.). Виникнення вертикальних та горизонтальних об'єднань (трести, картелі, холдинги). Наприклад, сталеливарні концерни, нафтові компанії (типу Standard Oil), промислові холдинги. Основними причинами їх виникнення були:

- розвиток масового виробництва, індустріалізація;
- необхідність контролю над ланцюгом постачання;
- жорстка конкуренція у промислових галузях;
- прагнення до монополізації та економії на масштабі;

Звідси основні конкурентні переваги, які отримували учасники в таких ІПС, концентрувались саме в сфері *виробництва* (зниження витрат за рахунок масштабів виробництва, контроль над сировинною базою й збутом, централізоване управління усіма процесами, що формували технологічні ланцюги – аж до створення готового продукту)

2. Корпоративна модель (1950–1970-ті роки). Основний тип ІПС – це мультидивізійні корпорації та вертикально інтегровані компанії. Але вони створюються вже не тільки у сфері промислового виробництва, а й охоплюють інші види бізнесу, для розвитку якого стають необхідні додаткові фінансові ресурси. Такі ресурси стають доступними завдяки виникненню фінансових ринків і корпоративної форми власності. Водночас це посилює роль менеджменту – у формі корпоративного управління – який професійно керує усіма процесами. Тобто, можна назвати, що виникнення таких ІПС як промислові корпорації спричинено необхідністю залучення додаткових ресурсів для диверсифікації виробництва – придбання нових технологій, розробка нових продуктів, вихід на нові ринки тощо (наприклад, потужний імпульс розвитку отримали General Motors, IBM, Siemens). І основними конкурентними перевагами таких компаній стали:

- економія на управлінні (завдяки централізованій системі);
- диверсифікація ризиків;
- можливість самофінансування інновацій.

3. Кластери та міжфірмова кооперація (1980–1990-ті роки). Це період інтенсифікації глобалізаційних процесів і суттєвого зростання добробуту домогосподарств. Здешевлення основних товарів масового споживання сприяло розвитку споживчих потреб в бік їх урізноманітнення, що зробило ринки більш динамічними і потребувало від виробників товарів і послуг гнучкості для того, щоб зберегти свою здатність пропонувати ринку товари, які матимуть споживчу цінність. Таку гнучкість забезпечувало об'єднання різних учасників ринку у вигляді кластерів – регіональних, галузевих чи міжгалузевих, стратегічних альянсів, а також консорціумів, які могли доповнювати ресурсний чи

компетентнісний потенціал учасників, усуваючи потребу його придбання на ринку. Водночас такі ІПС не потребували юридичного оформлення відділення права власності від управління, яке передбачало жорстку ієрархію відносин. Навпаки, за потреби (або в разі досягнення цілей), можна було вийти зі складу такої ІПС. Тобто, основними причинами виникнення (поруч з корпораціями) цих ІПС стали:

- глобалізація та розподіл праці;
- перехід від масового виробництва до гнучкого;
- послаблення жорстких ієрархічних структур;
- зростання ролі знань і спеціалізації.

Концепція кластерів набула значної популярності в контексті регіонального економічного розвитку. Її адаптували під різні завдання М. Портер, І. Ансофф, П. Кругман, М. Кастельс та інші. Загальним висновком їх теорій є твердження, що кращі економічні результати сприяють зростанню конкурентоспроможності регіонів, в яких відбувається інтеграція бізнес-структур. І це логічно, оскільки збільшується кількість робочих місць завдяки кращій координації стратегічних планів ІПС, які відштовхуються від оцінки потреб регіону у певних товарах (послугах).

У табл.1.1 узагальнено еволюцію основних наукових поглядів на роль інтеграційних утворень у формуванні конкурентоспроможності регіонів, де такі інтегровані структури (у вигляді, зокрема, кластерів) функціонують. З неї видно, що інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності спершу розглядалась з позицій досягнення ресурсної синергії в бізнесі, оптимізації витрат, досягненню ефекту масштабування бізнесу шляхом розширення ринків збуту (наприклад, через альянси, франчайзинг, мережеву взаємодію). Але поступово науковці підкреслювали важливість координаційних механізмів, які дають змогу узгоджувати стратегічні плани учасників того чи іншого об'єднання, забезпечуючи його **інституціональну стійкість** (через спільне управління підприємницькими ризиками – фінансовими, інноваційними; шляхом

формування єдиної політики у сфері роботи з клієнтами, персоналом чи іншими групами стейкхолдерів тощо).

Таблиця 1.1 – Еволюція теорії інтеграційних (кластерних) утворень в економіці*

Автор	Ключова концепція	Основні характеристики	Роль у формуванні конкурентоспроможності
А. Маршалл (1890–1920) [171]	Індустріальний район (industrial district)	Географічна концентрація малих спеціалізованих фірм однієї галузі; спільна робоча сила; неформальний обмін знаннями; ефект «індустріальної атмосфери»	Формує зовнішні економії масштабу; сприяє поширенню інновацій і зниженню трансакційних витрат
Дж. Бекаттіні (1970-80-ті) [128]	Італійська школа: неомаршалліанські райони	Поглиблений аналіз локальних систем, що базуються на взаємодії між підприємствами, локальною культурою, державою, навчальними закладами	Підкреслює соціально-інституційні зв'язки як основу довготривалої конкурентоспроможності
М. Портер (1990-ті) [179]	Кластерна теорія конкурентних переваг	Кластери як географічні об'єднання взаємопов'язаних компаній і установ; конкуренція + кооперація; інновації + доступ до ресурсів та інфраструктури	Підвищення ефективності та створення стійких конкурентних переваг через синергію та інноваційність
П. Кругман (1991) [166]	Нова економічна географія	Моделювання агломерацій на основі економії масштабу, транспортування і попиту; просторовий розподіл виробництва	Пояснення раціонального вибору розміщення підприємств, які утворюють інтегровані структури
М. Кастельс [137], М. Енрайт [158] (1996–2000)	Інформаційне суспільство / мережеві економіки	Взаємопов'язані структури через цифрові платформи та глобальні мережі; інтеграція віртуальних і фізичних кластерів	Розвиток інформаційної інтеграції, що розширює межі локальних кластерів до глобальних мереж
П. Белліні [129], Б. Біттенкурт [130], Г. Ецкович [160] та ін. (2000-ті і дотепер)	Функціональні кластери / мережі інновацій	Кластери як частина національних і глобальних інноваційних систем, які підтримуються політикою держави й інституціями розвитку	Акцент на інституційну підтримку кластеризації, стратегічні альянси, трансфер знань і технологій

*сформовано автором на основі вказаних у таблиці джерел

Найвідомішими прикладами таких типів ІПС є ІТ-кластер Кремнієвої долини, машинобудівні кластери Німеччини, стратегічні альянси в авіабудуванні (Airbus), сучасні туристичні, будівельні, ІТ кластери в Україні. Їх конкурентними

перевагами є: доступ до нових ринків та технологій, обмін досвідом і компетенціями, а також – ефект «просторової близькості» (у кластерах). Це дає змогу значно економити на трансакційних витратах, оскільки зростає інформаційна прозорість учасників (що знижує ризики невиконання угод) і зменшується відстань для транспортування товарів чи напівфабрикатів (що може слугувати значною перевагою при транспортуванні товарів з малим терміном зберігання – як, наприклад, в молокопереробних альянсах).

4. Мережеві та цифрові структури (2000–2010-ті роки). Значний стрибок в урізноманітненні організаційних форм здійснення економічної діяльності відбувся на початку XXI століття. Цьому сприяла інформаційна революція, яка значно пришвидшила не тільки динаміку ринкових процесів, як у 90-х роках, а й дала нові інструменти управління у роботі з ринком – цифрові технології. Розвиток функціональних можливостей ІТ і цифрових платформ дав змогу переводити значну частину бізнес-процесу на аутсорсинг, ще більш мобільним став і персонал, а кадрова служба надавала перевагу підбору персоналу із необхідними компетенціями – під інноваційні проекти у відповідь на зміну ситуації на ринку (аутстафінг). Головним драйвером цінності стали інновації – як результат креативності персоналу і стратегічного бачення менеджменту у реалізації нових ідей [29; 88].

І це змінило підходи до організаційних форм економічної діяльності. Вони стали ще більш гнучкими – зі зміною ресурсного або ринкового потенціалу, оновленням під нові проекти кадрового складу, ширшим доступом до інвестицій і єдиною інформаційною платформою для стратегічних прогнозів, проектів, планів і їх операційного впровадження. До таких інтегрованих підприємницьких структур нині відносять глобальні виробничі мережі, віртуальні підприємства, відкриті інноваційні мережі, наприклад, мережі постачальників Apple, Amazon, Rozetka, Web Services, бізнес-екосистеми Google та ін. Їх конкурентними перевагами стали – швидкість адаптації, зниження трансакційних витрат і доступ до глобальних компетенцій.

5. Інноваційно-інтегровані екосистеми (з 2010-х – донині). Це підприємницькі екосистеми, стартап-альянси, венчурні мережі, міждисциплінарні платформи. Їх основна відмінність від ІПС попереднього типу – інноваційна відкритість та інноваційна наповненість [122; 177]. Причинами виникнення таких ІПС є, з одного боку – зростання невизначеності та турбулентності бізнес-середовища (що вимагає високої оперативності в управлінні змінами), а з іншого – масштабна цифрова трансформація економіки (як відповідь бізнесу на таку турбулентність).

Як зазначається в наукових джерелах, цифровізація бізнес-процесів робить не тільки ефективнішим управління ними, а й розширює можливості швидкого акумулювання ресурсів (через крауд-технології – краудсорсинг, краудфандинг, краудворкінг, краудрекрутинг та краудмаркетинг [62; 71]). Ці можливості дуже важливі для проведення досліджень, перевірки досконалості дослідницьких чи прикладних розробок, залучення до вирішення завдань фахівців із унікальними компетенціями (ціна яких на ринку трудових ресурсів завжди висока). Швидкий пошук нових джерел фінансових ресурсів та реалізації інноваційних проєктів знижує вартість R&D для окремих компаній, скорочує інноваційний лаг і дає змогу випередити конкурентів у виведенні на ринок нової споживчої цінності. Тобто, конкурентні переваги таких ІПС формуються в таких напрямках:

- спільне створення цінності (co-creation);
- доступ до зовнішніх знань і ресурсів;
- гнучкість і швидке масштабування інновацій.

Прикладами таких інтегрованих структур є сучасні ІТ-екосистеми (Microsoft, Alibaba), biotech-альянси, університетсько-стартапні платформи та ін. В Україні такі ІПС дуже стрімко набувають популярності у високотехнологічному середовищі і реалізуються у вигляді стартапів, отримуючи й державну підтримку, якщо стають переможцями конкурсів.

Узагальнено основні етапи еволюції інтегрованих підприємницьких структур подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Основні етапи еволюції інтегрованих підприємницьких структур*

Період	Основні види	Причини інтеграції	Ключові переваги
Кінець XIX – 1950-ті	Вертикальні/горизонтальні об'єднання	Контроль над ресурсами, монополізація	Масштаб, централізація
1950–1970-ті	Корпорації, холдинги	Диверсифікація, централізація управління	Економія на управлінні
1980–1990-ті	Кластери, альянси	Глобалізація, спеціалізація	Гнучкість, кооперація
2000–2010-ті	Мережі, відкриті інновації	Цифровізація, аутсорсинг	Швидкість, доступ до знань
З 2010-х	Екосистеми, стартап-альянси	Інновації, невизначеність	Спільне створення цінності

* сформовано автором на основі [69; 122; 134; 135; 169; 170; 177; 203]

Підсумовуючи вище викладене, можна бачити певну закономірність у еволюції інтегрованих підприємницьких структур – прискорення динаміки розвитку зовнішнього середовища зумовлює зміну характеру конкурентної боротьби – в неї включаються вже не тільки чинники ресурсного характеру, а все більше компетентнісні та інноваційні. Їх використання потребує, по-перше, об'єднання зусиль для стратегічного прогнозування напрямів розвитку бізнесу в середовищі невизначеності, турбулентності й крихкості ринків, а по-друге – розвитку гнучкості й креативності для формування адекватних відповідей на нові виклики. Інтеграційні процеси в середовищі підприємницьких структур і надають можливість довгострокового й цілеспрямованого інноваційного поступу суб'єктів господарювання для зміцнення конкурентоспроможності на цільових ринках. А з розширенням можливостей цифрових технологій формуються якісно нові інтегровані підприємницькі структури, що функціонують за принципами взаємозалежності, ресурсної і ринкової синергії. Їх різновиди, що можуть працювати на різних ринках, в різних організаційних формах, з різним рівнем інтеграції та іншими класифікаційними ознаками, подано в табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Типологія інтеграції підприємницьких структур за змістом організаційних змін*

Тип	Характеристика	Приклади
<i>За напрямом інтеграції</i>		
Вертикальна	Об'єднання підприємств, що функціонують на різних стадіях виробничо-збутового ланцюга	Агропромислові об'єднання, холдинги
Горизонтальна	Кооперація підприємств одного рівня або однієї галузі з метою синергії чи розширення ринку	Об'єднання торговельних мереж, франчайзинг
Діагональна (конгломератна)	Об'єднання підприємств із різних галузей для диверсифікації ризиків і розширення можливостей	Мультигалузові корпорації, інвестиційні групи
<i>За організаційно-правовою формою відносин</i>		
Формалізовані (юридично оформлені)	Мають спільну юридичну форму, договірну основу	Корпорації, холдинги, консорціуми
Неформалізовані (мережеві)	Співпраця на основі довіри, спільних інтересів, без створення окремої юрособи	Бізнес-мережі, партнерські альянси, інноваційні екосистеми
<i>За рівнем централізації управління</i>		
Централізовані	Управління здійснюється з єдиного центру	Корпорації, холдинги
Децентралізовані	Партнери зберігають автономію	Бізнес-мережі, партнерські альянси, інноваційні екосистеми
<i>За тривалістю інтеграційної взаємодії</i>		
Постійні (сталі)	Довгострокові стратегічні об'єднання	Кластери, корпорації
Тимчасові (проектні)	Створюються для реалізації спільних проектів	Консорціуми, СП, акселератори стартапів
<i>За напрямом формування конкурентних переваг</i>		
Інноваційно орієнтовані	Генерація, впровадження та комерціалізація інновацій	Технопарки, R&D альянси, стартап-екосистеми
Ресурсо-об'єднуючі	Оптимізація використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських)	Кластери, логістичні альянси
Ринково-орієнтовані	Розширення ринку, підвищення ринкової сили, брендова синергія	Торгові об'єднання, франчайзингові мережі
Інституційно-захисні	Спільне управління ризиками, захист інтересів в умовах регуляторної нестабільності	Галузеві об'єднання, бізнес-асоціації

* систематизовано автором на основі [14; 34; 126; 131; 168; 176]

В цій класифікації нами виділено одну із ознак, яка, на нашу думку, є найбільш цінною для сучасного стану конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг – інтеграція для набуття цільових конкурентних переваг. Залежно від стану бізнес-середовища такими цілями можуть бути;

- нарощування інноваційного потенціалу (якщо споживчий ринок високодинамічний і споживачі цінують новизну);
- доступ до обмежених чи високоспецифічних ресурсів (якщо від цього залежить якість продукції чи її функціональні можливості);
- розвиток ринкового потенціалу (якщо планується вихід на нові ринки чи розширення ринкових сегментів на існуючих ринках; це потребує гнучкості у формуванні продуктово-сервісної пропозиції та швидкому реагуванні на зміни попиту);
- інституційний захист бізнесу (забезпечення відповідності нормативним вимогам, мінімізація правових, репутаційних та кіберризиків, а також формування довіри з боку стейкхолдерів).

Усі чотири напрями – інноваційний, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований і інституційно-захисний – вимагають високої швидкості реакції, прозорості, координації та аналітичної підтримки, яку можливо забезпечити лише через цифровізацію. Вважаємо, що управління розвитком підприємницьких структур через інтеграцію має здійснюватися саме для набуття цих властивостей новою інтегрованою структурою – з переважанням того напрямку формування конкурентних переваг, які є значущими для конкретного цільового ринку. І в кожному з вказаних напрямів саме цифрові технології забезпечують необхідну швидкість, гнучкість, прозорість, масштабованість та адаптивність, які визначають успішність підприємницьких структур у нових умовах глобальної економіки. Таким чином, цифровізація є не лише інструментом оперативного вдосконалення, а й стратегічною основою для реалізації ключових інтеграційних орієнтирів розвитку сучасних ІПС.

Слід зазначити, що сформована нами класифікація не означає взаємовиключення позицій – одна ІПС може одночасно бути горизонтальною, неформалізованою, децентралізованою і, скажімо, інноваційно орієнтованою. Тому для здійснення підприємницького вибору доцільно застосовувати багатовимірний підхід – з урахуванням тих цілей, які ставить перед собою підприємець. В деяких випадках це можуть бути настільки своєрідні і не

формалізовані структури, що їх навіть складно віднести до підприємницьких, вони самоорганізуються для реалізації інноваційних ідей (так звані «інноваційні спільноти» – групи людей, що використовують інноваційні підходи та технології для досягнення спільних цілей) [69]. В сучасному світі невизначеності й крихкості дуже важливо вміти знайти той спосіб інтеграції зусиль тих, хто може бути зацікавлений в досягненні спільних цілей, працюючи на певному сегменті ринку.

Вибір оптимальної форми інтеграції залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі, ризики та невизначеність, технологічна сумісність, культурні та організаційні відмінності учасників. Тому менеджмент підприємств, які планують об'єднатись у певну форму інтеграційного утворення, мають їх враховувати. Для цього необхідно:

- здійснити порівняльний аналіз стратегічних цілей потенційних учасників інтегрованої структури – для визначення, чи сприятиме інтеграція досягненню стратегічних цілей кожного учасника і чи забезпечить вона ефект синергії для усієї інтегрованої підприємницької структури;
- з'ясувати потенційні ризики, пов'язані з інтеграцією, проаналізувати силу та ймовірність їх впливу, зрозуміти можливі стратегії їх мінімізації;
- оцінити технологічну сумісність з партнерами по мережі – і не тільки виробничу, а й пов'язану з інформаційним забезпеченням бізнесу;
- виявити глибину культурних та організаційних відмінностей, які можуть вплинути на ефективність інтеграції – щоб врахувати це при розробленні стратегії інтеграційного зростання.

Важливість ухвалення обґрунтованого рішення щодо вибору форми інтеграції підприємницьких одиниць з урахуванням цих чинників, а також зростаючої динаміки НТП і високої емерджентності процесів, які відбуваються у бізнес-середовищі, робить актуальними і питання щодо подальшого розвитку інтегрованих підприємницьких структур. Це потребує критичного аналізу існуючих наукових підходів до управління цими процесами – для визначення тих підходів, які є нині релевантними для дослідження ефективності інтеграції і проектування нової траєкторії їх розвитку.

1.2 Науково-методичні підходи до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур

З огляду на те, що підприємницькі структури як суб'єкти економічної діяльності мають внутрішню організацію, конфігурація якої визначається кількістю учасників і характером їх взаємодії, для дослідження проблем управління їх розвитком доцільним видається застосування системного підходу. З позицій системології під розвитком розуміють процес переходу системи з одного стану в інший, більш досконалий. Це може бути перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого рівня. Розвинути – означає посилити, зміцнити, довести до певного рівня досконалості, підвищити якість або ефективність об'єкта, розширити чи поглибити зміст або сферу його застосування [24; 39; 41]. У науковій літературі поняття «розвиток» розглядається як багатогранне явище, що охоплює процеси кількісних та якісних змін у системі, які спрямовані на підвищення її ефективності, адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування.

У межах сучасної системології сформувалися два основні підходи до розуміння сутності системи як економічної категорії – дескриптивний і конструктивний. Дескриптивний підхід акцентує увагу на характеристиках, які дозволяють ідентифікувати об'єкт як систему. Конструктивний підхід зосереджується на методах виокремлення системи з навколишнього середовища. У науковій економічній літературі переважає саме дескриптивний підхід, згідно з яким система розглядається як «сукупність об'єктів і процесів (елементів), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою, що формують єдине ціле, наділене новими властивостями, відсутніми у кожного з елементів окремо» [49, с.22]).

Таке визначення є узагальненим і може бути застосоване до будь-якого типу систем – природних чи штучних. Підприємницькі структури є штучними економічними системами, сконструйованими з метою досягнення окреслених планами цілей. В економічному контексті розвиток часто асоціюється з

економічним зростанням, модернізацією, інноваційними змінами та організаційним удосконаленням. Тому трансформація підприємницьких структур як економічних систем здійснюється для досягнення іншої структурно-функціональної конфігурації, здатної проявляти кращу адаптивність у високодинамічному і з наповненому безпековими викликами бізнес-середовищі. Нова архітектура структурних взаємозв'язків має забезпечувати кращу керованість і стійкішу життєздатність (конкурентоспроможність) підприємницьких структур у довгостроковій перспективі

Для інтегрованих підприємницьких структур розвиток – це не лише трансформація окремих бізнес-одиниць, а скоординований, стратегічно обґрунтований процес удосконалення усієї інтегрованої системи. Він має забезпечувати:

- підвищення синергії між елементами структури;
- удосконалення внутрішньої та зовнішньої взаємодії;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- впровадження інноваційних підходів в управлінні;
- нарощування ресурсного потенціалу та масштабів діяльності.

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток інтегрованих підприємницьких структур слід розуміти як цілеспрямований, динамічний процес зміни, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств в напрямі зростання її конкурентоспроможності на основі ефективного управління ресурсами, взаємодії та адаптації до зовнішніх викликів, які іманентно властиві конкурентним ринкам – як середовищу економічної діяльності.

У сучасній економічній літературі ринок дедалі частіше трактується як сукупність взаємопов'язаних ієрархічних структур (фірм), що здійснюють між собою обмін ресурсами у формі товарно-грошових трансакцій. Вибір партнерів по взаємодії здійснюється на основі критерію економічної доцільності, насамперед – з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із невизначеністю ринкового середовища, витратами на укладання та виконання контрактів, а

також із захистом прав власності. І чим складнішим, мінливішим і невизначеним є це середовище для певного виду економічної діяльності, тим вищими будуть витрати ринкової взаємодії. І це примушує учасників ринку (підприємств та інших економічних агентів) шукати способи їх зменшення.

Дослідженням поведінки економічних агентів (передусім – підприємств) на ринку займались багато науковців, прагнучи виявити певні закономірності більш глобальних економічних процесів. Зокрема, підприємство стало центральним елементом неокласичної економічної теорії, яка розглядала його як атомарну одиницю ринку, що перетворює вхідні ресурси (сировину, працю, капітал) у кінцевий продукт за допомогою наявної технології. Неокласична модель економіки при поясненні принципу раціоналізації вибору суб'єктом ринку виду діяльності виходила з припущення про досконалу інформованість усіх учасників ринку про його кон'юнктуру і відсутність витрат для пошуку відповідної інформації. Враховувався єдиний тип витрат – виробничі. За такої умови вибір виду діяльності здійснювався підприємством на основі оцінки ефективності виробництва відповідно до співвідношення витрат факторів виробництва та очікуваної ринкової віддачі. Економічний обмін між агентами формувався, зокрема, на основі принципу спадаючої граничної корисності та початкового розподілу ресурсів. [5, с.531-532]. У межах такого підходу підприємство розглядалося з позицій мікроекономічної раціональності. Така методологія не передбачала потреби аналізу внутрішньої організаційної структури, а отже – і пояснення причин функціональної різноманітності фірм.

Проте подальші дослідження у сфері інституційної економіки виявили обмеженість неокласичного підходу щодо пояснення реальної поведінки підприємств на ринку. Зокрема, О. Вільямсон зауважував, що: «Якщо багато фірм у реальному житті є великими ієрархічними структурами з досить складною внутрішньою будовою, то навряд чи є сенс дотримуватися фікції про фірму як елемент атомарної організації» [205, с. 272]. Цей підхід поклав початок формуванню нової теоретичної парадигми, в межах якої фірма розглядається не лише як виробнича одиниця, а як складний інституційний механізм координації

економічної діяльності в умовах наявності трансакційних витрат, асиметричної інформації та організаційної ієрархії.

Це нове бачення дало змогу «відкрити» так звану «чорну скриньку» підприємства, яку тривалий час неокласики залишали поза увагою. Внутрішня структура фірми стала розглядатися не як нейтральне або формальне явище, а як функціональний механізм, що забезпечує зменшення витрат на ринкову взаємодію і створює потенціал для економічного зростання. І одним із ефективних способів зниження витрат ринкової взаємодії і підвищення надійності економічної координації є формування інтеграційних структур. У таких структурах господарюючі суб'єкти – зазвичай, технологічно або логістично пов'язані – добровільно об'єднуються, щоб зменшити залежність від невизначеності і ризиків зовнішнього середовища та забезпечити більш передбачувану взаємодію. Інтеграція може відбуватись як через злиття/поглинання, так і через створення дочірніх компаній, холдингів або внутрішніх виробничих підрозділів.

Слід зазначити, що входження підприємства у інтегровану структуру бізнесу змінює сам механізм обміну ресурсами: з ринкового – заснованого на взаємному узгодженні інтересів незалежних суб'єктів – на планово-ієрархічний, який функціонує на засадах внутрішньої координації та централізованого управління. Це дозволяє підприємству зменшити загальні витрати на придбання ресурсів, передусім – шляхом усунення ризиків, пов'язаних із зовнішньою ринковою невизначеністю.

Проте досягнення економії внаслідок інтеграції супроводжується зростанням витрат іншого характеру – витрат на організацію внутрішнього контролю, координацію та забезпечення дотримання зобов'язань у межах нової структури. Іншими словами, інтеграція змінює конфігурацію владних відносин між суб'єктами господарювання: зростає роль адміністрування, а отже, і витрати на його забезпечення. Цей ефект повністю відповідає положенням теорії трансакційних витрат, згідно з якими межі фірми визначаються балансом між

трансакційними витратами ринкової координації та витратами внутрішньої ієрархічної організації [140; 207].

Автор теорії трансакційних витрат, інституціоналіст Р.Коуз у своїй праці *The Nature of the Firm* [140] (1937) стверджував, що трансакційні витрати (або витрати використання ринкового механізму) виникають унаслідок асиметрії інформації між учасниками ринку, внаслідок чого для укладання угод про обмін ресурсами чи товарами необхідні витрати на пошук контрагентів, юридичне оформлення і укладання контрактів, моніторинг їх виконання та захист прав власності. У найзагальнішому сенсі трансакція – це будь-який акт економічної взаємодії, пов’язаний із передачею прав власності, включно з обміном, купівлею-продажом, підписанням контракту тощо. Трансакційні витрати супроводжують кожен із цих актів, знижуючи ефективність ринкової координації.

З огляду на наявність трансакційних витрат, кожне підприємство стає перед вибором: задовольняти свої потреби шляхом придбання товарів чи послуг на відкритому ринку або ж інтегрувати відповідні функції у межах власної організаційної структури. Критерієм такого вибору, за Р. Коузом, має бути мінімізація сукупних витрат – як виробничих, так і трансакційних (особливо коли підприємство працює на високодинамічних ринках) [140].

У такий спосіб інституціоналісти започаткували важливу зміну в економічній думці – перехід від аналізу фірми як абстрактної виробничої одиниці до її розгляду як інституційної структури, що функціонує в межах специфічних правових, соціальних та організаційних норм і учасники якої вступають між собою у певні економічні відносини. Дефініція «економічні відносини» відображає деяку частину «суспільних відносин між юридичними (фізичними) особами, які здійснюються у процесі виробництва, реалізації, розподілу, споживання продукції та опосередковуються через відповідні економічні взаємозв’язки між зазначеними суб’єктами на основі вартісного виміру» [113].

У результаті розвитку інституціонального аналізу стало очевидним, що економічна взаємодія відбувається не тільки через ринковий механізм, а й у

внутрішньому середовищі підприємства. Як і у випадку з ринковими трансакціями, в основі внутрішньої взаємодії лежать економічні вигоди, однак вони не є домінуючими, а доволі ефективно врегульовуються засобами адміністрування. Внутрішньоорганізаційні економічні відносини формуються між роботодавцем і найманими працівниками, а також між окремими структурними підрозділами підприємства, що є проявом так званого «внутрішнього ринку» або системи внутрішньогосподарського розрахунку. Така взаємодія дозволяє оцінити витрати і результати діяльності окремих підрозділів за аналогією до зовнішнього ринку, але в межах єдиної організаційної структури.

Інституціональний підхід став підґрунтям для подальшого розвитку економічної теорії, яка дала змогу глибше зрозуміти природу фірми, її внутрішню структуру та межі економічної доцільності ринкових і внутрішньо-організаційних механізмів координації. Як зазначає О. Вільямсон, фірма і ринок – це два альтернативні механізми координації економічної діяльності, які існують у межах єдиного простору економічних трансакцій [206, с. 109]. На одному полюсі перебуває ринок – децентралізована система обміну, де рішення приймаються на основі сигналів цін і учасники є юридично рівноправними. На протилежному полюсі – фірма, яка координує діяльність через внутрішню ієрархію, адміністративне управління і контрактну підпорядкованість. Саме ці відмінності визначають межі фірми: там, де витрати ринкової взаємодії перевищують витрати адміністративного контролю, доцільною стає внутрішня інтеграція функцій і процесів.

Це теоретичне положення створює основу для подальшого аналізу переваг інтегрованих підприємницьких структур, які формуються у відповідь на умови бізнес-середовища, галузеву специфіку та стратегічні потреби підприємств. Зокрема, в межах цієї логіки підприємства обирають або горизонтальну інтеграцію (об'єднання суб'єктів на одному рівні виробництва), або вертикальну інтеграцію (поєднання кількох етапів виробничо-збутового ланцюга) – залежно від того, де трансакційні витрати є вищими: у горизонтальному обміні чи у вертикальних відносинах.

Критерії оцінювання вибору форм інтеграції прості – ефективна інтеграція досягається лише за умови, якщо переваги у вигляді зниження трансакційних витрат, стабілізації постачання, підвищення контролю якості тощо перевищують організаційні витрати, пов’язані із запровадженням нової моделі управління. Кожна із форм інтеграції має свої переваги, що підприємці мають враховувати, плануючи розвиток свого бізнесу за сценарієм інтеграційного зростання. Так, у високотехнологічних галузях із коротким життєвим циклом продукту вертикальна інтеграція може забезпечити контроль над критично важливими елементами технологічного процесу. Натомість у традиційних, сировинних або товарних секторах доцільнішою є горизонтальна інтеграція, орієнтована на економію масштабів, уніфікацію логістики й ефективне використання ресурсів.

Систематизовані нами переваги найбільш поширених у ХХ ст. видів інтеграційних утворень з типовими прикладами їх функціонування у різних сферах економічної діяльності, наведено в табл.1.4.

Найбільш поширеною формою є вертикальна інтеграція, яка дозволяє головній компанії контролювати весь виробничо-збутовий ланцюг, мінімізуючи ризики затримок, коливання цін та дефіциту критичних ресурсів. Тобто, вертикальна інтеграція доцільна тоді, коли менеджмент підприємницької структури прагне контролювати усі процеси, забезпечуючи їх стабільну ефективність. Особливо актуальною вона є для галузей із високою залежністю від ритмічності поставок (харчова, хімічна, машинобудівна промисловість).

Горизонтальна інтеграція спрямована на об’єднання підприємств з подібними видами діяльності, які можуть бути взаємно доповнюваними (наприклад, будівельні, швейні чи туристичні кластери). Вона дозволяє досягати ефектів масштабу, знижувати витрати на одиницю продукції, скорочувати конкуренцію на ринку та консолідувати галузеву присутність. Однак вона потребує узгодження стратегій учасників і часто супроводжується конфліктами корпоративних інтересів.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних форм інтеграції великого бізнесу в XX столітті*

Форма інтеграції	Характеристика інтеграційного утворення	Переваги	Типові приклади застосування
Вертикальна	Об'єднання підприємств, які функціонують на різних стадіях одного виробничо-збутового ланцюга (постачання – виробництво – збут).	– контроль над ланцюгом постачання або збуту – зниження трансакційних витрат – підвищення прогнозованості поставок – поліпшення якості контролю над ресурсами	АПК: аграрна компанія, що володіє елеваторами, переробними підприємствами і торговельною мережею Автомобілебудування: концерн, який володіє виробниками деталей та дилерськими центрами
Горизонтальна	Об'єднання підприємств, що працюють на одній стадії виробничого процесу або випускають подібну продукцію.	– економія на масштабах – зниження конкуренції – розширення частки ринку – уніфікація технологій	Злиття мереж супермаркетів Об'єднання фармацевтичних компаній з подібним асортиментом
Конгломератна	Об'єднання підприємств, що діють у різних галузях, без безпосереднього технологічного чи товарного зв'язку.	– диверсифікація ризиків – інвестиційна гнучкість – залучення нових ринків – можливість перерозподілу ресурсів між секторами	Холдинги, які об'єднують підприємства у сфері енергетики, фінансів, ІТ та логістики Корпорації, які володіють активами у будівництві, банківській справі, торгівлі
Діагональна (міжгалузева)	Інтеграція підприємств, що функціонують у різних, але дотичних секторах (наприклад, виробництво + логістика).	– посилення контрольованості суміжних напрямів – оптимізація постачань – збільшення операційної ефективності	Виробник харчових продуктів, який володіє логістичною компанією Видавництво, що має власну друкарню і рекламне агентство
Функціональна	Об'єднання функціональних напрямів у межах великої структури (наприклад, єдиний центр ІТ або HR для кількох підприємств).	– зниження адміністративних витрат – централізація ключових функцій – уніфікація стандартів управління	Корпоративні центри обслуговування (SSC) у транснаціональних корпораціях Створення єдиного ІТ-хабу для холдингу

* сформовано автором на основі контент-аналізу інтернет-ресурсів

У періоди нестабільності або галузових криз підприємства використовують конгломератну або діагональну інтеграцію як засіб диверсифікації ризиків. Такі структури дозволяють перерозподіляти ресурси між секторами, інвестувати прибуток одних напрямів у розвиток інших, а також створювати нові ринки на перетині галузей.

Особливої актуальності в умовах цифровізації та зростання ролі нематеріальних активів набуває функціональна інтеграція, яка передбачає централізацію сервісних функцій – ІТ, маркетингу, логістики, фінансів, HR тощо. Вона дозволяє знижувати накладні витрати, уніфікувати бізнес-процеси та підвищити ефективність управління на рівні великих багатoproфільних компаній.

Кожна з форм інтеграції має власні переваги й обмеження, які залежать від особливостей ринку, технологічної сумісності учасників та очікуваного економічного ефекту. Галузі з високою капіталомісткістю й довгими виробничими ланцюгами тяжіють до вертикальних моделей, тоді як сектори з високою конкуренцією і стандартизованою продукцією – до горизонтальних.

У реальній економічній практиці переважають гібридні моделі інтеграції, що поєднують елементи кількох форм. Наприклад, вертикально-інтегрована компанія може здійснювати функціональну централізацію обліку, маркетингу та логістики. Це дозволяє адаптувати структуру управління до змін у ринковому середовищі та швидше реалізовувати інновації. Часто використовують і змішані моделі, адаптовані до особливостей галузі або ринкової стратегії компанії.

Зі зміною зовнішнього середовища деякі переваги чинної організаційної форми бізнесу втрачають свою силу і це спонукає підприємців до пошуку інших шляхів інтеграційної взаємодії – тій, яка може створювати переваги уже і новому бізнес-контексті. Це вказує на необхідність управління розвитком ІПС. Узагальнення наукових поглядів на розвиток підприємницьких структур показав, що він детермінується:

1. Динамічністю ринкового середовища – інтегровані структури повинні швидко адаптуватися до змін попиту, технологій, регуляторних вимог.
2. Оптимізацією розподілу ресурсів – узгоджене планування інвестицій, логістики, маркетингових заходів.
3. Мінімізацією ризиків – це потребує створення механізмів колективного реагування на економічні, політичні, технологічні та соціальні виклики.
4. Необхідністю підтримання конкурентоспроможності – через розвиток інноваційних і маркетингових компетентностей, вихід на нові ринки, підвищення переговорної сили в галузі.
5. Забезпеченням синергії – ефективне управління дозволяє максимально використати переваги об'єднання, уникнувши хаотичного злиття ресурсів. Доцільно підкреслити особливе значення ефекту синергії, який досягається навіть за невеликої кількості учасників об'єднання. І він має нарощуватися в ході наступних етапів інтеграційних процесів, проявляючись в тих чи інших аспектах управління. Це дуже вдало проілюстровано у дослідженні К.Бойченко, яка продемонструвала ефект нарощування синергії завдяки співпраці в різних функціональних сферах управління – починаючи від тих, що стосуються ресурсного забезпечення і масштабування бізнесу (в тому числі за рахунок кращого використання інтелектуального капіталу), додаючи до цього зростання сили економічного впливу, що дає змогу отримати перевагу у державній підтримці розвитку бізнесу, посилити переговорні позиції у взаємодії з постачальниками ресурсів, а також оптимізувати податкові зобов'язання, трансакційні витрати тощо (рис.1.2).

Таким чином, управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур є не лише технічним чи організаційним завданням, а й стратегічною передумовою їхньої життєздатності та здатності до довгострокового зростання в умовах турбулентності економічного середовища. Це управління має спиратися на системний підхід, поєднуючи стратегічне планування, ефективність організаційної взаємодії та гнучкі механізми адаптації.

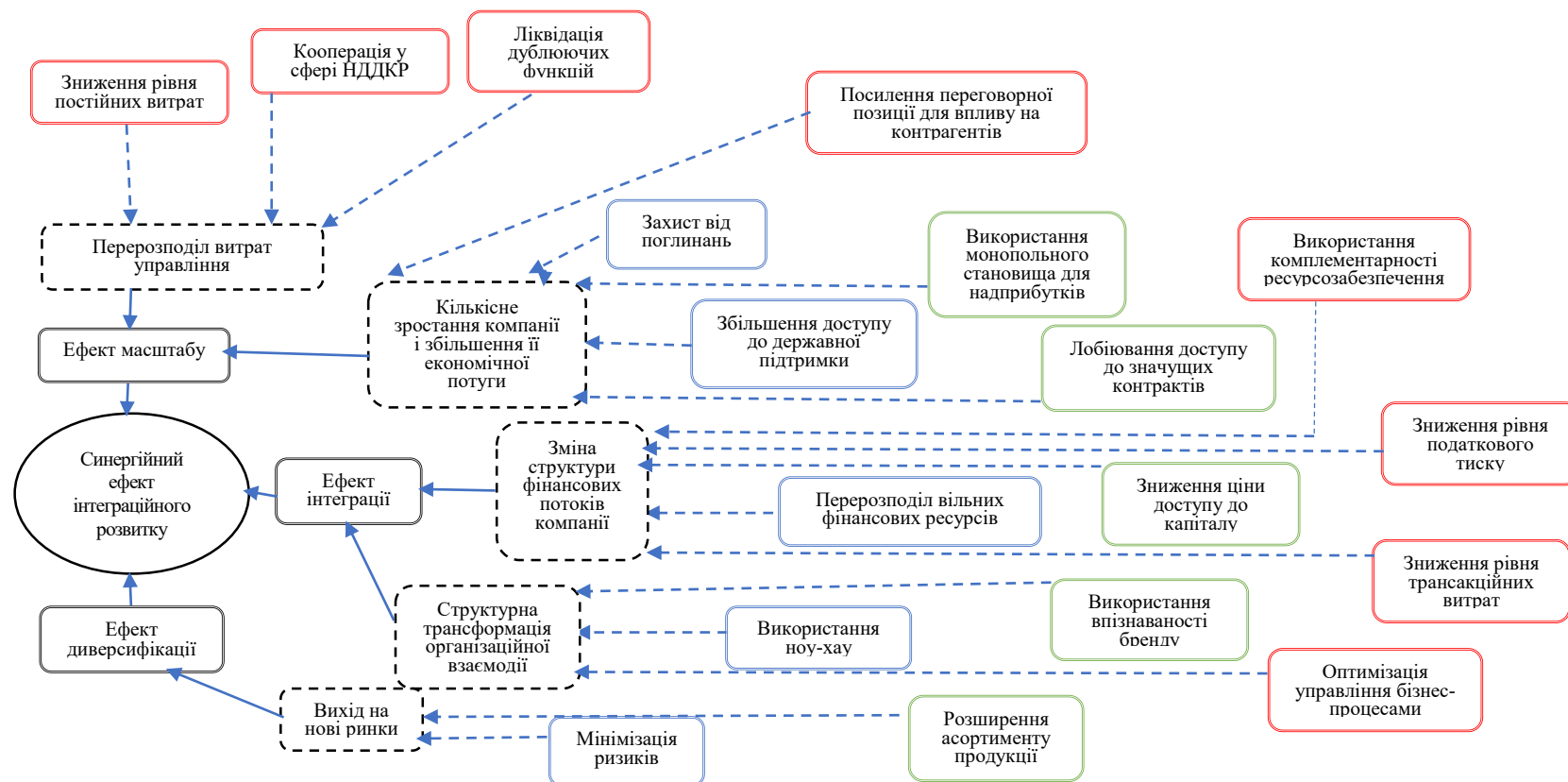


Рисунок 1.2 – Нарощування ефекту синергії в процесі управління інтегрованим розвитком підприємницької структури*

* адаптовано і доповнено на основі [6]

І якщо розглядати інтегровану підприємницьку структуру (ПС) як відносно стійку конфігурацію взаємопов'язаних суб'єктів господарювання, що об'єднані спільною ціннісною логікою створення та привласнення вартості, то її розвиток означає *керовану зміну* їхньої архітектури (складу учасників, ролей, зв'язків, правил), ресурсної бази та ринкової стратегії. Для того, щоб ця керованість була результативною, в основі ухвалення відповідних рішень має бути релевантне теоретичне підґрунтя. Це впливає з самої природи міжорганізаційної взаємодії: синергія не виникає автоматично, а є результатом продуманої архітектури, правил гри та здатності учасників до ко-еволюції. Як підкреслює К. Бойченко, системне й науково обґрунтоване управління дозволяє одночасно знизити трансакційні втрати, прискорити інновації та підвищити стійкість всієї конфігурації у мінливому середовищі [6].

Аналіз наукових джерел, присвячених дослідженню різних аспектів розвитку підприємницьких структур в контексті стратегії інтеграційного зростання [1; 8; 17; 20; 25; 127; 140; 146; 152; 153; 178; 181; 194; 206] дав змогу виокремити такі наукові підходи до управління цими процесами.

1. Інституційно-контрактний (неоінституціональний) підхід. Ґрунтується на теорії трансакційних витрат Р.Коуза [140], але найкраще представлений О.Вільямсоном у його роботах [206; 207]. На прикладі вертикально інтегрованих структур він зробив висновок, що інтеграція підприємств, пов'язаних специфікою взаємозалежності виробничих процесів (від чіткості постачання сировини чи виконання певних суміжних або обслуговуючих операцій залежить якість кінцевої продукції або здатність виконання договірних зобов'язань перед її замовниками) дає змогу мінімізувати трансакційні витрати, знизити ризики опортуністичної поведінки контрагентів і забезпечити вищий рівень координації в межах єдиного господарського механізму. Цей підхід дав змогу сформулювати більш гнучке, контекстно-залежне уявлення про організаційні форми бізнесу, яке враховує як внутрішню структуру фірм, так і особливості їхнього ринкового середовища. З позицій цієї теорії, інтеграційні структури набувають значення не лише інструменту зниження витрат, а й чинника довгострокової

конкурентоспроможності – завдяки вибору адекватної форми координації діяльності (ієрархія, ринок, гібридні структури).

Розвиток ІПС з позицій цього підходу необхідний для формування ефективних механізмів управління контрактними відносинами, зменшення витрат на контроль, узгодження та адаптацію, а також підвищення гнучкості та стійкості бізнес-моделі до змін у зовнішньому середовищі. Основними завданнями такого розвитку є: вдосконалення внутрішньої організаційної структури, оптимізація взаємодії з зовнішніми партнерами, забезпечення контрактної дисципліни, формування довгострокових партнерських відносин і зниження невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень. Найбільше підходить для вирішення завдань управління – коли ринок характеризується значною асиметрією інформації, і вирішальні переваги на ньому забезпечуються високою специфічністю активів. Міжфірмові залежності дають змогу мінімізувати трансакційні витрати, а зменшення опортунізму учасників інструментально досягається через контракти, страхування ризиків, створення механізмів вирішення спорів, розподіл прав контролю, комплаєнс.

2. Ресурсно-компетентнісний підхід до управління розвитком підприємницької структури. Базується на уявленні про підприємство як унікальне поєднання ресурсів і компетенцій, які забезпечують його конкурентні переваги за рахунок нарощування динамічної здатності (sensing–seizing–transforming). Основними представниками цього підходу є Дж.Барні [127]; Д.Тісс, Г.Пізано та А. Шуен [194], які стверджували, що ключовим об'єктом управління є не лише матеріальні, фінансові чи технологічні ресурси, а насамперед – організаційні здібності, знання, досвід, навички персоналу, корпоративна культура, інтелектуальний капітал, тобто те, що важко імітувати або швидко відтворити зовнішніми гравцями. Розвиток підприємницької структури з погляду цього підходу передбачає ідентифікацію, збереження, нарощування й ефективне використання ключових компетенцій, які визначають унікальність підприємства на ринку. Завданнями такого розвитку є:

- формування нових компетенцій відповідно до змін ринкового середовища та технологічного прогресу;
- зміцнення внутрішньої ресурсної бази через інвестиції в людський капітал, інновації, інфраструктуру;
- створення умов для організаційного навчання, яке забезпечує постійну адаптацію й оновлення знань;
- досягнення синергії між різними типами ресурсів, що дозволяє генерувати додану вартість ефективніше, ніж за рахунок кожного ресурсу окремо.

Тобто, ресурсно-компетентнісний підхід зосереджений на внутрішньому потенціалі підприємства як основі для сталого розвитку, інноваційності та стійкої конкурентоспроможності в умовах високої динаміки зовнішнього середовища (швидкі технологічні цикли, створення інноваційної ніші, со-спеціалізація тощо) – коли є потреба гнучкої перебудови бізнес-моделі.

3. Мережевий підхід (екосистемна парадигма) до управління розвитком підприємницької структури найбільше представлений у роботах С.Пауела [181], Дж Дайєра та Г.Сінгха [146]. Вони запропонували розглядати підприємство не як ізольований об'єкт господарювання, а як активного учасника складної системи взаємозв'язків з іншими суб'єктами економіки – постачальниками, споживачами, науковими установами, органами влади, стартапами, інвесторами тощо. У цьому підході підприємницька структура розглядається як елемент відкритої бізнес-екосистеми, де створення вартості, інновацій та розвитку відбувається через кооперацію, партнерство та спільне використання ресурсів. І розвиток ПС означає посилення її здатності до ефективної взаємодії в межах бізнес-екосистеми, тобто:

- залучення до стратегічних альянсів, кластерів, інноваційних хабів та платформ, які забезпечують доступ до нових ринків, технологій, знань і капіталу;
- формування відкритих моделей інновацій, коли підприємство співпрацює з зовнішніми партнерами у розробці нових продуктів, послуг чи бізнес-моделей;

- розвиток здатності до адаптації та співеволюції в умовах постійних змін у середовищі та змінних ролей учасників мережі;
- побудова довгострокових взаємин, заснованих на довірі, взаємних вигодах і спільній меті.

Завдання управління розвитком у межах екосистемної парадигми полягає не стільки у внутрішній оптимізації ресурсів, скільки в оптимальному позиціонуванні підприємства у мережі взаємозв'язків, в управлінні міжорганізаційною взаємодією та у забезпеченні взаємної адаптації з іншими елементами екосистеми. Доцільно застосовувати в умовах багатосторонніх ринків, для чого створювати єдині інформаційні платформи, а структурування здійснювати для збільшення комплементарних модулів продуктів/послуг.

4. Кластерно-регіональний підхід до управління розвитком ІПС запропоновано М.Портером (1998) [178]. Він ґрунтується на визнанні просторової (територіальної) прив'язки бізнесу як одного з ключових чинників його конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. У межах цього підходу підприємство розглядається не ізольовано, а як елемент регіонального економічного простору, що функціонує в межах кластеру – географічно сконцентрованої сукупності взаємопов'язаних компаній, науково-освітніх установ, інфраструктурних організацій та органів місцевого самоврядування.

Ключовою ідеєю кластерно-регіонального підходу є те, що конкурентоспроможність окремого підприємства значною мірою залежить від якості його територіального середовища, зокрема – від рівня розвитку кластерних зв'язків, доступу до знань, кадрів, інфраструктури та інституційної підтримки. Розвиток підприємницької структури з позицій цього підходу передбачає активну інтеграцію в регіональні мережі співпраці та використання переваг локалізації, які сприяють:

- підвищенню ефективності виробничих і логістичних процесів за рахунок географічної близькості партнерів;
- доступу до спільних інфраструктурних і науково-освітніх ресурсів;

- формуванню «економіки знань» на регіональному рівні через ефект «технологічного розповсюдження»;
- посиленню інноваційного потенціалу завдяки тісній взаємодії з науково-дослідними установами та іншими підприємствами кластера;
- зміцненню інституційної підтримки з боку місцевої влади, бізнес-об'єднань, агенцій розвитку тощо.

Завданнями розвитку ІПС у межах кластерно-регіонального підходу є: пошук ніш для спеціалізації в межах регіонального кластера, встановлення партнерств для реалізації спільних проєктів, участь у регіональних програмах інноваційного розвитку, розбудова соціального капіталу в межах бізнес-спільноти, використання синергії територіальної концентрації для підвищення своєї ринкової стійкості.

Таким чином, кластерно-регіональний підхід акцентує увагу на важливості просторово-локалізованих форм співпраці як основи для забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур і підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання регіональних ресурсів і управлінського досвіду та компетенцій підприємств, що співпрацюють.

5. Корпоративно-управлінський підхід до управління розвитком ІПС розкритий у роботі Р.Гулаті [152]. Він зосередив увагу на проєктуванні та вдосконаленні системи управління, що забезпечує ефективну координацію інтересів усіх зацікавлених сторін, зниження управлінських ризиків і забезпечення стійкого функціонування ІПС у динамічному середовищі. У межах цього підходу розвиток ІПС розглядається не лише як зростання масштабів або продуктивності, а як якісна трансформація (новий дизайн) моделі управління, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі в умовах підвищеної складності та невизначеності. Розвиток підприємницької структури з позицій корпоративно-управлінського підходу полягає в тому, щоб:

- сформувати адаптивну систему управління, здатну гнучко реагувати на зовнішні виклики;

- забезпечити баланс між централізацією та децентралізацією управлінських функцій;
- запровадити сучасні інструменти стратегічного контролю та ризик-менеджменту;
- вибудувати культуру корпоративної відповідальності, що підтримує довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства;
- модернізувати інститути власності та розподілу управлінських повноважень відповідно до етапів життєвого циклу підприємства.

Таким чином, корпоративно-управлінський підхід в управлінні інтеграційним розвитком підприємницьких структур фокусується на інституційному та організаційному дизайні управлінської системи як фундаменті для довгострокового розвитку підприємницької структури (що може проявлятися у зміні організаційної структури, механізму управління і навіть економічних відносин між учасниками). І завжди цілями розвитку ІПС є зростання її стійкості, інвестиційної привабливості та стратегічної цілеспрямованості.

6. Проектно-програмний підхід до управління розвитком ІПС виділили П.Гаспеладж та Д.Джемісон [153]. Він базується на ідеї цільового, скоординованого та поетапного управління змінами через реалізацію взаємопов'язаних проектів і програм розвитку. Цей підхід акцентує увагу на тому, що сучасне підприємство функціонує в умовах постійних трансформацій, які вимагають не стільки оперативного управління, скільки системного управління розвитком, структурованого в межах програм стратегічного характеру.

Ключовим у межах підходу є орієнтир на життєвий цикл розвитку інтегрованих підприємницьких структур, який включає фази ініціації, планування, реалізації, моніторингу та завершення проектів/програм, що спрямовані на досягнення стратегічних змін – структурних, технологічних, організаційних, інфраструктурних тощо. Особливої ваги набуває концепція

життєвого циклу інтеграції, яка описує розвиток підприємницької структури як послідовність етапів:

- 1) ініціація інтеграційної трансформації – виявлення потреби у розвитку (наприклад, внаслідок ринкових змін або технологічних викликів);
- 2) проєктування змін – формування бачення майбутнього стану ІПС, визначення цілей та задач розвитку;
- 3) програмування інтеграційних процесів – об'єднання окремих проєктів у єдину програму розвитку;
- 4) реалізація інтеграції – практичне впровадження змін, управління портфелем проєктів;
- 5) інституціоналізація результатів – закріплення досягнутих змін у структурі та системі управління ІПС;
- 6) оцінка ефективності – аналіз результативності впроваджених програм і підготовка до нового циклу розвитку.

Стратегічним завданням управління розвитком інтегрованої підприємницької структури за цього підходу є забезпечення цілісності, послідовності та системності розвитку, уникнення фрагментарності управлінських дій, узгодження стратегічних і оперативних ініціатив, а також підвищення адаптивності до зовнішніх змін.

Таким чином, проєктно-програмний підхід виступає інструментом стратегічного управління розвитком, що дозволяє підприємницькій структурі проходити складні трансформаційні етапи у контрольованому, інтегрованому форматі з орієнтацією на кінцеву цінність, ефективність і сталу конкурентоспроможність.

Отже, ускладнення і зростання динамічності бізнес-середовища спонукали бізнес до об'єднання зусиль для підвищення своєї здатності адекватно відповідати на його виклики, використовуючи різні форми інтеграції. Ключові положення основних наукових підходів до управління розвитком ІПС узагальнено в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна таблиця ключових положень базових наукових підходів до управління розвитком ІПС*

Науковий підхід	Автори підходу	Ключовий фокус в управлінні	Типові інструменти управління	Умови застосування
Інституційно-контрактний (неоінституціональний)	O. Williamson (1979)	Мінімізація трансакційних витрат, стримування опортунізму	Контракти, safeguards, розподіл прав контролю, механізми вирішення спорів, комплаєнс	Висока специфічність активів, асиметрія інформації, міжфірмові залежності
Ресурсно-компетентнісний/динамічні здатності	J. Barney (1991); D. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Комбінування комплементарних ресурсів, здатність sensing–seizing–transforming	Спільні R&D, оркестрація знань, портфель технологій, ко-спеціалізація	Швидкі техноцикли, інноваційні ніші, перебудова бізнес-моделей
Кластерно-регіональний підхід	M. Porter (1998)	Просторова концентрація, підвищення продуктивності та інновацій	Спільна інфраструктура, центри трансферу технологій, ко-маркетинг територіального бренду	Регіональні стратегії, смарт-спеціалізація
Мережева / екосистемна логіка	S. Powell (1990); J. Dyer, H. Singh (1998)	Вартість із позиції в мережі, стандарти взаємодії, комплементарність	Роль «оркестратора», платформи, протоколи сумісності, партнерські KPI	Багатосторонні ринки, модульні продукти/послуги
Корпоративно-управлінський	R. Gulati (1998)	Відповідність структури управління стратегії ІПС	Спільні комітети, моделі спільного контролю, інтегровані системи ризик-менеджменту	Холдинги, спільні підприємства, багаторівневі альянси
Проектно-програмний / життєвий цикл інтеграції	P. Haspeslagh, D. Jemison (1991)	Керована еволюція: origination → design → scaling → renewal/exit	Дорожні карти інтеграції, РМО/ІМО, пост-мерджер інтеграція, рев'ю синергій	М&А, масштабні СП/альянси, трансформаційні програми

* сформовано автором за [127; 140; 146; 152; 153; 178; 181; 194; 206]

Існування різних наукових підходів до пояснення причин інтеграції підприємницьких структур, зумовлювало й певні відмінності у трактуванні їх сутності (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Трактування сутності інтегрованих підприємницьких структур за різних наукових підходів до управління їх розвитком*

Науковий підхід	Трактування сутності ІПС	Цілі управління розвитком
Інституційно-контрактний (неоінституціональний)	Стійкі міжфірмові конфігурації (від гібридів до квазієрархій), у яких правила координації та розподілу прав контролю мінімізують транзакційні витрати й опортунізм у взаємодії учасників.	Мінімізація транзакційних витрат, стримування опортунізму
Ресурсно-компетентнісний / динамічні здатності	Механізм оркестрації комплементарних ресурсів і динамічних здатностей партнерів (виявлення можливостей, їх захоплення та трансформація), що забезпечує стійку перевагу за рахунок спільних інновацій	Комбінування комплементарних ресурсів, розвиток динамічних здатностей
Кластерно-регіональний підхід	Територіально сконцентровані системи фірм і підтримувальних інституцій, які підвищують продуктивність та інноваційність через спільну інфраструктуру і конкуренцію-кооперацію	Підвищення економічної результативності кластеру задля економічного зростання регіону
Корпоративно-управлінський	Багаторівневі організаційні конструкції (СП, альянси, холдинги), у яких дизайн governance мінімізує координаційні витрати й ризики привласнення результатів	Відповідність структури управління стратегії компанії
Проектно-програмний / життєвий цикл інтеграції	Результати керованих інтеграційних програм, де створення вартості досягається через послідовні фази формування, інтеграції та оновлення/виходу з партнерств	Керована еволюція в контексті реалізації стратегічних цілей
Ціннісно-орієнтований / мережева (екосистемна) логіка	Мережі взаємопов'язаних акторів, де цінність породжується позиційними ефектами, стандартами взаємодії та «реляційними» активами, що виходять за межі окремої фірми	Максимізація участі партнерів у створенні вартості в мережі, комплементарність

* сформовано автором

Аналізуючи відмінності у наведених в таблиці трактувань сутності ІПС, можна бачити, що вони не суперечать, а доповнюють (розширюють) розуміння інтеграційних процесів і вказують на ті моменти в управлінні ІПС, які потребують особливої уваги, оскільки від них залежить ефективність функціонування усієї ІПС. Тим більше, що зростання динаміки розвитку споживчих запитів і потреб виводить на перший план гнучкість та інноваційність підприємницьких структур, що стає важливим критерієм для розширення числа учасників або зміни їх диспозицій в ІПС. На важливості збільшення інноваційної

активності ПС як основи їх життєздатності акцентують увагу багато науковців, пропонуючи інтеграцію як інструмент нарощування інноваційного потенціалу підприємців (наприклад, П. Друкер, Г.Чесбро, М.Кастельс та ін. [137; 138; 144]).

Водночас, окрім зростання інноваційно-динамічної здатності ПС, в кожному конкретному випадку можуть бути важливими й інші цілі. Тому управління розвитком ПС доцільно будувати, поєднуючи різні наукові підходи. Так, інституційно-контрактна основа розвитку ПС дає змогу забезпечити захист від опортунізму, ефективна компетентісно-інноваційна оркестрація збільшує можливості створення синергії, раціональна мережева архітектура забезпечує масштабованість в поєднанні з гнучкістю, програмне управління життєвим циклом ІВПС доповнює інструментарій управління розвитком метриками ефективності й ризик-менеджментом і дає змогу забезпечити керованість змін.

Необхідно підкреслити, що посилення цифровізації економічних процесів зумовлює необхідність переосмислення архітектури інтеграції. Наприклад, у сфері торговельного бізнесу традиційні форми інтегрованих структур – вертикально орієнтовані ланцюги постачання, холдингові об'єднання або франчайзингові мережі – формувалися в умовах відносної стабільності ринкового попиту та домінування матеріальних потоків над інформаційними. Класифікація їх організаційних форм інтеграції наведена в табл.Б.1, дод. Б.

У наукових джерелах підкреслюється, що інтеграційні форми в торговельному бізнесі значною мірою зумовлювались ресурсними можливостями власників масштабувати бізнес тими способами, які відповідають специфіці споживчого сприйняття якості обслуговування та здатністю сформувати інтегровану систему інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю. А сучасне торговельне середовище характеризується омніканальністю, цифровою взаємодією зі споживачем, прискоренням обороту даних і зростанням ролі алгоритмічних рішень. У цих умовах інтеграція має трансформуватися з ієрархічно вибудованої системи контролю ресурсів у гнучку мережеву або платформну структуру, здатну синхронізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки в реальному часі. Для торговельного бізнесу

це означає перехід від моделі, орієнтованої переважно на централізацію закупівель і логістики, до моделі, що інтегрує цифрові платформи управління запасами, аналітику споживчого попиту, системи прогнозування та персоналізації пропозиції. Оптимальні цільові моделі для розвитку різних типів торговельних мереж в умовах зростання впливу цифровізації на економічну діяльність наведено в табл.1.7.

Таблиця 1.7 – Схема розвитку торговельних мереж в умовах цифровізації

Існуючий тип мережі	Ринкові умови, що спонукають до трансформації	Оптимальна цільова модель у наступному періоді розвитку
Децентралізована мережа	Зростання конкуренції, потреба в узгодженій ціновій політиці, оптимізації логістики	Координована цифрова мережа з єдиною аналітичною платформою
Централізована мережа	Ускладнення споживчої поведінки, багатоканальність, потреба персоналізації	Інтелектуальна платформна екосистема
Горизонтальна мережа	Фрагментація каналів продажу, перехід клієнтів в онлайн	Омніканальна кооперативна екосистема
Вертикальна мережа	Підвищення вимог до швидкості поставок, прозорості ланцюга	Інтегрована value-chain платформа
Франчайзингова мережа	Необхідність стандартизації сервісу і контролю бренду	Цифрово-інтегрована франчайзингова система
Одноформатна мережа	Зміна споживчих сценаріїв, різні формати попиту	Багатоформатна з цифровою сегментацією клієнтів
Багатоформатна мережа	Урбанізація, мікросегментація попиту	Платформна мережа з гнучким управлінням форматами
Локальна мережа	Розширення ринку, конкуренція з національними гравцями	Регіональна/національна з цифровою координацією
Національна мережа	Глобалізація, уніфікація стандартів	Міжнародна цифрова мережа
Продовольча мережа	Зростання попиту на швидкість і зручність	Phygital-мережа (offline + online + delivery)
Непродовольча мережа	Зміщення фокусу на досвід споживача	Data-driven experience retail
Змішана мережа	Персоналізація, конкуренція за увагу	Екосистема персоналізованого попиту

*сформовано автором

Отже, зміна архітектури інтеграції стає відповіддю на зростаючу складність ланцюгів створення вартості, необхідність скорочення часу

реагування на коливання попиту та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Таким чином, цифровізація не просто доповнює існуючі інтеграційні форми, а трансформує їхню логіку, зміщуючи акцент із контролю над фізичними активами на управління потоками даних і швидкістю прийняття управлінських рішень. Ефективне управління розвитком ІПС сприяє реалізації стратегічних цілей, посиленню позицій на ринку та зростанню вартості бізнесу. Розробка стратегій розвитку таких структур потребує системного підходу, що базується на використанні сучасних інструментів стратегічного менеджменту, економічного аналізу та цифрових технологій. Цифрова трансформація все більше стає основою переосмислення інтеграційних процесів у підприємницькому середовищі, виступаючи ключовим фактором формування нових моделей бізнес-лідерства. Це потребує аналізу функціональних переваг цифровізації у вирішенні завдань розвитку ІПС.

1.3 Зміст і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур

Інформаційні технології за відносно невеликий час радикально змінили характер людської взаємодії – як у внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання, так і поза ним. У сучасному економічному просторі інформація стала ключовим чинником формування конкурентних переваг і розробка технологій її пошуку, систематизації, аналізу та використання стали окремою сферою економічної діяльності. Потенціал інформаційних технологій розширює можливості використання базових виробничих технологій, впливаючи на вибір стратегії розвитку промислового сектору найбільш технологічно розвинених країн. З їх допомогою, зокрема, можна значно продовжити життєвий цикл виробів, використовуючи підходи так званого «розумного виробництва», яке передбачає створення єдиного інформаційного простору підприємства на основі

стандартизації цифрових елементів системи управління виробництвом.

У різних країнах цифровізація виробництва може відбуватись в різних організаційних формах і мати свою еталонну архітектуру, але її поширення у виробничому секторі дає змогу суттєво підвищити якість технологічних процесів, перевести управління виробництвом і логістикою на зовсім інший рівень, який відповідає вищому (5-6-му) технологічному устрою [49; 57; 81; 112; 118].

Основою для еволюції цифрової економіки став розвиток цифрових технологій: онлайн-технологій різних поколінь (Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0, Web 4.0), технологій Індустрії 4.0 та 5.0. Еволюцію цифрової економіки можна відобразити в такій періодизації [106]:

1990-2005 рр. – процес становлення цифрової економіки; у ньому виділяють ще два етапи: 1990-2000 рр. – стрімке поширення «доткомів»; 2000-2005 рр. – поява і розвиток нових ринків, пов'язаних зі збільшенням можливостей цифровізації: електронних послуг, електронного бізнесу та електронної комерції;

2005-2010 рр. – період стрімкого зростання цифрової економіки (зростання кількості нових видів цифрових продуктів, що сприяють розвитку масштабів надання електронних послуг);

2010-2015 рр. – період зрілості цифрової економіки; характеризується масовим вбудовуванням онлайн каналів і проникненням цифрових технологій у традиційний бізнес;

2015-2020 рр. – так звана «цифрова лихоманка»; відбувається хаотичне наповнення бізнес-процесів цифровими інструментами, а також перебудовування і трансформація бізнес-моделей під нові можливості цифри.

2020-і дотепер. – «системна трансформація бізнесу»; створюється обґрунтована логіка цифровізації бізнесу з позиції екосистемного підходу, яка сприяє якісним зрушенням в системі управління.

Наразі головним завданням розвитку цифрової економіки є запуск системної трансформації, що передбачає пошук нових механізмів та

інструментів посилення участі держави, бізнесу, кожного громадянина в процесах розвитку цифрової економіки для досягнення комплексного результату на всіх рівнях, від малих підприємств до держави в цілому. П. Харченко, досліджуючи тенденції розвитку цифрової економіки, зауважує, що вектори і масштаби цифрових трансформацій спричинили зміну моделей розвитку компетенцій цифрової економіки – вони спираються на такі ключові орієнтири: інтеграція; агрегування; кооперація; творення; навчання; колаборація, взаємодія за умови узгодження інтересів корпорації та співробітників [106].

Специфічний донедавна термін «діджиталізація», зміст якого нині зрозумілий усім, і виник як означення всеохопності інформаційними технологіями усіх сфер людського життя. Ці технології вдосконалюються, наповнюються новими елементами, спрощуючи і алгоритмізуючи не тільки процеси створення товарів і послуг, а й процеси людської взаємодії.

В розвинених країнах процеси цифровізації відбуваються особливо стрімко, знаходячи підтримку з боку держави. Наприклад, у Китаї держава відіграє ключову роль у сфері поширення цифрових технологій, у Німеччині, Японії та Південній Кореї розвивається державно-приватне партнерство, а в США – ключова роль належить приватному бізнесу.

На рис.1.3 представлено характеристику трьох моделей державної політики цифрової трансформації економіки, реалізованих у провідних країнах світу. Логіка побудови рисунка ґрунтується на виділенні чотирьох ключових рівнів, що характеризують системність цифрової модернізації: стратегії промислового розвитку, ініціативи у сфері цифрового виробництва та стандартизації, національна політика стандартизації та еталонна архітектура. Саме така структура відображає, як окремі країни поєднують стратегічні рішення, інституційні механізми, стандарти та практичні архітектурні моделі цифрового виробництва. І, як можна бачити із рисунка, всі розглянуті країни формують цифровізацію економіки не як набір окремих технологічних рішень, а як цілісну систему, що включає стратегічне бачення, мережу спеціалізованих ініціатив, механізми стандартизації та архітектурні моделі впровадження.

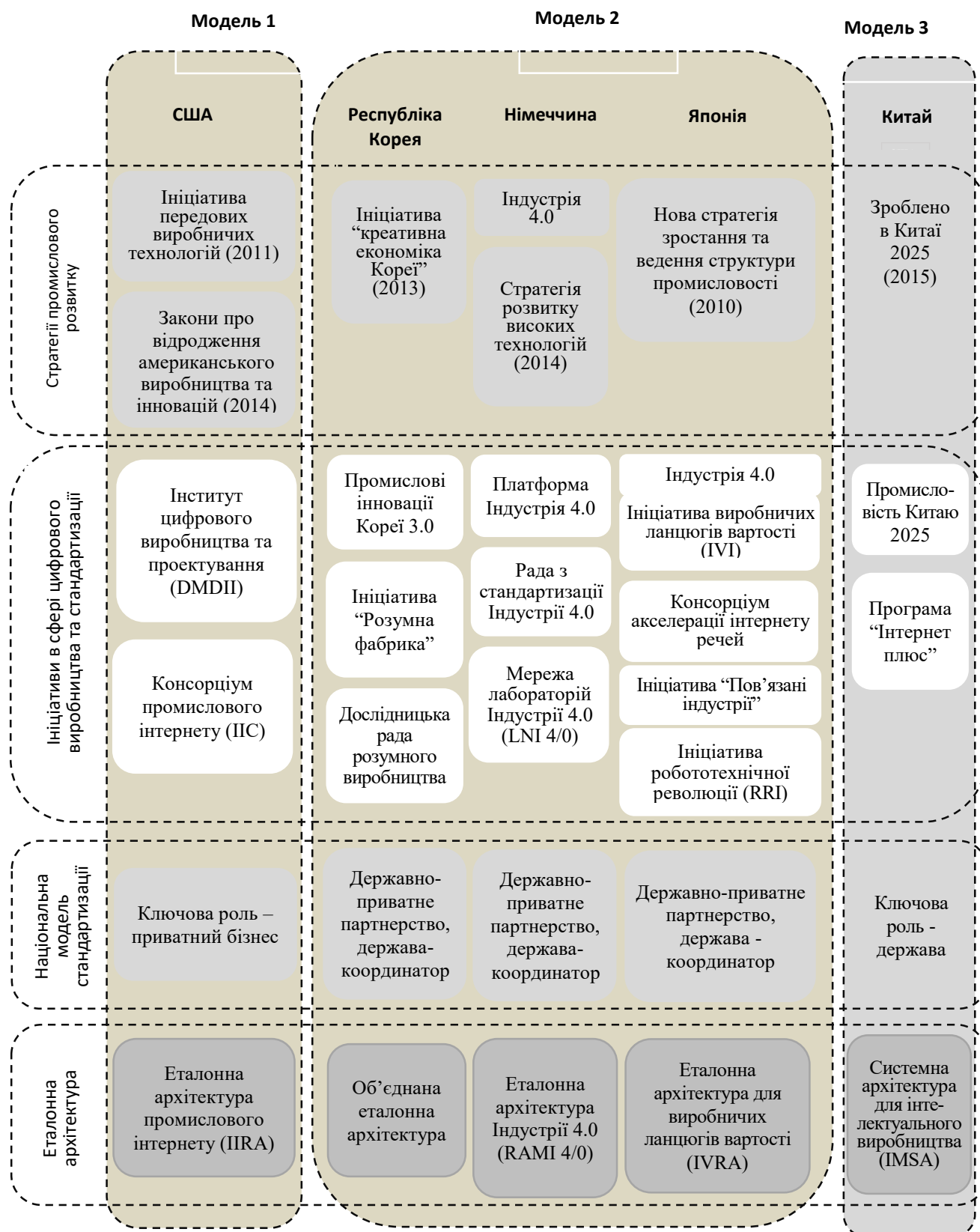


Рисунок 1.3 – Технологічний устрій і цифровізація економіки [42, с.79]

Модель 1 репрезентує передусім досвід США, для якого характерною є визначальна роль приватного бізнесу у цифровій трансформації промисловості. У верхньому блоці рисунка показано, що стратегічне підґрунтя цієї моделі формують, з одного боку, Ініціатива передових виробничих технологій (2011), а з іншого — закони про відродження американського виробництва та інновацій (2014). Це означає, що цифровізація промисловості у США розглядається не ізольовано, а в контексті відновлення виробничого потенціалу та технологічного лідерства країни. У сфері цифрового виробництва ця модель спирається на Інститут цифрового виробництва і проєктування (DMDII) та Консорціум промислового інтернету (ПС), тобто на інституції, які забезпечують технологічну апробацію, кооперацію між бізнесом і наукою та формування прикладних стандартів. Нижній блок підкреслює, що еталонною архітектурою виступає архітектура промислового інтернету (PIRA). Отже, американська модель характеризується високою ринковою гнучкістю, ініціативністю бізнесу та орієнтацією на платформні рішення.

Модель 2 є найбільш комплексною та охоплює досвід Республіки Корея, Німеччини та Японії. Її спільною рисою є поєднання державної координації з активною участю приватного сектору. Для Республіки Корея стратегічне підґрунтя закладене через ініціативу «креативна економіка Кореї» (2013), а в прикладній площині – через Промислові інновації Корея 3.0, ініціативу «Розумна фабрика» та Дослідницьку раду розумного виробництва. Це свідчить про орієнтацію країни на стимулювання інноваційної активності підприємств і впровадження інтелектуального виробництва. Для Німеччини визначальними є Індустрія 4.0 та Стратегія розвитку високих технологій (2014). У сфері стандартизації та інфраструктурної підтримки тут важливу роль відіграють Платформа Індустрія 4.0, Рада зі стандартизації Індустрії 4.0 та Мережа лабораторій Індустрії 4.0 (LNI 4.0). Еталонною архітектурою виступає RAMI 4.0, яка є однією з найбільш відомих концептуальних моделей цифрового виробництва. Для Японії стратегічний рівень представлений новою стратегією зростання та ведення структури промисловості (2010), тоді як прикладний рівень

включає ініціативу виробничих ланцюгів вартості (IVI), консорціум акселерації інтернету речей, ініціативу «Пов'язані індустрії» та ініціативу роботизованої революції (RRI). Еталонною архітектурою у цьому випадку визначено IVRA – архітектуру для виробничих ланцюгів вартості. У цілому ця модель демонструє найвищий рівень інституційної узгодженості: тут цифровізація реалізується як скоординований процес, у якому держава виступає модератором і координатором, а бізнес – головним учасником упровадження.

Модель 3 представляє досвід Китаю, де цифрова трансформація промисловості має виразно державоцентричний характер. На стратегічному рівні основу становить програма «Зроблено в Китаї 2025» (2015), що відображає прагнення країни до посилення технологічної самостійності та глобальної конкурентоспроможності. У сфері цифрового виробництва та стандартизації рисунок фіксує такі ключові інструменти, як «Промисловість Китаю 2025» та програма «Інтернет плюс», що орієнтовані на масове впровадження цифрових технологій у виробничий сектор. На відміну від американської моделі, де провідна роль належить бізнесу, у Китаї чітко окреслено ключову роль держави у формуванні стандартів, координації цифрової політики та визначенні архітектурних рішень. Це підтверджується і вибором еталонної архітектури — IMSA, яка репрезентує системну архітектуру для інтелектуального виробництва. Таким чином, китайська модель демонструє високу централізацію та стратегічну цілеспрямованість цифрової модернізації.

Водночас порівняння моделей показує три підходи до цифрової трансформації: ринково-орієнтований (США), координаційно-партнерський (Корея–Німеччина–Японія) та державно-централізований (Китай). Проте кожен підхід демонструє, що ефективна цифровізація потребує не лише інвестицій у технології, а й інституційної архітектури, здатної забезпечити узгодженість дій усіх учасників. В результаті цифрові технології постійно вдосконалюються і наповнюються новими елементами, спрощуючи і алгоритмізуючи процеси ухвалення управлінських рішень у всіх сферах людської діяльності.

Питання ефективного інформаційного забезпечення економічної діяльності нині набуває все більшої актуальності – у зв'язку зі зростаючим обсягом інформації, яка щохвилинно 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 [12; 29; 124; 156; 182; 196]. 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 [19; 31; 40; 48; 51; 114].

Бізнес нині прагне використовувати усі можливості покращити управління діяльністю, використовуючи функціонал цифровізації [43; 52; 99; 102; 119]. За даними дослідження Pricewaterhouse Coopers, збільшення рівня діджиталізації країни на 10% веде до зростання ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів сприяє зниженню рівня безробіття на 1,02%. Згідно Accenture, цифрові технології можуть додати до \$1 трлн до ВВП десяти найбільших країн світу [102].

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань розбудови і підвищення ефективності діяльності підприємницького сектору України в умовах високих безпекових ризиків показує, що цифровізація в них займає одне із чільних місць [11; 19; 48; 59]. І в цьому є логіка – адже сучасні розробки в сфері ІТ здатні суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів, покращивши не тільки взаємодію зі споживачами, а й саму архітектуру бізнес-моделей [1; 31; 86; 94; 97; 111; 112]. Інформаційні технології збільшують можливості переведення частини виробничо-збутових процесів на аутсорсинг, завдяки чому бізнес може диверсифікувати свої структурні форми, впроваджуючи різні інтеграційні

концепції [77; 92; 189]. Це покращує здатність компанії залучати необхідні типи високоспецифічних ресурсів у існуючі ланцюжки створення цінності, які часто є ключовими для формування інновацій і досягнення підприємством стійких конкурентних переваг.

Інформація є необхідною складовою будь-якої виробничої діяльності, що за своєю значимістю все більше прирівнюється до різного роду фізичних ресурсів [51]. Проте для досягнення максимально корисного ефекту від застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні діяльністю підприємства (у вигляді спеціалізованого під певні завдання), вони мають враховувати особливості формування конкурентних переваг у конкретному виді бізнесу чи в конкретних сценаріях його розвитку.

Важливість досягнення відповідності інформаційних технологій специфіці створення споживчих цінностей у конкретних бізнес-моделях є очевидною, що зумовлює появу все більшої кількості цифрових інструментів в практиці управлінської діяльності. І багато науковців підкреслюють, що цифрова трансформація ставить нові вимоги до безпеки даних, захисту від кіберзагроз та регуляторної адаптації, що потребує комплексних управлінських рішень та політичних ініціатив на національному рівні (наприклад, Р. Бугріменко, Л.Л.Буяк, Н.Іванченко, О.Каламан, Л.Любохинець, П. Смірнова та інші [9; 12; 37; 136; 202]).

Інформаційне забезпечення економічної діяльності охоплює інформаційні потоки всередині організаційного простору (внутрішні звіти, аналітика, документообіг) та зовнішні інформаційні потоки (дані про ринок, постачальників, клієнтів, конкурентів). Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства має давати змогу оперувати інформацією про внутрішні процеси, які супроводжують створення споживчих цінностей в межах підприємства (технологічні регламенти, виробничі запаси, витрати, аналітичні звіти, ключові показники ефективності, контракти, бухгалтерська звітність тощо), та інформацію про роботу з іншими учасниками ринку –

постачальниками ресурсів, споживачами, підрядниками (обсяги постачання, виконання робіт, продажу, умов співпраці тощо) [110].

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. Обмін інформацією має відбуватись за принципом «точно за призначенням і своєчасно» - для цього має бути використано відповідні способи побудови бази даних і забезпечено доступ до неї учасникам згідно з їх місцем в процесі створення споживчих цінностей.

Аналіз наукової літератури з питань цифровізації бізнесу дає підстави для виокремлення низки переваг, що стосуються саме інформаційного забезпечення операційної діяльності [51; 100; 111]. Зокрема, це сприяє:

- автоматизації рутинних операцій (облік, розподіл ресурсів);
- скороченню часу на обробку інформації;
- наданню актуальних і більш точних даних для аналізу;
- контролю операційних витрат і обсягів виконаної роботи;
- моніторингу ефективності працівників і підрозділів;
- забезпеченню єдиного інформаційного простору;
- усуненню дублювання роботи через інтеграцію інформаційних систем.

Як видно із цього переліку, йдеться про різні управлінські завдання – у контексті роботи з різними видами ресурсів (матеріальними, людськими, фінансовими). Кожне завдання має свою специфіку, яка впливає на структуру конкурентних переваг. З урахуванням саме цих переваг у побудові бізнес-

процесів та управління ними і має створюватися система інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємницької структури.

Різні науковці пропонують свої підходи до побудови систем інформаційного забезпечення. Серед них виділяють: системний, процесний, ресурсний, інноваційний та соціально-економічний підходи. Кожен з них має свої особливості, зумовлені тими завданнями, які ставили перед собою науковці, надаючи перевагу певному способу вирішення конкретної управлінської проблеми, що досліджувалось нами у [87].

За системного підходу інформаційне забезпечення менеджменту розглядається як інтегрована система, яка об'єднує всі інформаційні потоки підприємства; як комплекс взаємозалежних елементів, що формують інформаційний простір організації, забезпечуючи взаємодію структурних підрозділів для досягнення цілей управління [111], перетворюючи їх в так звану цифрову екосистему [45: 46; 78; 143; 167; 184]. Особлива увага приділяється прозорості взаємодії елементів системи та їхній здатності забезпечувати усі інформаційні потреби підприємства. На практиці цей підхід реалізується у впровадженні ERP-систем (наприклад, SAP або 1C), які інтегрують фінансові, виробничі та логістичні процеси підприємницької структури.

В межах процесного підходу інформаційне забезпечення менеджменту представляється сукупністю засобів підтримки ефективного управління окремими складовими бізнес-процесів через автоматизацію та впровадження інформаційних технологій. Інформаційне забезпечення в межах процесного підходу є ключовим інструментом для досягнення ефективності операційних процесів, зокрема завдяки впровадженню CRM і SCM систем [53; 114]. Процесний підхід застосовується в управлінні складськими операціями, де WMS-системи автоматизують контроль запасів і постачання. Однак більшість науковців зосереджуються на технологічних аспектах цифрових рішень, залишаючи поза увагою управлінський вплив цифровізації інформаційного забезпечення на конкурентоспроможність бізнес-процесів в умовах інтегрованих мереж.

Ресурсний підхід наділяє інформаційні технології статусом стратегічного ресурсу підприємницької структури, необхідного для ефективного виконання управлінських функцій. Для забезпечення цієї ефективності аналізуються і оптимізуються методи накопичення, обробки та використання даних – це дає змогу підвищити продуктивність управлінської діяльності і виконання рутинних операцій у структурі бізнес-процесів підприємства. Цей підхід застосовується при впровадженні хмарних рішень (Cloud Storage), які зберігають і надають доступ до корпоративних даних у реальному часі. Як зазначається вітчизняними дослідниками, перехід на хмарні сервіси дозволить учасникам підприємницької структури суттєво скоротити витрати на утримання власного штату ІТ-фахівців та інженерів, зменшити залежність від постачальників ІТ-обладнання [15].

Інноваційний підхід у побудові системи інформаційного забезпечення системи менеджменту акцентує увагу на впровадженні новітніх інформаційних технологій для забезпечення інформаційних потреб кожного підприємства – учасника інтегрованої структури – у ключових сферах його діяльності. Акцентується увага на використанні штучного інтелекту, великих масивів даних, блокчейну та аналітичних інструментів, впровадження BI-систем (наприклад, Tableau, Power BI), які аналізують великі обсяги даних і надають керівникам прогнози для прийняття стратегічних рішень. Крім того, вони дають змогу менеджерам відстежувати досягнення ключових показників ефективності (KPI) на всіх рівнях управління. Це допомагає знижувати ризики помилок, оперативно реагувати на відхилення від плану [180].

На великих підприємствах все частіше застосовується і соціально-економічний підхід, коли інформаційні технології розглядаються в контексті роботи з персоналом – як інструменти підвищення продуктивності праці та покращення умов роботи персоналу. Ефективне інформаційне забезпечення знижує інформаційне навантаження на персонал і підвищує якість виконання операційних завдань. Цей підхід застосовується в управлінні персоналом через HRM-системи, які автоматизують процеси рекрутингу, навчання і оцінки співробітників. Наприклад, BambooHR автоматизує і моніторинг досягнень

працівників і дає змогу впроваджувати системи бонусів на основі КРІ. Це забезпечує об'єктивність і прозорість мотиваційних систем [21].

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки, і ефективність їх використання в системі менеджменту інтегрованої підприємницької структури залежить від того, наскільки вони функціонально вписуються у специфіку господарської діяльності її учасників (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Переваги й недоліки різних наукових підходів у впровадженні інформаційних систем*

Підхід	Переваги	Недоліки
Системний	Забезпечує інтеграцію всіх інформаційних потоків підприємства в єдине середовище	Вимагає значних змін в організаційній структурі підприємства
	Підвищує ефективність взаємодії між структурними підрозділами	Потребує тривалого періоду адаптації персоналу
	Зменшує дублювання даних між підрозділами та підвищує точність інформації	Висока складність впровадження і підтримки функціонування
Процесний	Орієнтований на оптимізацію конкретних бізнес-процесів	Може не враховувати взаємозв'язки між окремими процесами
	Можливість швидкого впровадження у конкретних підрозділах	Складно масштабувати на рівні всього підприємства
Ресурсний	Використання хмарних технологій забезпечує доступність даних у реальному часі	Залежність від провайдерів хмарних послуг і ризик порушення конфіденційності даних
	Знижує витрати на зберігання даних через перехід до хмарних платформ	Потребує високого рівня безпеки інформації
Інноваційний	Дозволяє прогнозувати тренди та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення	Висока вартість впровадження і підтримки інноваційних рішень
	Забезпечує швидкий доступ до аналітики та автоматизації управлінських рішень	Вимагає висококваліфікованих спеціалістів
Соціально-економічний	Орієнтований на покращення продуктивності праці персоналу	Може не охоплювати технічні аспекти оптимізації інформаційних потоків
	Враховує людський фактор та вплив інформаційних систем на мотивацію і якість роботи працівників	Орієнтований більше на персонал, ніж на інтеграцію бізнес-процесів

* систематизовано автором на основі [45; 46; 78; 111; 143; 167; 184].

Враховуючи викладене вище, можна стверджувати, що не буде доцільним обирати якийсь один підхід у побудові системи інформаційного забезпечення

управління бізнесом. Тим більше – в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Адже під впливом цифровізації (яка нині набула всеохопного характеру, суттєво збільшуючи інструментальні можливості функціонального менеджменту) сучасний бізнес отримав значний імпульс в урізноманітненні форм і напрямів роботи з ринком, оптимізуючи бізнес-процеси через об'єднання з партнерами по технологічному ланцюжку. Авторська позиція полягає в тому, що цифровізацію нині можна розглядати як ключовий функціонал управління.

Тобто, не просто «використання цифрових технологій», а *систему функцій*, які цифровізація виконує у процесі управління. І це дає підстави авторського трактування терміну «функціонал цифровізації» співвідносно управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур – як сукупність цифрових інструментів, технологій, платформ та алгоритмів, які забезпечують автоматизацію, синхронізацію та аналітичну підтримку управлінських рішень, спрямованих на стратегічне зростання, координацію і трансформацію інтегрованої системи підприємств.

Отже, з позиції системного підходу функціонал цифровізації виконує інфраструктурну, операційну та аналітичну функції, формуючи цифрову екосистему управління розвитком, що включає:

- інтеграцію бізнес-процесів в межах ІПС через ERP-, CRM-, SCM-системи;
- моніторинг та прогнозування ключових показників розвитку на базі великих даних (Big Data), ВІ-аналітики та штучного інтелекту;
- оптимізацію управлінських рішень за допомогою цифрового моделювання та хмарних платформ;
- підвищення прозорості й керованості інтегрованих ланцюгів створення вартості;
- синхронізацію інформаційних потоків між учасниками ІПС (виробничими, логістичними, фінансовими, сервісними структурами).

В цьому контексті можна конкретизувати основні напрями реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком ІПС (табл.1.9)

Таблиця 1.9 – Структура завдань функціоналу цифровізації в інтегрованих підприємницьких структурах*

Функція	Зміст завдань
Інформаційна	Забезпечення швидкого, достовірного доступу до даних у реальному часі
Аналітична	Використання Big Data, BI, AI для прийняття рішень
Координаційна	Синхронізація дій між підрозділами та між учасниками ІПС
Інтеграційна	Поєднання бізнес-процесів, ІТ-систем, партнерських платформ
Інноваційна	Стимулювання цифрових продуктів і нових бізнес-моделей
Комунікаційна	Нові канали взаємодії: CRM, цифрові клієнтські сервіси, внутрішні комунікації
Контрольна/ Операційна	Автоматизація, діджитал-контроль процесів, звітність, KPI-моніторинг

* сформовано автором

Як видно із змісту завдань, які постають перед менеджментом ІПС, увага фокусується не на поточному управлінні, а на стратегічному управлінні зростанням, масштабуванням, інноваційністю та адаптацією. І саме цифровізація управлінських функцій забезпечує кращу здійснимість (реалізацію) цих завдань, оскільки:

- дозволяє прогнозувати тренди і розробляти сценарії розвитку ринку, що впливає на вибір і формування стратегії розвитку ІПС;
- створює інструменти для гнучкого стратегічного планування і швидкої реакції на виклики середовища.

Тобто, цифровізація забезпечує подвійний ефект – у внутрішньому середовищі ІПС і при взаємодії із середовищем зовнішнім. На внутрішньому рівні – інтегрує інформаційні системи підприємств усередині структури (ERP, CRM, SCM) та уніфікує корпоративну культуру, бізнес-процеси, управлінські практики. На зовнішньому рівні – розвиває модель «платформного партнерства»

(API, B2B-платформи), забезпечує мережеву взаємодію з іншими компаніями, стартапами, науковими установами і дозволяє формувати цифрові екосистеми.

В контексті логіки розвитку ІПС функціонал цифровізації виступає:

- фактором прискорення адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- засобом реалізації синергії за рахунок скорочення трансакційних витрат, покращення взаємодії та обміну знаннями між структурними елементами;
- основою цифрового управління, орієнтованого на інноваційний, адаптивний та стійкий розвиток інтегрованої структури.

Тобто, можна гіпотетично припустити – якщо цифровізація в інтегрованих підприємницьких структурах реалізується як системний функціонал, що забезпечує підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі, то це сприятиме ефективнішому управлінню їх розвитком, підвищенню адаптивності до змін та формуванню довгострокових конкурентних переваг. На наш погляд, це припущення доцільно підтвердити, що можна зробити на прикладі управління операційною діяльністю.

Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю сучасного підприємства охоплює низку функціональних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Функціональні складові менеджменту в інформаційному забезпеченні – це набір основних управлінських функцій, які реалізуються за допомогою інформаційних систем і технологій для ефективного управління операційною діяльністю підприємства [84]. Вони охоплюють процеси збору, обробки, аналізу і передачі інформації, необхідної для прийняття рішень з різних функціональних підсистем менеджменту – стратегічного, управління персоналом, маркетинговими комунікаціями, інноваціями, фінансовими потоками тощо.

Зокрема, для ефективного планування діяльності важливо забезпечити керівництво необхідною інформацією для формування стратегічних, тактичних і оперативних планів. Аналітичні модулі ERP-систем на основі штучного інтелекту (наприклад, SAP HANA) генерують прогнози та рекомендації на

основі аналізу великих даних, що необхідно для складання виробничих і фінансових планів. Інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи підвищує точність і обґрунтованість таких рішень [187]. Водночас, за сприятливої ринкової ситуації можна розширити масив даних для аналізу з урахуванням не тільки реальних ресурсів підприємства, а й можливостей їх додаткового залучення через аутсорсинг (інтеграцію з партнерами).

Все більшого поширення нині набувають інтегровані інформаційні системи, які забезпечують координацію всіх підрозділів ІПС через об'єднання даних в розрізі бізнес-процесів. Зокрема, використання корпоративних порталів (наприклад, Creatio) сприяє спрощенню комунікацій між учасниками, організації документообігу та управлінню поточною діяльністю у сфері взаємодії з клієнтами. Creatio об'єднує можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM) за допомогою no-code технологій.

Усі зазначені інструменти значно розширюють функціональні можливості підприємницьких структур у роботі з ринком. За зростаючої динаміки та невизначеності ринкового середовища особливого значення набуває стратегічно орієнтована інтеграція підприємницьких структур (ІПС), спрямована на формування довготривалих конкурентних переваг. Як підкреслювалось нами в п.1.1, на сучасному етапі розвитку економіки найбільш актуальними виступають чотири напрями такої інтеграції: інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Кожен із них відображає специфічну модель реагування ІПС на виклики сучасного ринку – надаючи перевагу різним способам формування конкурентних переваг. Це потребує різних цифрових технологій для їх реалізації (рис.1.4).

По-перше, інноваційно орієнтовані ІПС фокусуються на постійному оновленні продуктів, процесів і бізнес-моделей. В умовах глобалізації та високої конкуренції інноваційність стає ключовим джерелом стратегічної переваги. Цифровізація в цьому контексті виступає каталізатором інноваційної активності,

забезпечуючи швидкий обмін знаннями, доступ до технологій, автоматизоване тестування ідей та ефективне управління інноваційними циклами.



Рисунок 1.4 – Особливості інструментального наповнення функціоналу цифровізації залежно від напрямів розвитку інтегрованих підприємницьких структур*

*побудовано автором

По-друге, ресурсо-об'єднуючі ІПС орієнтуються на оптимізацію доступу до матеріальних, фінансових, людських і технологічних ресурсів шляхом кооперації, мережевої взаємодії та створення спільних платформ. Цифрові інструменти дозволяють синхронізувати використання ресурсів, забезпечувати прозору логістику, управляти спільною інфраструктурою та зменшувати транзакційні витрати у багатосторонніх взаємодіях.

По-третє, ринково-орієнтовані ІПС зосереджуються на клієнтоцентричності, гнучкості у формуванні продуктово-сервісної пропозиції та швидкому реагуванні на зміни попиту. У цьому напрямі цифровізація відіграє критичну роль, надаючи інструменти для глибокої аналітики поведінки споживачів, персоналізації пропозицій, автоматизації продажів і обслуговування, а також підтримки цифрової присутності компанії на ринку.

По-четверте, інституційно-захисні ІПС орієнтовані на забезпечення відповідності нормативним вимогам, мінімізацію правових, репутаційних та кіберризиків, а також формування довіри з боку стейкхолдерів. Тут цифрові технології слугують основою для впровадження систем комплаєнсу, кібербезпеки, цифрового документообігу, блокчейн-рішень для підтвердження достовірності транзакцій і дотримання стандартів.

Загалом, в умовах високодинамічних ринків саме інтегровані інформаційні системи виступають критично важливим ресурсом для підвищення адаптивності підприємницьких структур, перетворення їх в інноваційно-активні (інноваційно-орієнтовані). І їх цифрова трансформація створює доволі значні переваги в багатьох аспектах управління розвитком ІПС – розширюючи функціональні можливості управлінських систем, забезпечуючи адаптивність, прозорість та динамічність прийняття рішень. Порівняльна характеристика основних складових процесу управління розвитком таких структур наведена в табл. 1.10. З неї видно, що цифровізація фактично перетворюється з інструменту автоматизації на стратегічний актив, що формує нову парадигму розвитку інтегрованих бізнес-структур.

Таблиця 1.10 – Переваги цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур*

Характеристика інформаційних систем	Традиційне управління розвитком ІПС	Цифрове управління розвитком ІПС
Тип даних	Оперативна та фінансова звітність у форматі Excel, паперові носії	Дані в реальному часі, інтеграція Big Data, хмарні платформи
Швидкість прийняття рішень	Повільна, залежна від людини, часто реактивна	Швидка, автоматизована, проактивна
Прозорість управлінських процесів	Обмежена, з низьким рівнем координації	Висока, завдяки наскрізній цифровій аналітиці та єдиній інформаційній системі
Міжструктурна інтеграція	Формальна, часто фрагментована	Цифрова синхронізація бізнес-процесів через ERP/CRM/BI
Функціонал управління розвитком	Здебільшого стратегічний та фінансовий	Стратегічний, тактичний і оперативний з глибоким рівнем деталізації
Оцінка ефективності розвитку	Базується на постфактум-аналізі фінансових показників	Включає проактивний аналіз на основі метрик синергії, KPI, ML-моделей
Участь ІТ у розвитку	Вторинна роль, переважно як підтримка	Центральна роль, цифровізація є драйвером трансформації
Масштабованість управлінських рішень	Важка та витратна	Гнучка, можлива через хмарні сервіси та модульні цифрові архітектури

* сформовано автором

Виходячи із інформаційних потреб інноваційно-орієнтованої підприємницької структури, доцільно розглядати інформаційне забезпечення її інноваційної діяльності як систему взаємодоповнюваних інформаційних потоків, сукупність яких, з одного боку, формує чітку картину розвитку споживчих потреби і ринку інновацій у стратегічних зонах господарювання ІПС (в т.ч. перспективних), що дає змогу вірно окреслити основні напрями і визначити ключові аспекти інноваційної діяльності у плановому періоді, а з іншого – функціонально об'єднує структурні елементи внутрішнього середовища ІПС для координування дій зі створення інновацій і реалізації інноваційних змін у діючих

бізнес-процесах, що відповідає системному і процесному підходу в менеджменті і дає змогу успішно реалізувати інноваційні проєкти [84].

Для інноваційно-орієнтованої підприємницької структури надзвичайно важливо моніторити свій фінансовий стан в ході реалізації інноваційних змін – адже реалізації інноваційно-технологічних проєктів може спричинити втрату фінансово-економічної стійкості і звести нанівець усі зусилля із технологічного оновлення бізнесу. Так само важливо правильно оцінити динаміку споживчих трендів – адже не всі вони є стійкими. І прагнення увійти у новий тренд може бути хибним, якщо цей тренд є лише випадковим сплеском споживчого інтересу. В цьому разі маркетинговий аналіз ринку має доповнюватися аналізом технологічних трендів – наскільки критично для бізнесу проігнорувати появу нових технологій.

Для підприємницького сектору сучасні ІТ-розробки дають змогу досягти вищої економічної ефективності завдяки: а) підвищенню продуктивності процесів промислового виробництва (цифровізації технологічної складової ланцюгів створення споживчих цінностей); б) розширенню ринкових можливостей у задоволенні потреб ринку шляхом цифровізації комунікацій із зовнішнім середовищем – шляхом обміну актуальною за обсягом, змістом і часом інформацією з різними групами стейкхолдерів (діджиталізація когнітивної складової ланцюгів створення споживчі цінності).

Очевидно, що архітектура цифровізації діяльності учасників інтегрованих підприємницьких структур в структурі сформованих бізнес-процесів має обслуговувати інформаційні потреби усіх учасників. Тому вона повинна містити як блоки інформації для стратегічних виборів, так і для оперативного управління бізнес-процесами. Завдяки взаємопов'язаності інформаційних потоків, якими оперують менеджери функціональних служб управління, відпадає необхідність у формуванні додаткових координаційних механізмів при обґрунтуванні управлінських рішень (табл.1.11).

Таблиця 1.11 – Функціонали інформаційного забезпечення системи менеджменту інноваційно-орієнтованої підприємницької структури*

Функціональні підсистеми менеджменту	Інформаційне призначення функціоналу
Підсистема маркетингу	- аналіз кон'юнктури ринку і запитів цільових груп споживачів - вплив на сприйняття споживачів ціннісних пропозицій підприємства і їх вибір
Підсистема менеджменту інновацій	- аналіз ринкових пропозицій інновацій - аналіз ресурсно-технологічних можливостей підприємства - аналіз ресурсно-технологічного потенціалу партнерів по технологічному ланцюжку - технологічний аудит виробничої системи підприємства
Підсистема фінансового менеджменту	- моніторинг та аналіз обсягів і структури продажу - оцінка стійкості фінансових потоків і фінансового стану підприємства
Підсистема стратегічного менеджменту	- аналіз тенденцій розвитку споживчих потреб і стійкості ринкових трендів - оцінка напрямів технологічних трендів співвідносно структури бізнес-процесів підприємства - формування сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням оновлення ресурсно-технологічних можливостей підприємства та стійкості ринкових трендів - оцінка ризиків і економічної результативності сценаріїв і вибір стратегії розвитку бізнесу в координатах стратегічних цілей - розроблення функціональних стратегій та оперативно-календарних планів розвитку підприємства і коригування структури інформаційного забезпечення системи менеджменту згідно нової архітектури KPI
Підсистема кадрового менеджменту	- коригування цілей і критеріїв професійного розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства - моніторинг результативності діяльності працівників відповідно до нової архітектури KPI

* розробка автора, опубліковано у [87]

А значить – підвищується швидкість їх ухвалення, що є важливим чинником проактивності підприємства і часто виступає ключовою перевагою у конкурентних перегонах. Це потребує обґрунтованості у визначенні функціональних завдань інформаційного сервісу. А також – розвитку компетенцій, які уможливають ефективне використання цифрових технологій. У табл. 1.12 нами систематизовано завдання інформаційної складової сервісного забезпечення інтегрованих утворень для максимально ефективного ресурсного забезпечення розвитку бізнесу (яке можна розглядати як завдання діджиталізації бізнесу для реалізації цілей інтеграції).

Таблиця 1.12 – Інформаційна складова забезпечення інтеграційних процесів в середовищі малих та середніх підприємств*

Зовнішні детермінанти інтеграційних прагнень бізнесу	Внутрішні мотиваційні чинники власників бізнесу до інтеграції та їх цілезначення	Інформаційний сервіс для реалізації цілей розвитку
Конкурентна боротьба на обраному сегменті ринку	1. Зростання економічної результативності бізнесу і розвиток бізнесу внаслідок зміцнення конкурентних позицій на ринку: – урізноманітнення ресурсної бази і зростання ресурсних можливостей; – збільшення інвестиційних можливостей для реалізації інноваційних проєктів і диверсифікації виробництва; – розширення ринкових можливостей завдяки більш гнучкій асортиментній політиці	Створення єдиного інформаційного простору для роботи з ринком
	2. Підвищення ефективності внутрішніх складових бізнес-процесів завдяки: – усуненню дублювання управлінських функцій та певних господарських операцій; – поєднанню ключових компетенцій менеджерів інтегрованих структур; – підвищенню рівня обґрунтованості і своєчасності ухвалення управлінських рішень; – розвитку організаційного знання і збільшення організаційно-структурного капіталу	Створення інтегрованих комунікативних мереж для прискорення обміну релевантною інформацією в системі менеджменту
	3. Підвищення ефективності зовнішніх складових бізнес-процесів завдяки: – економії трансакційних витрат при укладанні і супроводі комерційних угод; – економії на операційних витратах при комбінуванні і рекомбінуванні ресурсів і процесів в мережі; – збільшенню можливостей аутсорсингу чи структурного масштабування бізнесу в інших географічних локаціях; – оптимізації логістичних операцій	Використання сучасних інформаційних технологій спеціалізованого характеру для інформаційного забезпечення операційної взаємодії в партнерській мережі
Ризики ринкової взаємодії у процесах обміну економічними благами	4. Зменшення ризиків ринкової взаємодії у процесах обміну товарами і послугами завдяки: – закріпленню сировинних джерел (тиск на постачальників); – отриманню постійного доступу до налагоджених каналів збуту продукції; – зменшенню цінової залежності від ринкової кон'юнктури; – посиленню стабільності у відносинах із партнерами	Використання інформаційних технологій спеціалізованого характеру для інформаційного забезпечення операційної взаємодії в партнерській мережі

* уточнено і доповнено з урахуванням [54, с.41-42].

З урахуванням потреб менеджменту у релевантній інформації, ми окреслили сукупність завдань інформаційного забезпечення системи менеджменту ІПС [36]:

1) оперативне постачання інформації відповідальним за певні процеси учасникам за принципом «точно (достовірно) і вчасно»; для цього слід використати релевантні способи формування баз даних;

2) інформаційну основу обґрунтування управлінських рішень; слід максимально ефективно використовувати можливості інформаційних технологій для структурування нових і нестандартних (з погляду способів їх вирішення) завдань у логічні структурні блоки – це зменшить час на формування проєктів альтернативних рішень і підвищить рівень обґрунтованості вибору кращого;

3) логічні зв'язки між інноваційною та поточною діяльністю; це підтримуватиме необхідний рівень збалансованості інноваційних змін і формуватиме ефективний координаційний механізм управлінській ієрархії.

Врахування специфіки зв'язків між станом зовнішнього середовища і мотивами власників ресурсів, які обґрунтовують доцільність входження у підприємницьку мережу з урахуванням нинішніх реалій ведення економічної діяльності дозволить підвищити рівень взаємовигідності та узгодженості управлінських рішень в усіх точках дотику партнерів відповідно до їх місця у структурі бізнес-процесів. І ключову роль у цьому відіграють можливості інформаційних технологій. Очевидно, що саме вони дають змогу об'єднувати ресурсні можливості усіх учасників таким чином, щоб можна було досягти ефекту синергії. Тобто, це має бути не проста сума окремих сервісно-інформаційних рішень і технологій, а цілісна система інформаційного сервісу управління бізнесом. Наповнення бізнес-процесів підприємств релевантними і ефективними інформаційними технологіями забезпечуватиме не лише оперативне реагування їх менеджменту на ринкові зміни, а й відкриватиме додаткові можливості для розвитку – через входження у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Для виходу на нові ринки необхідне деяке урізноманітнення окремих складових процесів створення цінності – для формування привабливих ціннісних

пропозицій для нових категорій споживачів. Ці складові зазвичай лежать в площині ресурсних можливостей підприємства – як технологічних, так і компетентнісних. І не завжди їх доцільно створювати в межах чинного структурного набору підрозділів підприємства – через незначні обсяги їх діяльності або ймовірні ризики неприйняття ринком нових ціннісних пропозицій. Тому залучення до бізнес-процесів у формі мережевої взаємодії малих підприємств, здатних своїми ресурсними можливостями закрити цю потребу, може бути взаємовигідним варіантом для обох сторін. Однак це потребує створення єдиного інформаційного поля, яке даватиме змогу оперативно коригувати перебіг бізнес-процесів за умов порушення їх безпеки чи внаслідок зміни впливу таких ринкових чинників, які змінюють цінність кінцевого продукту для цільового споживача.

Висновки до першого розділу

1. Компаративний аналіз наукових поглядів на сутність підприємництва та форм його здійснення показав, що підприємництво розглядається як багатовимірне соціально-економічне явище, сутність якого полягає у створенні нової споживчої цінності через ініціативу, готовність до ризику та здатність до координації для отримання доступу до необхідних ресурсів чи ринків. У сучасному динамічному середовищі реалізація підприємницького потенціалу все частіше вимагає кооперування учасників ринку, що зумовлює перехід багатьох із них від індивідуальної активності до інтегрованих форм взаємодії. У цьому контексті інтегровані підприємницькі структури (ІПС) постають як гнучкі, інноваційно орієнтовані та стратегічно скоординовані утворення, учасники яких поєднують ресурси, компетенції та управлінські механізми задля досягнення спільної мети.

2. Різні форми інтеграції підприємств виступають механізмами оптимізації трансакційних витрат, посилення контролю за ресурсними потоками та зміцнення позицій підприємства у галузевому чи міжгалузевому середовищі.

В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища інтеграційні утворення забезпечують більшу передбачуваність господарської діяльності, що стає одним з ключових чинників стійкості їх розвитку. Обґрунтована за формами й напрямками інтеграція підприємницьких одиниць дозволяє досягти синергії: об'єднання ресурсів, технологій, ринків та управлінських компетенцій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3. Управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) проходило складну еволюцію, яка відображає зміну економічних реалій, трансформацію управлінських парадигм і розвиток наукової думки. В ході цієї еволюції відбувся перехід від ієрархічно-контрольованих систем до гнучких, адаптивних і цифрово-орієнтованих мереж, де ключову роль відіграють інновації, стратегія, партнерство та сталий розвиток. В ході дослідження виокремлено чотири основних напрями розвитку інтегрованих структур, які відображають способи їх адаптації до викликів ринку – інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Аргументовано, що реалізація кожного з цих напрямів потребує впровадження релевантних цифрових технологій, які сукупно формують систему інформаційного забезпечення менеджменту.

4. Розвиток цифрових технологій і перехід до концепції Industry 4.0 – 5.0 стимулюють поглиблення інтеграційних процесів – вони допомагають мінімізувати фінансові ризики, пов'язаних зі зміною моделей ведення бізнесу і реалізацією інноваційних рішень. Запропоновано авторське визначення терміну «функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» – як сукупність цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі. Окреслено основні напрями і завдання функціоналу цифровізації в системі

управління розвитком підприємницьких структур з урахуванням інструментальних можливостей новітніх цифрових технологій.

5. В умовах зростаючої конкуренції підприємницькі структури можуть змінювати свою інтеграційну конфігурацію – для кращої адаптації до змін у ринковому середовищі. Нові цифрові технології зменшують невизначеність факторів ринкової динаміки і сприяють зростанню ефективності реалізації управлінських рішень. Їх імплементація в систему інформаційного забезпечення менеджменту має відповідати стратегічним цілям підприємства і планам їх діяльності з урахуванням специфіки роботи на цільових ринках, що забезпечує ІПС значні переваги у роботі з ринком. Запропоновано авторський підхід до систематизації переваг, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифрової трансформації, в основу якої покладено складові системи інформаційного забезпечення менеджменту.

6. Цифровізація інформаційного забезпечення бізнесу є одним із ключових векторів розвитку сучасних інтегрованих підприємницьких структур, зумовлюючи трансформацію управлінських, виробничих та логістичних процесів в бік підвищення їх транспарентності, гнучкості та взаємодоповнюваності. Зазначено, що поєднання системного, процесного, ресурсного, інноваційного і соціально-економічного наукових підходів в реалізації функціоналу цифровізації дозволяє створити комплексну та гнучку інформаційну систему, яка відповідає потребам бізнесу і здатна забезпечувати ефективність управління. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та стійкості як окремих підприємницьких одиниць, так і загалом інтегрованої підприємницької структури, забезпечуючи позитивну динаміку розвитку бізнесу в стратегічній перспективі.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [36; 58; 86; 87; 191], вказаних в загальному списку використаних джерел.

2 АНАЛІЗ УМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ДИНАМІКУ РОЗВИТКУ

2.1 Структурно-динамічний аналіз діяльності суб'єктів підприємництва в Україні

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. Саме малий бізнес демонструє високу адаптивність і є основою виживання багатьох домогосподарств. Використання потенціалу підприємництва особливо важливо для України, економіка якої зазнала і зазнає страшних руйнувань через війну. Причому найбільші руйнування відбулись в промислово розвинених східних і південних регіонах країни, де знаходились основні експортоспроможні підприємства і розвинена промислова інфраструктура.

Певна частина таких підприємств змогла перемістити свої виробничі потужності у більш безпечні західні регіони, однак при цьому втрачено значну кількість кваліфікованого персоналу, порушено логістику, відчуваються проблеми з енергозабезпеченням. Та все ж вітчизняні підприємці є доволі стресостійкими, здатними адаптуватись до таких майже екстремальних умов діяльності – про це свідчать дані офіційної статистики: в 2022 р. було створено 32000 нових підприємств, а припинило роботу лише 5728 одиниць. При цьому зареєстровано 208936 нових ФОП, а закрито лише 20392. А в 2023 р. кількість новостворених ФОП стала рекордною – 314392. Навіть перевищила число новостворених ФОП, ніж у передвоєнному 2021 р., коли було зареєстровано найбільше ФОП за всі роки незалежності – 268382. У відсотковому відношенні кількість новостворених компаній у 2023 р. зросла на 60% порівняно з попереднім роком [38].

Проте подальший перебіг війни в Україні спричинив майже катастрофічні руйнування основних бюджетоутворюючих промислових підприємств в структурі національної економіки. А сама економіка фактично втратила здатність до самовідтворення. І без зовнішніх фінансових вливань – як у вигляді безповоротної допомоги, так і у вигляді позик, які накладають нові боргові зобов'язання – її відновлення в повоєнний період може тягнутися роками. За даними опитування, проведеного Unlimit Ukraine у травні 2023 р., лише 6% опитаних вказали, що не мали втрат з початку російської агресії, а переважна більшість зазначила, що втрати були доволі відчутними – п'ята частина вказала на втрату майна на понад 100 тис. дол. США і більше, приблизно стільки ж – від 50 до 100 тис. дол., і 24% – до 10 тис. дол. США [65]. До того ж, численні удари по енергосистемі додали нових сумнівів у можливості відновлення економічної спроможності України в попередніх обсягах.

Усе це негативно вплинуло на результати економічної діяльності більшості секторів національної економіки. Результати цього впливу показано в табл.2.1, яка сформована на основі статистичної звітності і дає змогу порівняти економічну ситуацію за три роки – передвоєнний, перший рік війни (який був шокуючим у всіх аспектах людського сприйняття) і наступні два роки – коли економічне життя почало адаптуватися до нових умов, тим чи іншим способом пристосовуючись до щоденних ризиків і небезпек.

Як видно з наведених даних, у 2022 р. загальні обсяги реалізації склали всього третину від попереднього, 2021 року. Найбільші втрати були саме в галузях, де основними суб'єктами господарювання є малий і середній бізнес – послуги розміщення і харчування – вони у 2022 р. склали всього 35,6% від 2021 р. Будівельна галузь також зазнала значних втрат – фактично нове будівництво припинилось, половина обсягів попереднього року була забезпечена відновленням будівель після обстрілів, деякі фірми завершували будівництво розпочатих у попередніх роках об'єктів. Навіть торговельна діяльність забезпечила тільки 74,3% обсягів від 2021 р. Промисловість – 80,2%. Найбільші втрати – у сфері індустрії гостинності і освіти – обсяги доходів у 2022 р. склали лише дещо більше третини тих, що були в 2021 році.

Таблиця 2.1 – Порівняльні результати економічної діяльності підприємств України в розрізі 2020-2024 років*

Види економічної діяльності	Обсяг доходів від реалізації продукції (товарів, послуг), млрд. грн					**Зміна показника, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Сільське, лісове та рибне господарство	624,07	943,49	682,41	782,62	879,93	72,3	114,7	112,4	93,3
Промисловість	3524,67	4999,41	4008,47	4543,62	5564,48	80,2	113,4	122,5	111,3
Будівництво	444,75	539,50	264,52	360,88	399,27	49,0	136,4	110,6	74,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	4519,52	5994,85	4452,09	5771,55	6585,05	74,3	129,6	114,1	109,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	558,43	654,50	541,96	638,67	665,09	82,8	117,8	104,1	101,6
Тимчасове розміщення й організація харчування	66,45	107,29	38,18	62,22	58,15	35,6	163,0	93,5	54,2
Інформація та телекомунікації	395,42	528,45	292,11	338,00	386,02	55,3	115,7	114,2	73,0
Фінансова та страхова діяльність	341,74	395,83	483,03	658,85	224,69	122,0	136,4	34,1	56,8
Операції з нерухомим майном	159,09	192,78	124,79	168,91	163,48	64,7	135,4	96,8	84,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	343,20	451,81	296,46	339,27	367,55	65,6	114,4	108,3	81,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	127,09	161,14	102,98	123,33	133,80	63,9	119,8	108,5	83,0
Освіта	11,35	16,65	5,73	7,76	9,95	34,4	135,4	128,2	59,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	130,56	195,37	179,95	186,20	210,64	92,1	103,5	113,1	107,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	12,20	20,97	8,48	64,96	69,51	40,4	768	107,0	331,5
Надання інших видів послуг	27,03	38,02	4,69	5,80	9,07	12,3	123,7	156,4	23,9
Усього	11285,58	15240,05	11485,86	14052,75	15726,70	75,4	122,4	111,9	103,2

* сформовано автором на основі [22]; ** розраховано автором

Підприємства АПК України також втратили значну частину свого економічного потенціалу – як територіально (у вигляді тимчасово окупованих і непридатних для використання внаслідок перенасичення вибухонебезпечними пристроями) земельних ресурсів, так і у вигляді зруйнованих інфраструктурних комплексів. І очікування бізнесу щодо відновлення ділової активності в цих та інших виробничих сферах економічної діяльності були доволі песимістичними. Зокрема, за даними соціологічних досліджень НБУ, найбільш песимістичними були очікування в будівельній галузі – Індекс очікування ділової активності (ІОДА) у грудні 2022 р. знизився до 35,6 проти 41,0 у вересні; це стало логічним проявом безпекових ризиків через війну, які впливають на споживчий ринок – замовлення на нове будівництво значно зменшились. Індекс очікувань на ринку промислових виробників у грудні 2022 р. знизився до 43,4 відносно 47,1 у вересні. І основна причина – через гірші очікування нових замовлень на продукцію – як з боку внутрішнього попиту, так і за колишніми експортними позиціями.

У сфері торговельної діяльності в очікуванні ділової активності також посилювалися негативні тенденції. Так, у жовтні 2022 р. порівняно з вереснем індекс знизився до 48,9 проти 49,9 у вересні (це відносно нейтральна зона); але в листопаді та грудні індекс відповідно склав 45,2 та 42,1. Тобто негативні тенденції набули сталості. Основна причина песимізму – неможливість налагодження повноцінної логістики (внаслідок пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури) та слабкий попит через зниження доходів населення. А підприємства сфери послуг хоч і зберегли песимістичні оцінки щодо своїх економічних результатів (ІОДА у вересні – 43,4; жовтні – 42,2; листопаді – 40,0. В грудні очікування дещо поліпшились – до 41,8 [60]. І хоча в 2023 р. результати ділової активності стали значно кращими, ніж у 2022 р. майже по всіх галузевих групах, все ж обсягів довоєнного періоду не вдалось досягти, загальний обсяг реалізації за усіма видами підприємств склав лише 92,3% від 2021 року. І це свідчить про значні ризики, які доводилось і доводиться нині долати бізнесу для підтримання ділової активності. Найбільш відчутні з них, які детермінують ділові очікування та економічну поведінку підприємств як учасників ринку, наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Ризики діяльності підприємств України в умовах війни та можливості їх мінімізації через інтеграцію *

Сфера ризику	Тип ризику	Можливості мінімізації ризиків через інтеграцію підприємств
Виробнича діяльність	Руйнування виробничих потужностей	Інтеграція дає змогу перерозподіляти виробничі функції між учасниками об'єднання, використовувати резервні або партнерські потужності, швидше відновлювати виробничий цикл через спільне використання інфраструктури.
	Перебої в постачанні сировини	Завдяки інтеграції з постачальниками або партнерами в межах мережі/альянсу формується стабільніший доступ до сировини, диверсифікуються джерела постачання та зменшується залежність від одного контрагента.
	Перебої в енергоживленні	Інтегровані структури мають більше можливостей для спільного інвестування в резервні джерела енергії, автономні системи живлення та координацію енергоспоживання між учасниками.
Фінансово-економічна сфера	Знецінення активів	Інтеграція сприяє ефективнішому використанню активів у межах об'єднаної структури, їх перепрофілюванню або переміщенню, а також знижує ризик втрати вартості через спільне управління ресурсами.
	Ускладнений доступ до фінансування	Інтегровані структури мають вищу кредитоспроможність, більше шансів на залучення зовнішнього фінансування, грантів чи державної підтримки, а також можуть акумулювати внутрішні фінансові ресурси учасників.
Логістика та постачання	Розрив ланцюгів постачання	Інтеграція дає змогу створювати альтернативні логістичні канали, узгоджувати маршрути й склади між учасниками, а також швидше перебудовувати ланцюги постачання в кризових умовах.
Кадрове забезпечення	Мобілізація та міграція працівників	Інтеграція створює можливості для перерозподілу трудових функцій між учасниками структури, тимчасового заміщення кадрів і спільного використання фахівців.
Технологічна стабільність	Відсутність техобслуговування	У межах інтегрованої структури можна централізувати технічну підтримку, спільно використовувати ремонтні служби й запасні частини, а також швидше координувати відновлення обладнання.
	Кібератаки	Інтеграція дає змогу формувати спільну систему кіберзахисту, стандарти безпеки, резервування даних і централізований моніторинг кіберзагроз.
Правове середовище	Втрата контролю над активами	Інтеграція підсилює інституційну захищеність через спільний юридичний супровід, координацію дій щодо захисту прав власності та консолідоване представлення інтересів учасників.
	Зміни в регуляторному полі	Інтегровані структури мають більше можливостей для моніторингу регуляторних змін, колективної адаптації до нових правил і спільного лобіювання необхідних рішень.
Репутаційні ризики	Втрата довіри партнерів	Інтеграція сприяє формуванню стабільнішої репутації завдяки підтримці спільних стандартів якості, виконання зобов'язань та колективній відповідальності учасників.
	Інформаційні маніпуляції	Об'єднання комунікаційних ресурсів, узгоджена інформаційна політика та спільне реагування на дезінформацію дозволяють зменшити вразливість до репутаційних атак.

* сформовано автором

Як видно із таблиці, ризики є доволі різноплановими і це не тільки ті, що стосуються фізичного руйнування виробничих систем (як це сталося із більшістю промислових підприємств, що потрапили в зону бойових дій на Сході і Півдні України, а також знищеними в результаті ракетного обстрілу промислових підприємств інших областей). Не менш небезпечними є й ризики розриву економічних зв'язків з постачальниками, ризики втрати кваліфікованого персоналу, а також правові та репутаційні ризики. І керівництво таких підприємств мусить шукати способи мінімізації їх негативного впливу. В тому числі, опираючись на ті партнерські відносини з іншими учасниками ринку, які були сформовані ще до війни – розвиваючи та взаємодоповнюючи їх.

Але як би не було складно вести бізнес під час війни, українські підприємці демонструють стійкість і проявляють непогану адаптивність до складних і сповнених ризиками умов господарювання, виявляючи здатність до творчого пошуку шляхів подолання зовнішніх загроз та ефективного використання нових можливостей, які виникають у поточному середовищі для забезпечення сталого розвитку. Підтвердженням цього слугують результати дослідження *Mastercard SME Index 2024*, спрямованого на вивчення стану та основних потреб мікро-, малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, що можуть стати каталізаторами їхнього зростання. Отримані дослідниками результати засвідчили високу ділову активність представників сектору МСБ. Зокрема, кожен шостий респондент повідомив про започаткування власної справи вже після початку повномасштабної війни, при цьому 66% з них не мали попереднього досвіду підприємницької діяльності. Варто також зазначити, що 16% опитаних на момент проведення дослідження вже здійснювали експортну діяльність, а 40% – декларували наміри виходу на зовнішні ринки у найближчій перспективі. Водночас, основними бар'єрами розвитку і зараз залишаються обмежений доступ до фінансових ресурсів (41% респондентів) та недостатній рівень платоспроможного попиту, що проявляється у дефіциті ринків збуту для ще 41% опитаних підприємців [103].

Загалом, результати опитування, проведеного на третьому році широкомасштабної війни, свідчать про прагнення підприємницького сектора не лише зберегти чи відновити бізнес-активність, а й здійснювати її масштабування, освоювати нові ринки, а також формувати нові ринкові ніші. Це підтверджується, зокрема, зростанням обсягів реалізованої продукції на 22,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком і ще на 11,9% у 2024 р. порівняно з 2023 р. Зокрема, в 2023 р. найбільше зростання спостерігається в таких секторах, як інформація та телекомунікації (+9,8%), професійна, наукова та технічна діяльність (+8,4%) та будівництво (+7,1%). Ці дані підтверджують ефективність адаптаційних стратегій українського бізнесу в умовах війни та свідчать про потенціал для подальшого розвитку та інтеграції на міжнародні ринки (див.табл.2.1).

Загалом, обсяги виручки від реалізації продукції підприємствами України в 2024 р. навіть дещо перевищили (на 3,2%) показники 2021 р. Однак відновлення економічної діяльності відбувається нерівномірно, що вказує на різні рівні ризиків підприємницької діяльності. Так, найкращу динаміку відновлення показує промисловість (+11,3%), торгівля (+9,8%), охорона здоров'я (+7,8%), а також підприємства, що забезпечують логістику (+1,6%). Втричі зросли доходи галузі відпочинкового напрямку, але це пояснюється тим, що 2023 р. було легалізовано ігорний бізнес, який відразу забезпечив зростання доходів у 10 разів. Найменше відновлення (порівняно з 2021 роком) відбулось у сфері послуг (всього 23,9% у 2024 р. від рівня 2021 р.), готельно-ресторанного бізнесу (54,2% від 2021 р.), діяльності закладів освіти (59,8% від 2021 р.), послуг фінансової і страхової діяльності (56,8% від 2021 р.).

Однак якщо в інших сферах економічної діяльності відбувалось поступове відновлення бізнесу (що проявлялось у зростанні доходів від реалізації продукції), то в сфері фінансової і страхової діяльності попри різке зростання доходів у 2022-2023 роках (+22,0% у 2022 р. та +36,4% у 2023 р.), у 2024 р. відбулось різке падіння (майже втричі) обсягів доходів – з 658,85 до 224,69 млрд. грн, тобто – до 34,1% від рівня попереднього року. Ймовірно, це може пояснюватися зміною податкової політики уряду, який Законом № 4015-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо

забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» встановив, що для банків в 2024 році підвищується базова ставка податку на прибуток до 50 % (для фінансових установ, окрім страхових компаній) [72].

Також цим законом забороняється враховувати у 2024 році невраховані збитки попередніх періодів при зменшенні об'єкта оподаткування. Такі зміни можуть призводити не лише до реального зменшення доходів, а й до отримання нижчих показників у статистиці «реалізація послуг фінансової діяльності та страхування», оскільки банківський прибуток після оподаткування може зменшуватися або частково реінвестуватися/перенаправлятися.

До того ж, у 2024 році могло статися різке зменшення попиту на фінансові послуги (кредити, лізинг, факторинг тощо) внаслідок економічного спаду, нестабільності, зростання відсоткових ставок чи ризиків неповернення. А в страхуванні – зниження добровільних страхових програм, скорочення клієнтської бази, зменшення страхових премій через скорочення бізнес-активності. Усе це показує тісну залежність і взаємозв'язок підприємницької діяльності із діяльністю у сфері її страхування та фінансування. Погіршення доступу до фінансових ресурсів збільшує ризики підприємницької діяльності у інших її сферах. І навпаки – зменшення підприємницької активності внаслідок зростання макроекономічних ризиків погіршує оборот фінансового капіталу. І все це негативно впливає на загальний соціально-економічний розвиток.

Тим більше, що найбільші бюджетоутворюючі підприємства України понесли величезні втрати під час війни – як від фізичного руйнування виробничих потужностей, та і від руйнувань їх ланцюгів постачання, що особливо відобразилось на вертикально-інтегрованих структурах металургії, АПК, енергетики. Та все ж компанії певною мірою адаптуються до зовнішніх загроз, про що свідчать дані про результати їх діяльності.

Зокрема, компанія Metinvest у 2024 р. відновила виплавку сталі до 7.58 млн т (після 6.0 млн т у 2023; 6.3 млн т у 2022), за 1 квартал 2025 р було випущено 2,43 млн т, що вказує на стійкість прирощування виробничих потужностей. Попри втрату коксівного вугілля з Покровська, компанія змогла знайти інші можливості для відновлення діяльності, що свідчить про здатність її менеджменту до

ухвалення адаптивних рішень [66]. Загалом, галузевий внесок металургії у ВВП України (як результат роботи вертикально інтегрованих ланцюгів гірничо-металургійного комплексу) залишається доволі відчутним – у 2024 р. частка чорної металургії у ВВП склала 7.2% (проти 5.7% у 2023), зростання випуску сталі склало 21,5% [157].

В секторі АПК найбільш потужною є вертикально інтегрована компанія Kernel. Її частка в експорті товарів з України: зерно – приблизно 10% (2023/24 маркетинговий рік); соняшникова олія – приблизно 22% у 2024 році. Хоча компанія втратила можливість вирощувати традиційні культури в попередніх обсягах (значна частина земельних ресурсів опинилась на тимчасово окупованих територіях), все ж завдяки диверсифікації бізнесу (не тільки вирощування, а й переробка) вона залишається найбільшим експортно-орієнтованим агрохолдингом із найбільшим рівнем доходів від своєї діяльності. У січні 2024 р. компанія запустила реконструйований експортний термінал у Чорноморську. А в лютому – «Старокостянтинівський ОЕЗ»: найбільший олійно-екстракційний завод в Україні. Запуск заводу дозволив холдингу компенсувати втрату переробних потужностей у Харківській області та значно наростити переробку олійних культур: за підсумками 2024 фінансового року (липень 2023 – червень 2024) – на 24%, (до 3,2 млн тонн). Продажі олії Kernel наростив ще більше – на 30%, до 1,47 млн тонн. Ще більший приріст експорту зернових – на 47%, до 3,7 млн тонн. За підсумками 2023/24 маркетингового року частка Kernel в експорті зерна з України склала 10%, за підсумками фінансового 2024 року – частка в експорті соняшникової олії з України 22% [23].

Ще одна компанія у секторі АПК впевнено лідирує у темпах розвитку бізнесу через інтеграцію в ланцюгах створення цінності – МХП. На сьогодні основним напрямом її ринкової експансії є птахівництво – компанія є лідером ринку з приблизно 53% часткою; виручка у 2024 р. склала \$3.05 млрд (+0.8%), чистий прибуток \$144 млн. У 2024 р. експорт продукції компанії з України знизився на 9% (до ~90,5 тис. т) на фоні воєнних обмежень, водночас закордонні виробничі активи групи нарощували випуск. Для МХП 2024 рік був найкращим

від початку повномасштабного вторгнення. Дев'ять місяців 2022 року холдинг завершив зі збитками в \$269 млн, за 9 місяців 2023 року отримав чистий прибуток у розмірі \$122. І у 2024 р. чистий прибуток склав \$141 млн. А в структуру самого холдингу в 2024 р. влилися три нові компанії: «М'ясний хутір», «Овочева скарбниця» і KTL Ukraine [23]. Основні ринкові характеристики цих вертикально інтегрованих бізнес-структур наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Основні ринкові характеристики найбільших галузевих вертикально інтегрованих бізнес-структур в Україні

Група	Типовий ланцюг інтеграції	Стан ІПС у 2024–2025	Частка/позиція на ринку
Metinvest	Залізна руда/кокс → чавун/сталь → прокат/логістика	Виплавка сталі 2024: ~7.58 млн т; 4міс-2025: 2.43 млн т (+1% р/р).	Сектор ГМК: 7.2% ВВП (вкл. ланцюги), експорт ГМК +30% у 2024.
DTEK	Вугілля (ТЕС) → /ВЕС/СЕС → генерація/мережі → постачання	Значні ушкодження генеруючих активів у 2024-2025; програми відновлення та міжнародне фінансування.	До війни – близько 25% електрогенерації України.
Kernel	Виробництво → переробка (олія) → трейдинг/експорт → термінали	2024: експорт \$3.7 млрд (олія/зерно), ~11–12% експорту зерна України; сильні обсяги переробки та терміналів.	Один із найбільших експортерів; оцінки глобальної частки: ~6% виробництва і ~9% експорту соняшникової олії.
МХП	Комбікорми → виращування → переробка → експорт/дистрибуція	2024: виручка \$3.05 млрд, прибуток \$144 млн; стабільне виробництво (USDA).	~53% ринку курятини України (2024).

* сформовано автором на основі [23; 66; 157].

Вертикальна інтеграція у підприємницькому секторі зосереджена переважно у великому бізнесі – в галузях, що об'єднують ланцюгами створення вартості сировинні і переробні підприємства. Як зазначалось у п.1.1, така інтеграція дає змогу зменшити трансакційні витрати (витрати ринкової взаємодії) та мінімізувати ризики порушення ритміки і результативності виробничих процесів через порушення умов виконання контракту учасників ланцюгів постачання. До того ж, об'єднання в холдинги забезпечувало доволі швидкі темпи акумулювання фінансових ресурсів, що в свою чергу, давало змогу масштабувати

бізнес і розширювати зону його впливу на ринкові процеси не тільки в Україні, а й на міжнародних ринках – експортуючи продукцію в значних масштабах і закріплюючи за собою вагомі частки світового ринку металургії (особливо чорної) та АПК. Війна суттєво погіршила їх ринкові можливості, проте їх відновлювальний потенціал виявився достатньо міцним, особливо у секторі АПК.

Що ж стосується енергетики, то тут ситуація набагато складніша. Найбільшим приватним інвестором в енергетичний сектор України є компанія ДТЕК. Її інвестиційний капітал у розбудову електрогенерації України з 2005 року склав понад 12 мільярдів євро, компанією створено 55 000 робочих місць. Вона об'єднує генерування і постачання електроенергії по всій Україні, маючи у своєму складі теплові, сонячні та вітрові електростанції. До війни компанія забезпечувала близько 25% електрогенерації України. Але в 2024 і особливо 2025 р. генеруючі потужності компанії були майже зруйновані і зараз до їх відновлення долучилась як держава, так і міжнародні фінансові інститути.

Наведені приклади показують, що в економіці України вертикально інтегровані структури є найбільш динамічними у своєму розвитку. Проте не менш динамічними є й горизонтально інтегровані підприємницькі структури, які об'єднують малий і середній бізнес у галузеві кластери та мережі. Як зазначалось у п.1.2, мережево-кластерний підхід є в останні десятиліття домінуючою формою розвитку підприємницьких структур в багатьох розвинених країнах, оскільки дає змогу значно розширити ресурсні можливості і збільшити адаптивність дрібного бізнесу, що важливо для збереження його життєздатності.

В Україні кластери набули поширення в різних галузях економіки та є присутніми в багатьох регіонах – у сфері машинобудування (Харківська, Дніпропетровська, Запорізька області), агропереробки (Хмельницька, Вінницька, Херсонська, Черкаська, Полтавська області, будівництва (м. Київ, Львівська обл.), логістики (Одеська та Миколаївська області. Значна кількість кластерів сформована у ІТ-індустрії, що пов'язано зі специфікою галузі і пільговими умовами її функціонування. Є кластери у легкій промисловості, туристичній індустрії, логістиці та ін. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Галузеві кластери та їх регіональне поширення в Україні*

Регіон	Галузь	Назва	Діяльність	Учасники
Харківська обл.	Машинобудування	Kharkiv Mechanical Engineering Cluster	Кооперація виробників обладнання, сервіс/ремонт, інжиніринг; взаємодія з НТУ «ХПІ»	Промислові підприємства Харкова; ЗВО/лабораторії
Дніпропетровська обл.	Машинобудування	Dnipro Industrial Tech Cluster (ініціатива)	Ланцюги постачання для гірничо-металургійного комплексу, важке машинобудування, сервісні компанії	Виробники вузлів/агрегатів; інтегратори; технічні ЗВО
Запорізька обл.	Машинобудування	Запорізький машинобудівний ланцюг (робоча назва)	Постачальники для енергетичного/турбінного обладнання, ремонтні бази, сервісні підприємства	Постачальники 1–2 рівнів; профільні кафедри ЗВО
м. Київ	Будівництво / BuildTech	Kyiv BuildTech Cluster (ініціатива)	Префаб/модульне будівництво, BIM/цифрові двійники проєктів, матеріали з низьким вуглецевим слідом	Девелопери; проєктні бюро; виробники prefab/сухих сумішей
Львівська обл.	Будматеріали / будівництво	Lviv Construction Materials & Prefab (ініціатива)	Цемент/сухі суміші/віконно-дверні системи; кооперація з логістикою для швидких поставок на об'єкти	Виробники будматеріалів; дистриб'ютори; підрядники
Одеська/Миколаївська обл.	Будівництво / логістика	South Logistics & Construction Hub (робоча назва)	Склади класу А, логістичні комплекси, портова інфраструктура; інтеграція з будівельними підрядниками	Логістичні оператори; девелопери складів; підрядники
Вінницька/Хмельницька обл.	Агропереробка	Podillia Agro-Processing Cluster (ініціатива)	Переробка зернових/олійних, борошномельні/олійно-екстракційні активи, кооперація з логістикою	Переробники; елеватори; експедитори; лабораторії якості
Полтавська/Сумська обл.	Агропереробка (олійні/корми)	Oilseed & Feed Cluster (робоча назва)	Переробка насіння олійних; комбікорми; лабораторії якості та сертифікації, експортні канали	Крушери; комбікормові заводи; трейдери
Черкаська обл.	Агропереробка (цукрові буряки)	Sugar Beet Processing Network (ініціатива)	Синхронізація цукрових заводів, бурякосировинних зон, логістики й енергопостачання	Цукрові заводи; агропідприємства; перевізники
Херсонська обл.	Агропереробка (садівництво/овочі)	Irrigated Horticulture & Processing (робоча назва)	Плодово-ягідна/овочева переробка, охолодження/пакування; акцент на зрошенні	Сади/овочеві господарства; переробники; холодильні склади

*сформовано автором на основі аналізу інтернет-контенту

Горизонтальна інтеграція в кластерах діє як «надфірмовий» механізм кооперації, особливо помітний у східних регіонах (Харків), де кластери стали платформою збереження бізнес-активності під обстрілами. А кластерні освітні треки збільшують приплив кваліфікованих кадрів у ключових регіонах, що критично для відновлення експорту послуг і створення нових продуктів.

Важливо, що участь у кластерах дає змогу підприємцям не тільки отримати переваги від виробничо-технологічного кооперування, а й набути досвіду підприємництва тим учасникам, які тільки почали розвивати свій бізнес – особливо в умовах війни. Виготовленням безпілотних систем в Україні нині займається понад 400 підприємств. І багато з них є учасниками таких високотехнологічних кластерів, які можуть скласти основу трансформації національної економіки у її повоєнному відновленні.

В Україні вже склався кластерний контур БПЛА: державна платформа підтримки інновацій (Bravel), мережа кластерів UCA/Clusters4Defense, централізований держзамовник і промисловий якір (Ukroboronprom), а також хвиля приватних інвестицій. Разом це дає швидкий цикл «ідея – прототип – кодифікація – серія», доступ до міжнародних партнерств і нарощування локалізації компонентів. За рахунок цього майже повністю покриваються потреби ЗСУ в БПЛА і випуск їх постійно зростає та збільшується їх різноманітність.

Проте в багатьох видах економічної діяльності невиробничого характеру горизонтальна інтеграція відбувається у формі розбудови мережевого бізнесу – такий вид інтеграції властивий ринково-орієнтованим компаніям, які реалізують стратегію розвитку ринків (експансії на нові ринки). Насамперед це властиво торговельним компаніям, транспортно-логістичним, сервісним. Найбільш відомі й успішні мережеві інтегровані структури України коротко охарактеризовано в табл.2.5. Як видно із таблиці, інтеграція дає змогу максимально ефективно використовувати наявну ресурсну базу і компетенції персоналу для масштабування бізнесу під єдиним брендом

Таблиця 2.5 – Характеристика змісту інтеграції і напрямів розвитку підприємницьких структур мережевого типу*

Сегмент	Компанія	Об'єкти інтеграції	Характеристика розвитку у 2024–2025
Ритейл (food/non-food)	ATB-Market	Власні РЦ/DC, транспорт, мережа магазинів, IT-ланцюг (OMS/WMS/TMS), приватні марки	Масштабна регіональна присутність; подальша експансія; фокус на енергоефективності та логістиці габаритів
Ритейл (food)	Fozzy Group	Мережа супермаркетів/гіпермаркетів, приватні ТМ, регіональні склади, e-commerce	Акцент на розвитку приватних марок та регіональних ланцюгів постачання; омніканальні сервіси
DIY/ритейл логістика +	Epicentr K	Торгові центри, регіональні логісткомплекси, власний транспорт, e-commerce	Розвиток складів і регіональних хабів; промо-пакети «товар + сервіс/доставка»
Поштова логістика (приватна)	Nova Post	Сортувальні хаби, мережа відділень, кур'єрка, міжнародна мережа, IT-трекінг	Зростання обсягів пересилань; розширення міжнародних напрямків; швидкі «слоти» доставки
Поштова логістика (державна)	Ukrposhta	Національна мережа відділень, сортувальні термінали, e-commerce сервіси	Модернізація сортування/конвеєрів; розширення сервісів для МСБ та експорту
Поштова логістика (приватна)	Meest	Відділення/поштомати, міжнародна логістика, фулфілмент e-commerce	Розширення хабів на заході; конкуренція у міжнародній доставці маркетплейсів
Ритейл (cash&carry/B2B)	METRO Україна	Cash&carry мережа, регіональні склади/DC, B2B-e-commerce, HoReCa-сервіси	Сильний фокус на B2B-клієнтах (HoReCa, офіси), омніканальні замовлення, програми лояльності для бізнесу
Фулфілмент/маркетплейс	Rozetka Fulfillment	Фулфілмент-центри (зберігання/комплектація), інтеграція з маркетплейсом, last-mile партнери	Моделі FBO/FBS; масштабування складів; SLA на відправку/доставку для продавців
Вантажні перевезення (LTL/термінали)	Delivery	Мережа терміналів, магістральна логістика, доставка «склад-склад/двері», IT-API	Регіональна присутність; інтеграції для B2B-клієнтів; спеціалізація на палетних/габаритних вантажах
Вантажні перевезення	SAT	Термінали, склади тимчасового зберігання, регіональні маршрути, API/особистий кабінет	Фокус на перевезенні вантажів для МСБ; розвинена мережа відділень і партнерських точок

* сформовано автором за матеріалами офіційних сайтів компаній

Варто при цьому підкреслити, що в мережевих структурах переважна більшість учасників здійснюють економічну діяльність у статусі фізичних осіб-підприємців (ФОП). Дані офіційної статистики, які в розрізі основних видів економічної діяльності та в порівнянні 2020-2021 років наведено в табл.В.1 (дод. В) показують, що, наприклад, у 2021 р. 81,04% від загальної кількості суб'єктів господарювання (СГ) в різних сферах економічної діяльності займали ФОП. А в розрізі видів економічної діяльності найбільшу частку у загальній структурі підприємницького сектору займали торговельні підприємства – у 2021 році 42,9% підприємницьких структур і фізичних осіб-підприємців займалися саме торгівлею, серед них ФОП займали 87,5%.

Ринок роздрібної торгівлі в Україні є доволі структурованим – як за групами товарів, так і за динамікою розвитку окремих напрямів. Зокрема, структуру ритейлу України у 2024 р. можна проілюструвати рис.2.1.

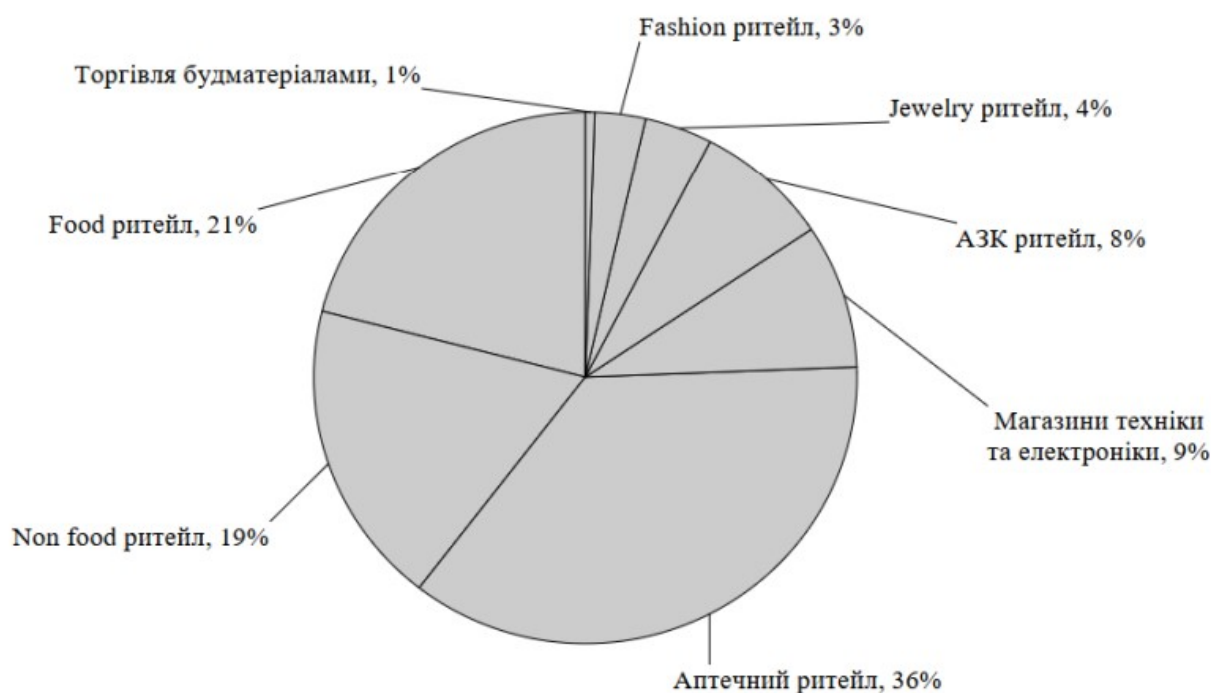


Рисунок 2.1 – Структура ринку ритейлу в Україні у 2024 р.*

* побудовано за даними [3]

Як видно, найбільші частки в ній займають продаж ліків (36%), продовольчих товарів (21%) і непродовольчих товарів повсякденного вжитку

(побутова хімія, текстиль, меблі, інші товари побутового призначення). Продаж техніки та електроніки складає лише 9% від загального обсягу реалізації продукції, ще приблизно стільки ж (8%) дають продажі товарів на автозаправних комплексах (пальне, супутні товари і сервіси). Це доволі тривожний знак, який засвідчує звуження споживчих потреб населення України до товарів найпершої необхідності. І пояснення цьому може бути доволі простим – війна.

Та все ж серед значущих обсягів продажу можна назвати ювелірний ритейл, який зберігає відносну стабільність навіть під час війни (ймовірно через інвестиційну привабливість або ж за рахунок подарункового призначення). Невеликим є так званий Fashion-сегмент (3%), який охоплює продаж брендovаних виробів від зарубіжних і національних виробників (одяг, взуття, різні аксесуари). Найменшу із відчутних частот займає торгівля будівельними матеріалами, хоча й потреба таких насправді зростає з кожним днем через постійні обстріли й руйнування житла. Ймовірно, продаж таких товарів все ж незначний на фоні іншого попиту і може бути пов'язаний також із низькою активністю у сфері будівництва.

Водночас дослідження окремих підприємств, які здійснюють торгівлю матеріалами, що використовуються для ремонтно-будівельних послуг, показує їх доволі значне збільшення обсягів виручки від реалізації продукції саме у період повномасштабного вторгнення. Зокрема, такими є ТОВ «АРМАХ Груп» та ТОВ «Інтерекст LTD», які займаються оптовою торгівлею трубопровідної арматури, що використовується в системах трубопроводів для контролю, регулювання та убезпечення від пошкоджень потоку робочого середовища (рідини, газу тощо). Ці підприємства також відносяться до мережових і мають регіональні представництва у багатьох містах України. Їх основні показники діяльності показують позитивну динаміку і особливо значне зростання з 2022 року (див. табл. В.2, дод. В).

Так, у 2023 році ТОВ «АРМАХ Груп» збільшило обсяги реалізації продукції вдвічі проти попереднього року (101.26%), у 2024 р. зростання склало ще 50%. Так само позитивною і сталою є динаміка зростання чистого прибутку підприємства

і його активів. Зросла також кількість працівників і їх продуктивність. Це підприємство активно розвиває інтернет-торгівлю, застосовує сучасні цифрові системи для роботи зі споживачами (зокрема, CRM). Дещо гіршою і нерівномірною є динаміка показників діяльності ТОВ «Інтерекст LTD» – у 2024 обсяги його доходів зменшились на 16,5% проти попереднього (у якому мало місце зростання на 84%). Проте підприємство залишилось прибутковим і у 2025 році продовжує працювати на ринку.

Так само позитивну динаміку показують транспортно-логістичні компанії, послуги яких під час війни суттєво зросли, що дозволило багатьом із них значно збільшити охоплення своїми послугами регіонів, розширюючи мережу регіональних представництв і нарощуючи обсяги реалізації своїх послуг, Зокрема, такою є стратегія розвитку ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (див. дод. В, табл. В.2), яке активно співпрацює із торговельним бізнесом, поступово інтегруючись у торговельно-логістичну мережу.

Слід зазначити, що найбільш адаптивним видом діяльності, який привабливий для значної кількості дрібних підприємців, зокрема тих, що виступають у статусі самозайнятих осіб (ФОП), була і залишається торгівля (особливо роздрібна). Аналіз структури зайнятості працівників у різних секторах національної економіки показує, що частка працівників у сфері ритейлу складає майже 26%, що вказує на його значущість для створення робочих місць (рис.2.2).

Більше половини ФОП зайняті в інших сферах економічної діяльності (за винятком сільського господарства і будівництва). В той же час виробничою діяльністю (сукупно промисловість і будівництво) у 2020-21 р. займалися приблизно лише 9 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності. З них у статусі ФОП у 2021 р. знаходились приблизно половина (відповідно 59,7% у промисловості та 44,4% у будівництві).



Рисунок 2.2 – Структура зайнятості працівників в Україні за видами економічної діяльності у 2024 р.*

*побудовано за даними [22]

І таке співвідношення є логічним, оскільки виробнича діяльність є більш капіталомісткою та складнішою в організації бізнес-процесів, ніж надання послуг, зокрема, торговельних. Тим більше, що віддача від вкладених коштів в сферу торгівлі відбувається набагато швидше, ніж у виробничих видах діяльності. І за невеликих обсягів товарообігу торговельний бізнес майже завжди забезпечує дохідність, якщо підприємець орієнтується на поточний попит. Тому економічне активне населення і надає перевагу даному бізнесу, про що свідчить переважна кількість ФОП у цій сфері (45,5% у 2020 р. і 42,9% у 2021 р. від усієї кількості ФОП). В умовах війни підприємницька діяльність у сфері торгівлі також продовжувалась значною мірою у статусі ФОП.

Привабливою ця сфера діяльності є через спрощену систему оподаткування, яка за відсутності чітких умов віднесення бізнесу до числа підприємств-юридичних осіб, давала змогу «подрібнювати» його на складові, що

мають статус ФОП, максимально зменшуючи тим самим обсяги сплачених податків – особливо у сфері роздрібної торгівлі. Справедливість даного висновку підтверджується, наприклад, тим, що порівняно з 2020 роком у 2021 р. (коли урядом стали вживатись деякі заходи для усунення такого способу ухиляння від оподаткування) кількість ФОП у торгівлі зменшилась на 47379 одиниць. І це на порядок більше, ніж зменшення ФОП в усіх інших видах економічної діяльності.

Водночас є й такі види економічної діяльності, де зміни відбувалися в протилежному напрямі. Відрадно, що це ті види діяльності, які доцільно означити як знаннєвмісні та креативні – освіта, професійна науково-технічна діяльність, адміністративне обслуговування, мистецтво та відпочинок тощо. І найбільш відчутне зростання – в сфері інформації та телекомунікацій, на що звертають увагу й інші дослідники, відзначаючи здатність таких секторів діяльності протистояти кризам і навіть знаходити в них нові можливості [79].

Внесок ФОП у результати діяльності інших сфер сервісу також великий, а в багатьох випадках – і значно перевищує результати діяльності підприємств (інші послуги, до яких відносять послуги індивідуального характеру, надають 81,27% ФОП). Більш розгорнутий аналіз внеску сфери сервісу у загальні результати діяльності реального сектору економіки у 2021 р. показав, що в сфері освіти, індустрії гостинності (послуги тимчасового розміщення та харчування), відпочинку, мистецтва та розваг мав місце приблизний паритет у співвідношенні цього внеску дрібних підприємців та підприємств, що функціонували в статусі юридичних осіб.

Значна зацікавленість дрібних підприємців (ФОП) у розвиток сфери сервісу вказує на те, що існуючі в Україні регулятивні норми, які формують умови ведення бізнесу для цієї категорії підприємців (передусім режим оподаткування) були комфортнішими, ніж для підприємств, що функціонують за загальною системою оподаткування. І це може відіграти позитивну роль у нинішньому стані економіки, коли важливо підтримати самозабезпечення населення – адже багато працівників великих підприємств втратили свої робочі місця, а значить – і доходи. І їх прагнення створити для себе джерело доходів не

має обмежуватися державою посиленням податкового тиску. Навпаки, за кризового стану економіки сектору малого бізнесу мають надаватися додаткові преференції – щоб згладити ризики входження в бізнес початківцям, дати їм змогу набутися досвіду підприємництва як змагального процесу. Тому урядом під час війни (зокрема, в перші два роки повномасштабного вторгнення) ФОПам 1-2 груп взагалі дозволили сплачувати податки добровільно, оскільки багато бізнесів не могли продовжувати роботу через високі безпекові ризики. І можливо завдяки цьому після суттєвого зменшення кількості ФОП у 2022 році, у 2023 р. їх стало навіть більше, ніж перед війною, що графічно відображено на рис.2.3.

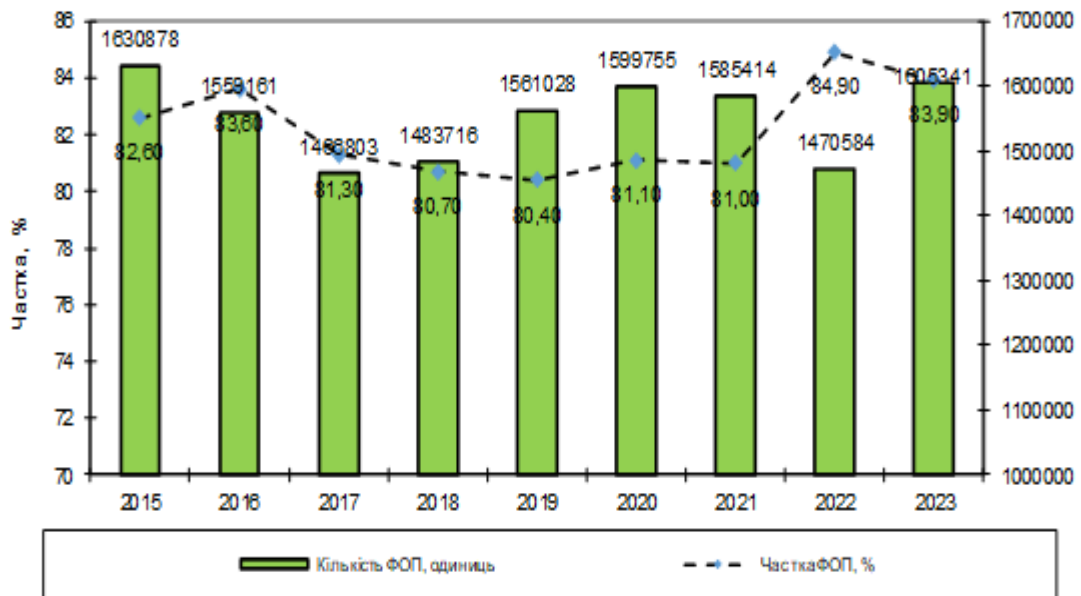


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості ФОП у структурі суб'єктів господарювання України і частки ФОП у загальній їх кількості

* побудовано автором за даними статистичної звітності [38]

У 2024 р. така тенденція збереглась і частка ФОП зросла до 85,1% (склавши 1663811 од.). Однак змінилось співвідношення кількості ФОП за різними видами економічної діяльності, особливо в ІТ сфері (див.табл.В.1 дод.В). Найбільш імовірна причина цього – в наявних та очікуваних змінах інструментів державного регулювання цієї сфери, згідно яких для суб'єктів цього сегменту ринку більш вигідною стала співпраця в режимі аутсорсингу з ФОП (з 5%

податковим навантаженням на дохід), аніж в складі підприємства, де встановлюється нижній рівень заробітної плати найманого працівника не нижче 1200 євро на місяць, тим більше, що законодавцем визначено перехідний період до 2025 р., у якому ФОП у складі ІТ-компаній може складати до 50%, а після 1 січня 2025 – до 20% [73; 74]. Посилення фінансового моніторингу трансакцій з боку банківських установ також спонукало фрілансерів ІТ-сфери оформити статус ФОП, оскільки підвищило рівень ризикованості роботи без юридичного оформлення відносин із роботодавцями.

Загалом очікувалось, що здійснення законодавчих змін у сфері регулювання діяльності учасників ринку ІТ-послуг у 5 разів зменшить податкове навантаження в галузі порівняно із загальною системою. Вважалось, що тим самим буде створено гарні стартові умови для розвитку вітчизняних стартап-компаній, які розробляють власний продукт з високою доданою вартістю, а не виконують рутинну роботу на замовлення іноземних фірм. Останнє властиво більшості ІТ-аутсорсерів, де частка доданої вартості українських учасників ланцюжка створення цінності зовсім низька, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації послуг галузі.

І це відображається на загальних обсягах реалізації суб'єктів господарювання даного сектору національної економіки. Так, у 2021 р. частка ІТ-послуг у загальних обсягах реалізації продукції і послуг підприємств різних сфер і форм діяльності (3,5%) була значно менша, ніж частка у загальній кількості суб'єктів господарювання (13,6%). При цьому майже половину доходів ІТ (46,83%) забезпечили саме підприємці, що працюють за спрощеною системою оподаткування. Тобто – фізичні особи – ФОП (табл.2.6).

І якщо порівняти результати діяльності ФОП у сфері торгівлі (де частка ФОП сягала у 2021 р. 39,3% від загального обсягу реалізації товарів (послуг) суб'єктами підприємництва, то видно, що ФОПи забезпечують тут лише 10,17% від загального. Тобто, в понад чотири рази менше.

Таблиця 2.6 – Внесок ФОП у економічні результати підприємницького сектору України в розрізі видів економічної діяльності (2021 р.)*

	Обсяги реалізації суб'єктів господарювання (СГ)		У тому числі фізичні особи-підприємці (ФОП)		Частка ФОП у обсягах реалізації за видами діяльності, (гр.4/гр.2), %
	усього, млрд. грн	% до загального	усього, млрд. грн	у % до загального	
Усього	15240,05	100,0	1373,02	100,0	9,01
Сільське, лісове та рибне госп-во	943,49	6,2	24,83	1,8	2,63
Промисловість	4999,41	32,8	82,67	6,0	1,65
Будівництво	539,50	3,5	28,52	2,1	5,29
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	5994,85	39,3	609,83	44,4	10,17
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	654,50	4,3	74,09	5,4	11,32
Тимч. розміщення й організація харчування	107,29	0,7	59,23	4,3	55,20
Інформація та телекомунікації	528,45	3,5	247,47	18,0	46,83
Фінансова та страхова діяльність	395,83	2,6	6,11	0,4	1,54
Операції з нерухомим майном	192,78	1,3	41,11	3,0	21,32
Професійна, наукова та технічна діяльність	451,81	3,0	98,71	7,2	21,85
Діяльність у сфері адміністративного і допоміжного обслуговування	161,14	1,1	33,45	2,4	20,76
Освіта	16,65	0,1	9,41	0,7	56,49
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	195,37	1,3	16,30	1,2	8,34
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,97	0,1	10,41	0,8	49,64
Надання інших видів послуг	38,02	0,2	30,90	2,3	81,27

* складено автором на основі [63]

У 2020 р. ця частка в торгівлі складала всього 5,55%, а в секторі ІКТ – 54,5%. І це вказує на значно більшу продуктивність працівників, зайнятих в секторі «Інформаційні комунікації і технології». Однак, безумовно, загалом по всіх видах діяльності продуктивність ФОП менша, ніж на підприємствах, що працюють у статусі юридичних осіб – як видно із рис.2.3, частка кількості ФОП в структурі суб'єктів економічної діяльності протягом усього досліджуваного періоду перевищувала 80%, а їх внесок у загальні обсяги реалізації в передвоєнному 2021 р. (найкращому за економічними результатами) склала лише трохи більше 9% (табл. 2.4). У 2020 р. ця частка була майже така сама (8,97%). І в 2022 р. ситуація в секторі МСБ суттєво погіршилась – це видно як по кількісних показниках присутності ФОП на ринку, так і по результативності їх діяльності (табл.2.7).

Так, частка обсягів реалізації продукції (послуг) суб'єктами підприємництва у статусі ФОП в загальному їх обсязі знизилась більш ніж вдсятеро, склавши у 2022 році всього 0,76% (проти 9,01% у 2021 р.), а в 2023 р. – 0,84%. У сфері ж ІКТ спад був набагато гірший – загальні обсяги реалізації в галузі впали з 528,45 млрд. грн у 2021 р. до 292,1 млрд. грн у 2022 р.; і внесок ФОП склав всього 0,19% у ці результати. І хоча за показниками експорту послуг в ІТ-сфері у 2022 р. обсяги їх реалізації не зменшились порівняно з 2021 р., проте їх реалізація на внутрішньому ринку відчутно погіршилась.

І це також вказує на переважання аутсорсингу ІТ-послуг, який здійснюється на замовлення компаній з інших країн. Зростання експорту послуг сектору ІТ у 2022 р. склало 16% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. А частка послуг ІТ-сектору в загальному експорті послуг забезпечила майже половину експортних надходжень в Україну (48%) [26]. І це при тому, що багато українських ІТ-компаній через війну здійснило релокацію бізнесу за кордон. А доволі значна частина замовлень на аутсорсингові послуги була втрачена через невпевненість зарубіжних партнерів у тому, що безпекова ситуація в Україні дозволить виконувати ІТ-фахівцям роботу з такою ж результативністю, як і до війни.

Таблиця 2.7 – Структура економічних результатів підприємницького сектору України в розрізі видів економічної діяльності (2022-2023 рр.)*

	Обсяги реалізації суб'єктів господарювання (СГ), 2022 рік				Обсяги реалізації суб'єктів господарювання (СГ), 2023 рік			
	Загалом, млрд.грн	в тому числі ФОП		**Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %	Загалом, млрд.грн	в т. ч. ФОП		**Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %
		млрд.грн	у % до загального			млрд.грн	у % до загального	
Усього	11485,9	86,86	100,0	0,76	14052,8	118,5	100,0	0,84
Сільське, лісове та рибне господарство	682,4	1,92	2,2	0,28	782,6	2,5	2,1	0,32
Промисловість	4008,5	8,61	9,9	0,21	4543,6	12,8	10,8	0,28
Будівництво	264,5	0,45	0,5	0,17	360,9	1,0	0,9	0,29
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	4452,1	58,38	67,2	1,31	5771,5	77,3	65,2	1,34
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська д-ність	542,0	12,66	14,6	2,34	638,7	17,0	14,4	2,67
Тимчасове розміщення й організація харчування	38,2	2,56	3,0	6,72	62,2	4,5	3,8	7,18
Інформація та телекомунікації	292,1	0,55	0,6	0,19	338,0	0,6	0,5	0,19
Фінансова та страхова діяльність	483,0	0,06	0,1	0,01	658,9	0,0	0,0	0,00
Операції з нерухомим майном	124,8	0,96	1,1	0,77	168,9	1,4	1,2	0,81
Професійна, наукова та технічна діяльність	296,5	0,27	0,3	0,09	339,3	0,5	0,4	0,15
Адміністративне та допом. обслуговування	103,0	0,25	0,3	0,25	123,3	0,5	0,4	0,37
Освіта	5,7	0,01	0,0	0,19	7,8	0,0	0,0	0,52
Охорона здоров'я та надання соц. допомоги	180,0	0,07	0,1	0,04	186,2	0,1	0,1	0,06
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8,5	0,04	0,0	0,43	65,1	0,1	0,1	0,17
Надання інших видів послуг	4,7	0,07	0,1	1,39	5,8	0,1	0,1	1,89

*складено на основі [22]; ** розраховано автором

У 2023-2024 роках р. ситуація із загальними обсягами реалізації трохи поліпшилась (зростання у 2023 р. склало 16,2%), але внесок ФОП у цей результат (600 млн. грн проти 550 млн. грн у 2022 р.) зріс небагато, тому його частка залишилась на тому ж самому рівні – 0,19%. У 2024 році ситуація не змінилась, незважаючи на те, що загалом обсяги реалізації послуг в ІТ-секторі дещо зросли – до 390,6 млрд.грн (проти 338,0 млрд.грн у 2023 р.), внесок ФОП у цю суму склав всього 0,3% (проти 0,2% у 2024 р.). А кількість зайнятих працівників в галузі зросла зовсім незначно з 428,9 до 430, 7 тис. осіб (з них лише 66,9 тис. осіб працювало в статусі ФОП). Зате зросла кількість підприємств (юридичних осіб) – до 31,1 тис. од. (проти 29,7 тис. одиниць у 2023 р.).

Тобто, в ІТ галузі мають місце певні структурні зміни – збільшується кількість підприємств і зменшується кількість ФОП. При цьому результативність такої трансформації проявилась насамперед у певному зростанні продуктивності. Так, обсяг реалізації послуг на 1 зайнятого в ІТ у 2023 р. складав 788,1 млн.грн, а в 2024 р. – вже 906,9 млн.грн, тобто зріс на 15,1%, що показано в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка продуктивності праці в ІТ-секторі*

Показник	Значення показника за роками					Зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022
Обсяг реалізованої продукції (послуг), млн.грн	395417,2	528451,0	292105,0	337999,4	390592,8	115,6	133,7
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	383,4	437,1	423,3	428,9	430,7	101,7	101,7
Продуктивність праці 1 працівника, млн.грн	1031,34	1208,99	690,07	788,06	906,88	115,1	131,4

* сформовано автором на основі [96]

Ця тенденція є позитивною, вказуючи на доцільність інтегрування зусиль навіть в такому високо індивідуалізованому виді діяльності. І це дуже важливо для розвитку національної економіки – адже саме в межах компаній збільшується кількість створених на замовлення бізнесу інформаційних продуктів, завдяки яким українські компанії можуть доєднуватися до міжнародних мереж доданої вартості, збільшувати обсяги виробництва та експорту продукції, оперативно реагувати на потреби ринку, ставати конкурентоспроможнішими.

До того ж, інтеграційні процеси у сфері ІТ відбуваються й на рівні об'єднань у кластери – регіональні чи всеукраїнські, які формуються за галузевим принципом або мають консолідаційний характер, поширюючи практику формування кластерів у підприємницькому середовищі. Це дає змогу учасникам об'єднувати зусилля для реалізації більш амбітних проєктів, збільшувати обсяг нових знань у працівників через цільові освітні програми тощо.

Так, найбільше зусиль у розвитку кластерних об'єднань докладає Український кластерний альянс (UCA): масштабував мережу, запустив карту кластерів, підсилив інтернаціоналізацію та кооперацію (воркшопи, програми з EU-партнерами). Це зафіксовано у річному звіті UCA-2024 та окремих підсумкових матеріалах.

Флагманом реалізації освітніх програм є Lviv IT Cluster. У 2024 р. він підтримував 19 академічних програм у 4 університетах (4 500+ студентів), а кожен другий абітурієнт технічних спеціальностей регіону подавався на програми кластера; стартувало 1 131 студента на модернізованих бакалаврських треках. Це напряму впливає на відновлення кадрового потенціалу ІТ індустрії. Інші регіональні ІТ-кластери (зокрема Харківський) стали «вузлами стійкості», забезпечуючи координацію релокації/безпеки, збереження команд, залучення партнерств і фінансування, здійснюючи адвокацію регуляторних змін для роботи експортоорієнтованих сервісних компаній.

Характеристика цих та інших активно діючих в Україні кластерних утворень консолідаційного характеру наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Кластерна інфраструктура розвитку підприємницького сектора в Україні*

Кластер / інфра-структура	Галузь / профіль	Масштаб / склад	Ключові результати 2024–2025	Джерело
Ukrainian Cluster Alliance (UCA)	Мульти-сектор: промисловість, хай-тек	>40 організацій (здебільшого кластери), що представляють >70% активних кластерів країни	Консолідація кластерів, карта кластерів, програми інтернаціоналізації та співпраці з EU4Business	https://www.clusters.org.ua/en/blog-about-clusters/three-years-of-war-lessons-for-clusters-and-our-partners/
UCA – Річний звіт 2024	Платформа об'єднання кластерів	Зростання мережі та сервісів	Підсумки року, показники діяльності, дорожня карта підтримки кластерів	https://www.clusters.org.ua/annual-report-2024/
Lviv IT Cluster	IT / технології	19 освітніх програм; >4 500 студентів у 4 ЗВО (2024)	Масштабні освітні ініціативи; половина абітурієнтів регіону обрали програми кластера	https://itcluster.lviv.ua/en/lviv-it-cluster-2024-milestones-and-achievements/
Kharkiv IT Cluster	IT / цифрові сервіси	Екосистема компаній і вишів; програми залучення фінансування	Підтримка стартапів і бізнесів під час війни, співпраця з європейськими програмами	https://euneighbours.east.eu/news/stories/frontline-digitalisation-kharkiv-it-cluster-collaborations-for-ukraines-technology-businesses/
EU4Business (Ukraine)	Підтримка МСП і кластерів	Національні програми відновлення/конкурентоспроможності	Інструменти фінансування, інтернаціоналізації та кластерного розвитку	https://eu4business.eu/reports/eu4business-country-report-2024-ukraine/
European Cluster Collaboration Platform – Ukraine	Кластерна екосистема / мережування	Портал кластерів України в мережі ЄС	Довідкова рамка та контакти кластерів для співпраці у ЄС	https://www.clustercollaboration.eu/content/ukraine
UCA – Bronze Label clusters	Якість управління кластерами	Українські кластери з відзнакою Bronze Label	Бенчмаркінг і підвищення управлінської зрілості	https://www.clusters.org.ua/en/international-cooperation/ukrainian-clusters-awarded-bronze-label-for-cluster-management-excellence/

*сформовано автором

Кластери України активніше інтегровані у European Cluster Collaboration Platform та ініціативи на кшталт Euroclusters (нетто-нульові технології, критична сировина), що полегшує партнерський пошук, бенчмаркінг та участь у грантових програмах. Через програми EU4Business відбувається підсилення підтримки розвитку МСП. Кластерні ініціативи і МСП отримують доступ до фінансування, консультацій і політик, спрямованих на дерегуляцію, е-сервіси та інтеграцію до ринків ЄС; ці напрями відображені у Country Report 2024 та проєктах SMEPIS.

Варто підкреслити, що поширення прогресивного досвіду з об'єднання зусиль дрібних підприємців є важливим елементом і державної економічної політики. Адже завдяки розвитку підприємництва створюються нові робочі місця і забезпечується пропозиція продуктів, що мають споживчу цінність. І те, й інше надзвичайно важливе, тому регулюється державою – у вигляді сукупності певних інструментів інституційного характеру, які підтримують розвиток малоформатних за масштабами діяльності підприємницьких структур. Ці інструменти мають свою специфіку в кожній країні – з огляду на ті стратегічні цілі, які визначаються урядом та ресурсні характеристики національних економік. Важливо бачити спільне у формуванні регулятивного механізму, елементами якого вони є – «спрямованість на те, щоб використання інструментів і важелів державної економічної політики давали змогу підвищувати здатність національних економік конкурувати на світових ринках» [190]. В умовах цифровізації економіки в Україні інформація про форми та інструменти державної підтримки розвитку підприємницького сектору поширюється через цифрові платформи (див. дод. В, табл.В.3).

Значний відсоток внеску малого бізнесу в загальні економічні результати розвинених країн (в країнах ЄС дрібні підприємці створюють майже 70% робочих місць, забезпечуючи від 40% до 80% ВВП) [125]), вказує на те, що для його функціонування створено сприятливі умови, формалізовані у вигляді законів та інших правових норм. Це приносить вигоду і державі – адже для успіху на ринку, де змагаються за споживача багато виробників товарів і послуг, дрібний підприємець має бути інноватором. Тим самим він дає поштовх розвитку нових

суспільних потреб або вдосконалює способи задоволення існуючих. Так починали навіть такі гіганти сучасного ІТ-ринку як Apple та Google, займаючи спершу ту продуктову нішу, яка була зовсім далека від нинішніх функціоналів їх продуктів, а нині стрімко розширюються, наповнюючись новими пропозиціями з додатковими функціональними можливостями.

Зрозуміло, що діяльність ФОПів не забезпечить відчутних структурних змін в економіці України, не підвищить значно частку високотехнологічних видів діяльності. Це можна бачити на прикладі даних табл. 2.3-2.5. Більшість ФОП ведуть бізнес у вже існуючих ринкових нішах, копіюють існуючі бізнес-моделі в торгівлі, переробці сільськогосподарської продукції, наданні послуг. Проте серед них уже зараз з'явилося доволі багато підприємств, що працюють на ОПК – і працюють успішно, розробляючи нові високотехнологічні зразки продукції, які за своїми властивостями є унікальними і затребуваними для вирішення високоспецифічних завдань у сфері оборони. В тому числі – у сфері ІТ.

Наприклад, значна кількість підприємців, що виготовляють безпілотники для ЗСУ, відносяться за організаційно-правовим статусом до ФОПів. Та їх уже можна віднести до піонерів перебудови вітчизняної економіки на нових технологічних засадах. Першими відгукнувшись на актуальні потреби ЗСУ, вони відкрили інноваційно-технологічний бізнес з великою перспективою масштабування і зростання на глобальному ринку. Важливо, що основні конкурентні переваги в цьому бізнесі формуються у сфері штучного інтелекту, алгоритми якого стають все досконалішими. Очевидно, що для розвитку цієї галузі державі просто необхідно створювати додаткові стимули.

Зважаючи на те, що ІТ-сектор в усьому світі починає відігравати все більшу роль, створюючи продукти і надаючи послуги, що затребувані підприємствами інших галузей, важливо проаналізувати, як ІТ-сектор розвивається в Україні. І чи спроможні його продукти, послуги і технології бути конкурентоспроможними на ринках інших країн. А також – наскільки процеси цифровізації економічної діяльності вітчизняних підприємницьких структур набули тенденцій безповоротного прискорення, значно поліпшуючи інформаційну складову ухвалення управлінських рішень.

2.2 Динаміка розвитку ІТ-сектора як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур

Наведені в п.2.1 результати дослідження діяльності підприємницького сектору економіки показали, що його суб'єкти можуть займатися різними видами діяльності, в тому числі – традиційним бізнесом. Водночас підприємництво є рушійною силою інноваційного розвитку економіки – саме підприємці вимушені вдаватися до інновацій, вступаючи на поле конкурентної боротьби із великим бізнесом. За рахунок нових ідей вони досягають кращої економічної результативності бізнесу уже на його старті, що дає змогу сформувати потенціал розвитку. Підприємці є постійними інноваторами – без них неможлива матеріалізація продуктів інтелектуальної діяльності у нові зразки товарів і послуг, неможливе виникнення нових, економічно привабливих галузей людської діяльності, зрештою, їх зусиллями підтримується динамічна рівновага в економічних системах, зростає конкурентоспроможність і економічна міць країни.

Для України наразі підприємництво (передусім у його малих організаційних формах) є основою виживання – адже багато великих підприємств, які складали її економічний та експортний потенціал, зруйновано і продовжує руйнуватися від ударів ворожих ракет. І в підтриманні економічної стійкості країни за таких складних умов велике значення має інформаційна визначеність підприємницького середовища, яка досягається засобами цифровізації бізнес-процесів. Адже інноваційний характер підприємництва і його успіх безпосередньо залежать від здатності працювати з інформацією.

Цифровізація нині охоплює всі сфери економічної діяльності, оскільки робота з інформацією є невіддільною частиною управління усіма процесами створення споживчих цінностей. Успішний досвід таких країн як Швеція, Ірландія, Південна Корея, Ізраїль показує, що ефект від комплексної цифровізації економіки країни становить до 20% ВВП за п'ять років. І з кожним роком внесок

цифровізованих підприємств у світовий ВВП зростає, сягнувши в 2023 р. більше його половини (рис.2.4).

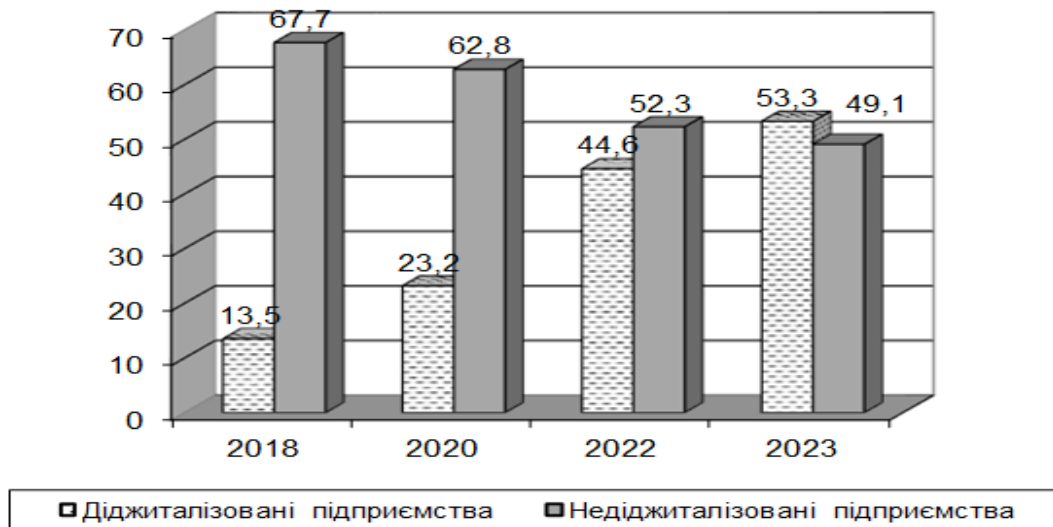


Рисунок 2.4 – Внески діджиталізованих і недіджиталізованих підприємств у формування світового ВВП, трлн.дол.США [44]

В Україні державою зроблено багато результативних кроків, спрямованих на підвищення рівня розвитку цифрової економіки. Прогнозований вплив цифровізації на розвиток економіки України в перспективі 2030 р. подано в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Показники цифровізації економіки та частка цифрової економіки у ВВП України (прогноз)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Внутрішній ринок споживання ІКТ, млрд. дол.	2,0	2,5	3,0	4,5	6,0	8,0	10,0	12,0	14,0	16,0
Вплив на ВВП, % зростання	+0,5	+1	+2,0	+3,5	+4,5	+6,0	+7,5	+9,0	+11,0	+14,0
Частка цифрової економіки у загальному ВВП, %	3%	5%	8%	11%	15%	20%	28%	40%	52%	65%

* складено на основі [107; 143]

Це добре видно на прикладі ІТ-індустрії, яка в Україні стрімко розвивалась в останні 10 років і показала особливо високі темпи зростання в передвоєнні 2020-2021 роки (рис. 2.5).

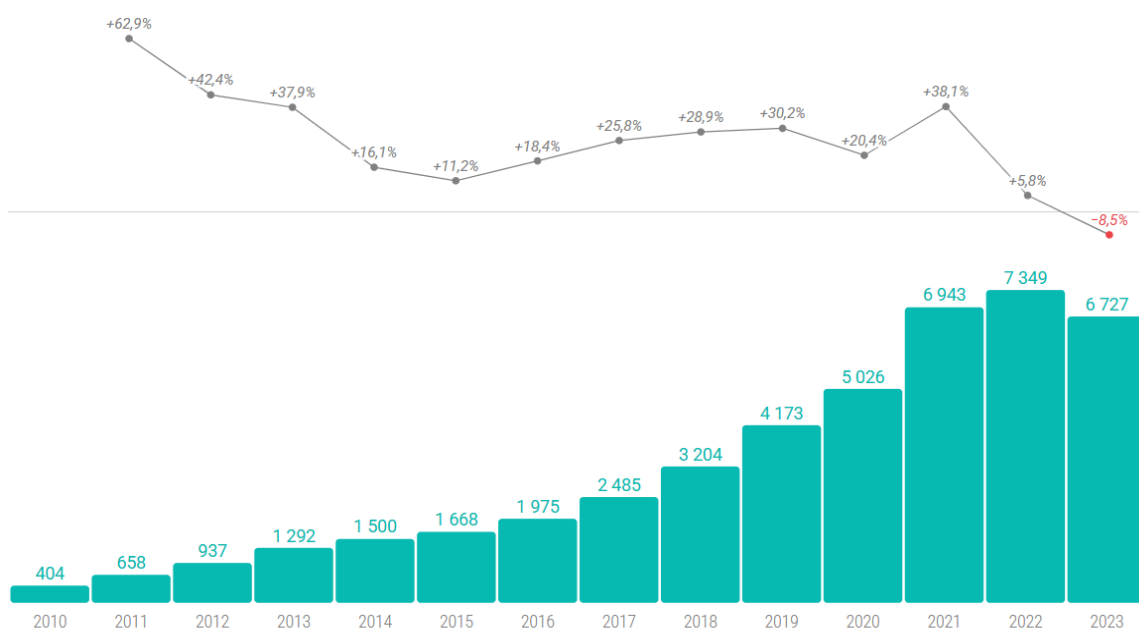


Рисунок 2.5 – Динаміка експорту послуг ІТ-галузі, млрд. дол. США*

*побудовано автором на основі [22]

Позитивну динаміку розвитку галузь зберегла і в роки війни. Для підтвердження цього наведемо у динаміці першого року війни і наступних років статистичні дані про експорт послуг України і місце в ньому послуг ІТ-галузі. Відповідні дослідження проведені нами раніше і опубліковані в [89].

Так, в I півріччі 2022 р. виручка від реалізації на експорт послуг ІТ досягла 3,7 млрд. дол. США; це склало 54% від річного експорту цих послуг у 2021 р. (який дорівнював 6,9 млрд. дол. США) [26]. Такий обсяг виручки забезпечив майже 110 млрд. грн. надходжень у економіку України. При цьому тільки сума сплачених податків ІТ-індустрією в першому півріччі склала 32,6 млрд. грн, що стало доволі відчутним внеском у наповнення державного бюджету.

За 8 місяців 2022 р. виручка від реалізації на експорт послуг ІТ склала 4,9 млрд. дол. США, що сягнуло вже 71% від річного експорту цих послуг у 2021 р. Зростання експорту послуг сектору ІТ склало 16% порівняно з аналогічним періодом минулого року. А частка послуг ІТ-сектору в загальному експорті послуг

забезпечила майже половину надходжень (48%). В той же час загальний експорт послуг за 8 місяців зменшився на 6% порівняно з відповідним періодом 2021 р. – з 11,4 до 10,7 млрд. дол. Ще гіршою була динаміка експорту товарів – його обсяги за 8 місяців зменшилися на 31% – з 38,6 млрд. до 26,6 млрд. дол. Основні втрати відбулися через зменшення більш ніж вдвічі експорту металів. Водночас на 10% порівняно з 2021 р зменшився і виторг від експорту с/г продукції – з 15 млрд. до 13,4 млрд. дол. [26].

Збереглася негативною динаміка експорту послуг і у вересні 2022 р. – за 9 місяців експорт товарів та послуг скоротився на 26% порівняно з відповідним періодом минулого року – до 42,5 млрд. дол. проти 57,6 млрд. у 2021 р. При цьому менш негативно війна вплинула на експорт послуг – його обсяги скоротилися лише на 8% (12 млрд. дол. проти 13 млрд. торік) Та негативні тенденції прискорюються – падіння експорту послуг лише у вересні склало 2% порівняно з серпнем. І значною мірою це відбулося за рахунок зменшення експорту послуг в ІТ-сфері – спад у вересні склав 7% проти серпня. Попри це, експорт послуг ІТ-галузі у вересні зберіг свої панівні позиції – у структурі загального експорту послуг він забезпечив 46% надходжень. Це на 8% більше, ніж у 2021 р. складаючи \$5,5 млрд. (79,7% від річного експорту за 2021 р) [61].

До кінця 2022 р. обсяг експорту ІТ-послуг став рекордним – 7,3 млрд. дол., перевищивши 2021 р. на 7,3%. Та все ж рекордні темпи зростання за цим показником ІТ-галузь продемонструвала у 2021 р. – експорт послуг сфери ІТ зріс на 36%, досягнувши \$6,8 млрд.

У роки війни, попри повномасштабне вторгнення, ІТ-сектор залишався стійким, проте динаміка зростання дещо погіршилась. Зокрема, у 2022 р. експорт зріс лише на 5,85%, досягнувши \$7,3 млрд. Галузь почала відчувати проблеми з працівниками – близько 50–57 тис. ІТ-спеціалістів виїхали за кордон, а 7 тис. приєдналися до ЗСУ чи ТрО. У 2023 р. експорт ІТ-послуг скоротився на 8,5%, до \$6,7 млрд. Незважаючи на це, галузь залишалася важливим джерелом валютних надходжень. Комп'ютерні послуги склали 41,5% загального обсягу експорту послуг, а в загальному експорті товарів та послуг частка ІТ у 2023 склала 12–13

відсотків. Найбільшими імпортерами ІТ-послуг з України є США, Мальта, Велика Британія, Кіпр, Ізраїль, Німеччина і Швейцарія (рис.2.6).

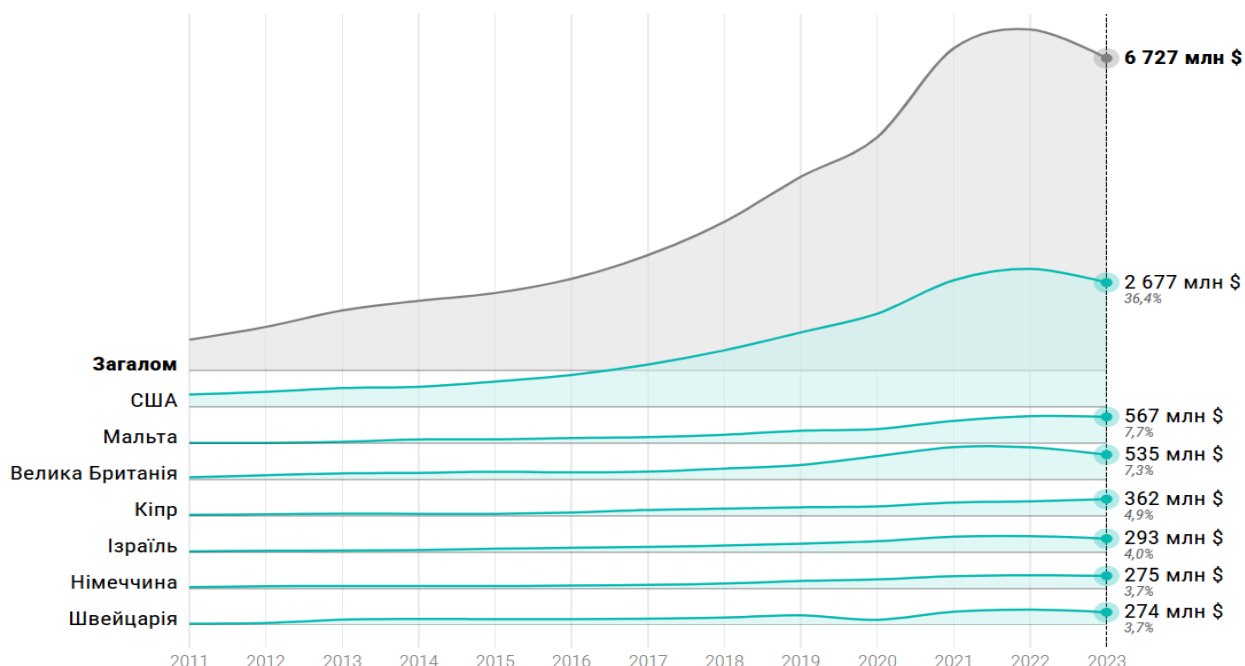


Рисунок 2.6 – Динаміка реалізації послуг ІТ-сектору України в країни, що є найбільшими їх імпортерами*

* побудовано за [75]

Суттєвими є й надходження від галузі до бюджету – у 2023 р. вони склали 20,8 млрд грн. – це на 17,4% більше, ніж у 2022 році. Для порівняння – фармацевтика в цьому ж році забезпечила надходження до бюджету в обсязі всього 5 млрд. грн,

У 2024 р. скорочення експорту продовжилося – до \$6,45 млрд. При цьому кількість ІТ-компаній зросла до 7 977, а кількість активних ІТ-ФОПів зменшилася на 5%. І це свідчить про певні зміни в організаційних формах зайнятості (табл.2.7). Тим більше, що з 1.01.2023 р. втратила чинність пільга на ПДВ для суб'єктів ІТ-галузі і їх розробки стали менш конкурентоспроможними на глобальному ринку, ніж, наприклад, продукти індійських компаній.

У 2025 р. спадна тенденція в ІТ галузі змінилась на певну стабілізацію. Так за 11 місяців 2025 р. Україна заробила на експорті ІТ-послуг 5,97 млрд доларів. Це на 2,4% більше, ніж за той самий період 2024 року. Проте темпи зростання невисокі. І це все ще на 3% менше, ніж у 2021 році, та майже на 10% менше, ніж у піковому 2022 році [2]. Щомісяця у 2025 р. експорт ІТ-послуг приносив,

в середньому, 543 млн доларів. Для порівняння, середній місячний показник становив 612 млн у 2022-му.

Наразі на ІТ-послуги припадає 42% від усього експорту послуг. Якщо порівнювати з усім експортом країни (і товарами, і послугами), то на ІТ припадає 12% загального обсягу (рис.2.7).

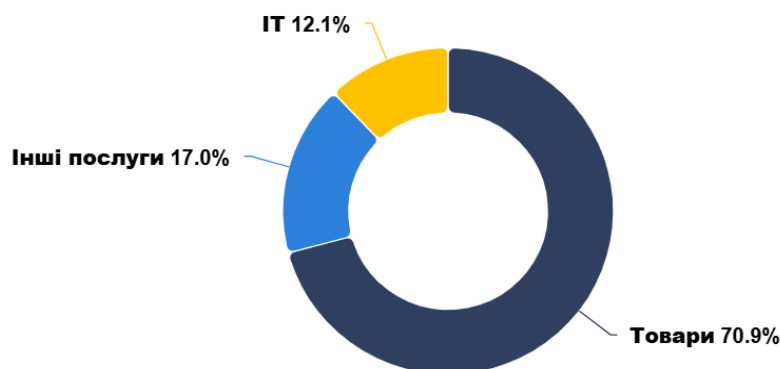


Рисунок 2.7 – Структура експорту послуг України за 11 місяців 2025 р. [2]

Доцільно зазначити, що ІТ-сектор, який займається розробкою програмного забезпечення і цифрових продуктів, є частиною більшого сегмента національної економіки, який в статистичній звітності називається «Інформаційні технології і комунікації». За класифікацією видів економічної діяльності він відноситься до КВЕД 62. Динаміка основних показників даного сектора наведена в табл.2.11.

Як видно з таблиці, у 2022 р. обсяги реалізації продукції за КВЕД 62 знизились більш ніж удвічі. І особливо – для ФОП. Якщо в 2021 р. ФОП реалізували понад 195 млрд. грн, то в 2022 р – уже всього 337,0 млн. Тобто менше п'ятої частини від попереднього року (0,17%). Це вказує на те, що розробники ПЗ у 2022 році значно зменшили обсяги реалізації своїх послуг. Основна причина – війна. Зважаючи на те, що замовлення на розробку ПЗ виконувались на аутсорсі, причому надавались замовлення переважно зарубіжними фірмами, такий різкий спад результативності є логічним. І багато працівників, залишаючись у штаті ІТ-компаній та в статусі ФОП третьої групи, не виконували замовлень.

Таблиця 2.11 – Динаміка основних показників розвитку ІТ-сектора (комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність, КВЕД 62)*

Роки	Обсяги реалізації послуг, млрд.грн		Кількість зайнятих, осіб		**Обсяги реалізації послуг на одного зайнятого (продуктивність), млн.грн		**Частка ФОП, %	
	Всього	В тому числі ФОП	Всього	В тому числі ФОП	Всього	В тому числі ФОП	За кількістю зайнятих	За продуктивністю
2015	61022,6	31352,0	110254	77905	553,47	402,44	70,7	72,71
2016	83723,4	44735,4	123263	91140	679,23	490,84	73,9	72,26
2017	109221,6	60665,9	139866	106518	780,90	569,54	76,2	72,93
2018	144724,4	84910,5	164656	129531	878,95	655,52	78,7	74,58
2019	180827,8	106980,8	195354	153408	925,64	697,36	78,5	75,34
2020	227423,1	140080,1	214576	173993	1059,87	805,09	81,1	75,96
2021	318536,0	195446,3	257581	215196	1236,64	908,22	83,5	73,44
2022	147713,1	337,0	265577	226907	556,20	1,49	85,4	0,27
2023	к/с	296,8	-	227372	-	1,31	-	-
	Зміна, %**							
2021/2015	522,00	623,39	233,63	276,23	223,43	225,68	12,80	0,73
2022/2021	46,37	0,17	103,10	105,44	44,98	0,16	1,90	-73,17

* сформовано автором на основі: [22]\$ ** розраховано автором

Особливо ФОП – якщо в 2020 р. частка реалізації послуг ФОП сягала більше 60%, то в 2022 р. – всього 0,2%. При цьому кількість зайнятих осіб у 2022 році зросла проти попереднього на 3,1%, а ФОП – навіть на 5,4%. Компанії намагались зберегти своїх працівників, відбувалась їх релокація, в тому числі – за кордон. При цьому варто зазначити, що продуктивність економічної діяльності (розрахована за відношенням обсягу реалізації послуг до кількості зайнятих працівників) в обох групах суб'єктів господарювання не набагато відрізняється. З 2015 р. частка ФОП за кількістю зайнятих зросла з 70 до 85%, а за продуктивністю – залишилась приблизно на тому ж рівні – 72-75%. Тобто, ці форми господарювання для сектору ІТ були протягом досліджуваного періоду майже рівнозначними за продуктивністю. На жаль, відсутність статистичних даних за 2023 -2024 роки не

дає змоги діагностувати стан справ у цьому сегменті ІТ-послуг і зрозуміти тенденцію ділової активності у зв'язку зі змінами в податковому законодавстві, які набули чинності 1 січня 2023 р.

Але сектор ІТ-послуг включає не тільки розробників програмного забезпечення і осіб, що їх обслуговують. Зважаючи на те, що сучасні ІТ-розробки слугують для потреб інформатизації бізнес-процесів, такі послуги стали все більше затребуваними в підприємницькому середовищі. Тому доцільно проаналізувати і аналогічні показники, які відображають діяльність підприємців, що працюють за КВЕД 63 – надання інформаційних послуг. Вони узагальнено подані в табл.2.12.

Аналіз проведених розрахунків показав, що протягом досліджуваного періоду сектор поступово масштабував діяльність. Стрибок в цьому зростанні відбувся в 2021 р. – загалом по сектору зростання проти попереднього склало 5 раз, а для ФОП – більше 6 раз. При цьому зростання частки ФОП також було суттєвим – на 9,6%. Вдвічі зросла кількість зайнятих, а продуктивність – у 2,5 рази. Тобто, попит на інформаційні послуги в 2021 р. стрімко зріс, і це могло означати, що відбувається проникнення нових інформаційних технологій в підприємницьку діяльність – бізнес почав все активніше опановувати їх і використовувати для підвищення ефективності своїх операцій.

Але в 2022 році і в цьому секторі відбулось значне погіршення діяльності – обсяг реалізації склав 48% від попереднього року, а по ФОП майже зовсім виручки не було (0,26% від 2021 р.). Кількість зайнятих осіб загалом зменшилась на 5%, а по ФОП – зросла на 5 % . Решта показників пропорційно погіршилась також. У 2023 р. діяльність пожвавилась, зростання виручки склало 32,5%, по ФОП – майже 60%. Кількість працівників не тільки відновились, а й суттєво перевищила дані 2021 року. Але продуктивність хоча й зросла порівняно з попереднім роком, та не досягла рівня 2021 р. У 2022 р. вона склала всього 50,6% від цього рівня, а в 2023 році хоча й зросла на 18% проти попереднього, все ж не досягла довоєнного рівня.

Таблиця 2.12 – Динаміка основних показників розвитку ІТ-сектора за КВЕД 63 (надання інформаційних послуг) *

Роки	Обсяги реалізації послуг, млн.грн		Частка ФОП	Кількість зайнятих, осіб		**Обсяги реалізації послуг на одного зайнятого (продуктивність), млн.грн		**Частка ФОП, %	
	Всього	В тому числі ФОП		Всього	В тому числі ФОП	Всього	В тому числі ФОП	За кількістю зайнятих	За продуктивністю
2015	14059093,0	5873105,7	41,8	37777	19596	372,16	299,71	51,9	80,5
2016	17460413,6	7930002,9	45,4	39746	22804	439,30	347,75	57,4	79,2
2017	23833393,8	10678342,0	44,8	45916	25414	519,07	420,18	55,3	80,9
2018	33318390,8	14807419,4	44,4	52122	29645	639,24	499,49	56,9	78,1
2019	41217260,9	18804727,9	45,6	58966	34680	699,00	542,24	58,8	77,6
2020	49256334,2	24355686,0	49,4	61106	39040	806,08	623,86	63,9	77,4
2021	70199498,4	35345540,7	50,4	73792	47369	951,32	746,17	64,2	78,4
2022	33734895,3	90602,1	0,3	70142	49712	480,95	1,82	70,9	0,4
2023	44681794,6	144771,3	0,3	78506	58307	569,15	2,48	74,3	0,4
	Зміна показників, %								
2022/2021*	48,06	0,26	-50,08	95,05	104,95	50,56	0,24	6,68	-78,06
2023/2022*	132,45	159,79	0,06	111,92	117,29	118,34	136,23	3,40	0,06
2021/2020*	142,52	145,12	0,90	120,76	121,33	118,02	119,61	0,30	1,04
2021/2015*	499,32	601,82	8,58	195,34	241,73	255,62	248,97	12,32	-2,10
2023/2021	63,65	0,41	-50,03	106,39	123,09	59,83	0,33	10,08	-78,00

*сформовано автором на основі: [22] ** розраховано автором

Загалом, ІТ-сектор за понад чотири роки війни став відчувати певні труднощі. І хоча більшість з них спричинені війною, все ж деякі мають глобальний характер, який зумовлений різким зростанням можливостей штучного інтелекту генерувати певний контент, в тому числі – продукувати рішення в сфері ІТ. Експерти зазначають, що «у виграшній ситуації будуть ті країни та бізнеси, які швидше за інших адаптуються до викликів, пов’язаних із розвитком і впливом штучного інтелекту. ШІ може стати драйвером нового типу замовлень та продуктів. Українці активно опановують нові технології і розвиток ШІ може створити привабливі перспективи в майбутньому» [2].

Вагому роль у цьому має відігравати ІТ-сектор. Він не має орієнтуватися лише на експорт своїх послуг, працюючи на замовлення іноземних фірм в режимі аутсорсингу послуг «кодування». Такі послуги уже перестають бути затребуваними в масштабі попередніх років – розвиток штучного інтелекту склав високу конкуренцію «кодувальникам». Однак у 2022 р. зменшення доходів від реалізації ІТ-послуг за КВЕД 62.0 склало 45% від 2021 року (рис.2.8).

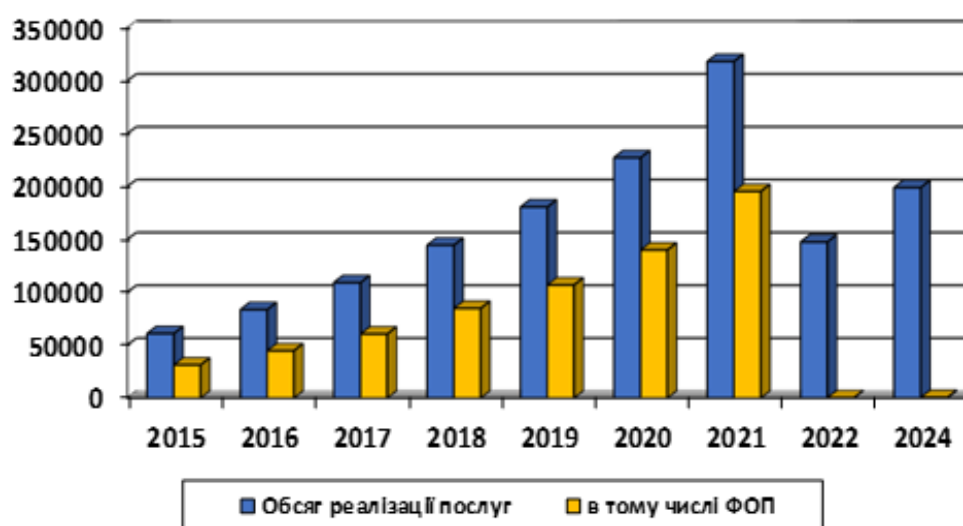


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу реалізації послуг в ІТ-секторі (КВЕД 62.0, млн. грн)*

*побудовано автором на основі [63].

Примітка: в 2023 рр. дані про обсяги реалізації послуг галузі за КВЕД 62.0, відсутні в офіційній статистичній звітності

Найбільше втратили ФОП – це видно із який відображає динаміку обсягів реалізації послуг в ІТ-сфері – у 2022-24 рр. реалізація ІТ-послуг ФОП складала всього 0,2-0,3%. Аналітики зазначають, що це стало результатом впровадження у 2022 році спеціального правового режиму Дія.City. Це сприяло переходу ФОП до більш формалізованих трудових відносин (за якими ІТ-фахівці, формально зберігаючи статус підприємців, почали отримувати частину доходу як наймані працівники або гіг-спеціалісти в середніх і великих компаніях – резидентах Дія.City). Це зумовило перерозподіл структури працівників у галузі: основна їх частка зосередилась у компаніях. І поступово галузь відновлює свою роботу (у 2024 р. вона забезпечила 3% валової доданої вартості), Однак до рівня 2021 р. (коли ця цифра сягала 3,9%) ще доволі далеко [35].

І хоча свої експортні можливості ІТ-галузь за КВЕД 62.0 у 2022 р. збільшила, проте загальні обсяги надання цих послуг були майже вдвічі меншими, ніж у довоєнний період – у 2021 р. ці обсяги перевищували 300 млн. грн, а в 2022 р. навіть не досягли 150 млн. грн. Водночас провідні ІТ-компанії, з гарною репутацією та стабільними замовленнями, меншою мірою втратили доходи і продовжили працювати. Та в цілому ІТ сектору у 2023 р. втратив тренд сталого зростання, який був протягом останніх десяти років. І можна стверджувати, що причиною цього є не тільки війна, а й зміни в чинному законодавстві – з 1.01.2023 р. учасники ІТ-ринку почали сплачувати податок на додану вартість (ПДВ).

Складнощі адміністрування цього податку саме в ІТ-сфері пояснюються тим, що створення ІТ-продуктів не потребує значних матеріальних витрат і фактично компанії мають сплачувати не ПДВ, а податок з обороту. І це робить суттєво дорожчим кінцевий продукт, а значить – менш конкурентоспроможним на ринку. Втрата цієї переваги робить більш вигідною релокацію українського ІТ-бізнесу за кордон. Тим більше, що це знімає й інші чинники безпекового характеру (перебої з енергоживленням є для галузі доволі відчутними ризиками, які можуть ускладнити невиконання роботи навіть у відносно безпечних західних регіонах). Уже зараз багато ІТ-фахівців, які виїхали за кордон, отримали статус податкових резидентів країн ЄС і, відповідно, доступ до послуг європейських банків (згідно досліджень IT Research Resilience, з 24 лютого 2022 р. з України виїхало 50-57 тис.

працівників ІТ-індустрії (17-20%), з них 64% – жінки) [30]. І якщо на початку війни такі фахівці працювали як українські ФОПи, то маніпуляції з податками мотивують їх відмовитись від української юрисдикції.

Результатом таких рішень уряду України стало суттєве зменшення ФОПів у сфері ІТ. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців станом на 24 лютого 2025 року в Україні було 262 093 активних ФОПи, зареєстрованих за кодами діяльності, пов'язаними з ІТ. І, як видно з рис.2.9, на початок 2015 р. їх кількість відчутно зменшилась

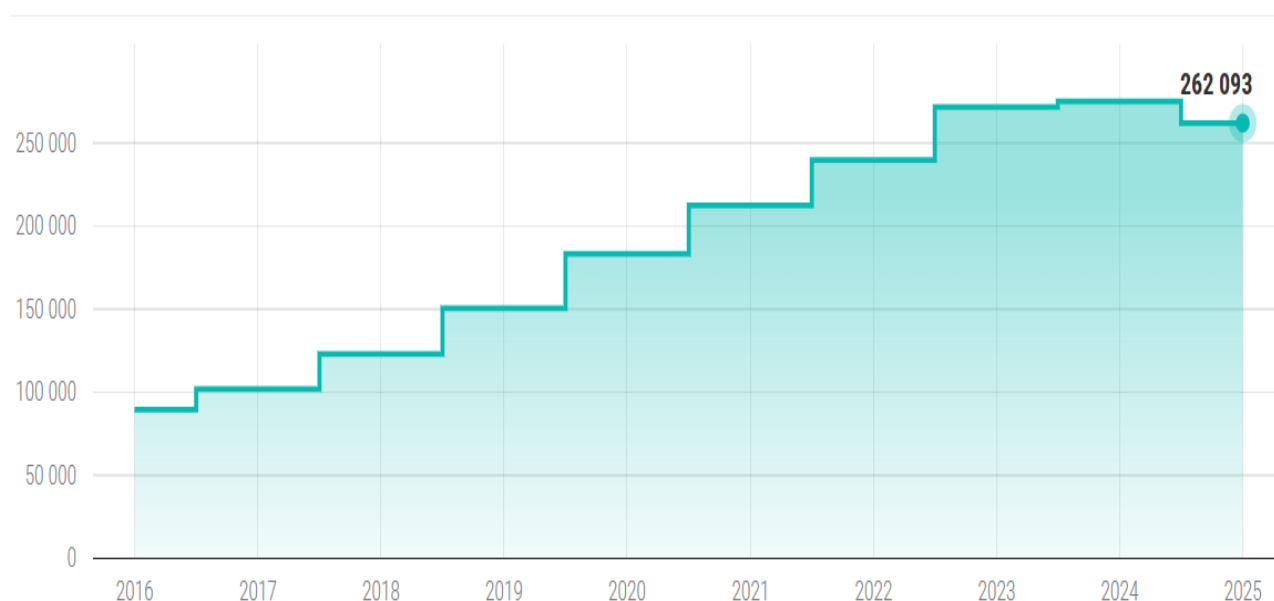


Рисунок 2.9 – Динаміка кількості ІТ-ФОПів в Україні з 2016 р. [82]

Як зазначають дослідники, так суттєво знизилася кількість активних ІТ-ФОПів в Україні уперше з 2015 року. Зараз їх на 13 186 менше, ніж на початку 2024 р. У відносному вимірі спад склав 5%. І це стало наслідком рекордної кількості закритих ФОПів. За 2024 рік айтівці закрили 39 892 ФОПи, що майже утричі більше, ніж за попередній період (з 24.02.23 по 24.02.24) — тоді було закрито 13 752 ФОПи.

Проте кількість нових ІТ-ФОПів, відкритих за цей час, теж значна, хоча й менша, ніж минулого періоду. За рік зареєструвалися 26 706 ФОПів у сфері ІТ,

що більше, ніж за попередній період (з 24.02.23 по 24.02.24 було відкрито 17 332 ФОПи).

Звертає на себе увагу динаміка зайнятості працівників у ІТ-секторі – її структура на початок 2025 р. наведена на рис. 2.10.

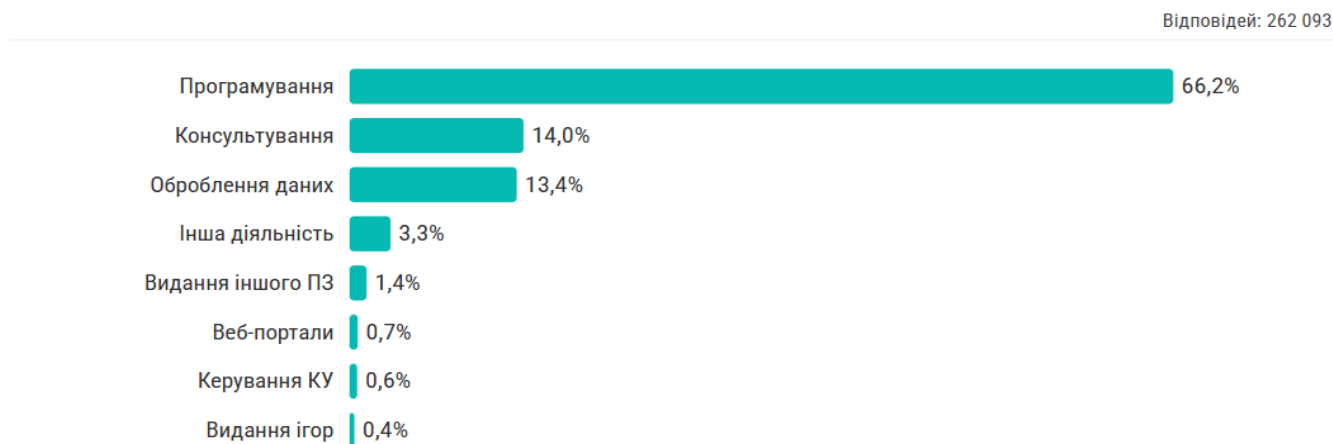


Рисунок 2.10 – Структура зайнятості працівників ІТ-сектору за видами продуктової діяльності [82]

Структура зайнятості в галузі дещо змінюється за останні роки. Особливо помітно знижується кількість фахівців, зареєстрованих за кодом «62.01 Комп'ютерне програмування». І хоча робота за цим КВЕДом залишається найпопулярнішою (за ним зареєстровано 173 617 айтівців), кількість тих, хто зареєстрований за цим КВЕДом, продовжує зменшуватися: у 2023 р. спад склав 1%, у 2024 – вже 6%, або 11 127 осіб.

За КВЕД «62.02 Консультування з питань інформатизації» працюють на початок 2025 р. 36 659 айтівців. За минулий рік зменшення їх кількості теж відбулось, але дещо менше: на 3%, або 1310 фахівців. Майже стільки ж зареєстровані за КВЕДом «63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність» – 35 243. За рік кількість фахівців тут зменшилась на 2%, або 601 особу.

Наведене корелюється із процесами, які відбуваються у сфері ІТ в глобальному вимірі. Це пов'язано із появою штучного інтелекту, який значно спростив кодування і перевірку якості алгоритмів програмного забезпечення. Цим

зазвичай займались фахівці-початківці, які тільки набували професійного досвіду. І саме вони потрапили під скорочення в ІТ-компаніях по всьому світу.

Проте в Україні вагомий вплив чинять й інші складові середовища господарювання. Зроблений нами контент-аналіз публікацій з питань впливу зовнішнього середовища на діяльність ІТ-сектору узагальнено подано в табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність ІТ-сектору в Україні*

Група чинників	Характер впливу
Безпекова ситуація	Постійні обстріли енергетичної інфраструктури призводили до перебоїв з електроенергією та інтернетом, що ускладнювало безперервну роботу команд. Високий рівень невизначеності змушував іноземних замовників частково згортати або переносити проекти до інших країн. Мобілізація частини ІТ-фахівців зменшила кадрову базу.
Еміграція та релокація фахівців	Велика частка ІТ-спеціалістів (за різними оцінками — 50–70 тисяч) переїхала за кордон після початку повномасштабної війни. Частина з них залишилась працювати на українські компанії як фрілансери або відкрили бізнеси за кордоном — що зменшило обсяг доходів, які надходять до України як офіційний експорт послуг.
Втрата конкурентних переваг	До війни українська ІТ-галузь вирізнялася співвідношенням «висока якість — помірна ціна», але після масштабної релокації та інфляції частина цієї переваги була втрачена. Іноземні замовники дедалі частіше переносили проекти до Польщі, Румунії, Індії або Латинської Америки, де інфраструктура стабільніша.
Зниження глобального попиту на аутсорс	Через макроекономічну нестабільність у світі великі технологічні компанії скорочували бюджети на розробку або відкладали проекти. Це торкнулося і українських підрядників, які значною мірою залежать від міжнародного попиту.
Зміни у податковій політиці та правовому полі	Попри запровадження режиму «Дія.City», частина компаній не була готова працювати в нових юридичних умовах. Деякі фахівці відмовились переходити на цей режим, що створило правову та організаційну невизначеність у багатьох компаніях.

* складено автором

Варто зазначити, що погіршення результатів у 2024 році не є ознакою занепаду галузі — радше це тимчасове зниження темпів через екстраординарні обставини. Наприклад, зміна регуляторних норм роботи ІТ-компаній з січня 2023 р. спричинили погіршення умов їх роботи в Україні і фірми намагаються знайти рішення для мінімізації понесених втрат, в тому числі — вдаючись до різних позалегальних схем. Деякі компанії (продукти яких відоміші і більш успішні за

аналоги) створюють спільні підприємства, спрощуючи собі входження на інший ринок. Тобто, інтегруються у глобальний економічний простір.

Загалом, ІТ залишається однією з найстійкіших і найперспективніших галузей економіки України. Зокрема, український ІТ-бізнес упродовж 2022–2024 років активно відкривав нові центри розробки в інших країнах. Замовникам пропонували змішані команди, коли частина фахівців перебуває в Україні, а частина – за кордоном. Це дозволило диверсифікувати ризики, пов’язані з війною, і залучати нових клієнтів.

Для України надзвичайно важливо, щоб розвиток ІТ-галузі був акселератором розвитку інших видів економічної діяльності, особливо тих, що забезпечуватимуть розширене відтворення виробничо-промислових систем і прогресивні структурні зрушення в національній економіці. Адже саме завдяки інформаційним технологіям українські компанії можуть оперативно реагувати на потреби ринку, а значить – ставати більш конкурентоспроможними.

Зважаючи на те, що з розвитком штучного інтелекту зменшилась кількість замовлень на аутсорсинг ІТ-послуг, в Україні все більшу частку в структурі ІТ-бізнесу починають займати продуктові компанії, а окремі з них уже входять до числа ТОП-20 найбільш успішних. І кількість їх продовжує зростати. Американський центр досліджень ринку «Clutch» у рейтингу Топ-100 2024 відзначив шість українських компаній серед числа тих, що успішно розвиваються і показують швидку динаміку доходів. Ними є такі компанії [139]:

- Empat – займається розробкою мобільних додатків; зростання на 158,4%;
- Artjokr Software – розробляє ПЗ на замовлення; зростання 104%;
- Havas Digital Kyiv. Video Produktion – зростання на 93,6%;
- Clarity Ukraine – здійснює ERP-консалтинг та системну інтеграцію; зростання на 86,4%;
- Bits Orchestra – розробляє ПЗ; зростання на 55%;
- Ragnarok Group – здійснює ІТ-рекрутинг; зростання на 54%

Українські ІТ-фахівці мають значний досвід розробки сучасних програмних продуктів за новітніми технологічними концепціями – такими як хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ), Big Data, Інтернет речей (IoT), блокчейн, віртуальні організаційні структури (ВОС) та ін.

Свідченням цього є поява серед так званих «єдинорогів» (компаній, чия капіталізація досягла 1 млрд. дол. і вище) і кількох представників України (табл. 2.14). Деякі здобували цей статус відносно довго (більше 10 років), але кілька буквально «вистрелили». Наприклад, компанія Unstoppable Domains цього досягла за 4 роки. На жаль, як показує практика їх розвитку, українські розробники є серед засновників, але штаб-квартира компаній знаходиться поза межами України. Цьому сприяє як інвестиційний клімат (можливість знайти не тільки стратегічних інвесторів, а й пройти через процедуру акціонування), так і більша кількість користувачів, які готові отримувати послуги за вищою, ніж в Україні ціною. Разом з тим, збільшення на ринку ІТ-продуктів тих компаній, що можуть не тільки обслуговувати зарубіжних замовників, вступаючи у процес розробки на засадах аутсорсингу, а й випускаючи цілком конкурентоспроможний продукт для його використання в інших видах бізнесу, вказує на можливості подальшого зростання ІТ-сектору в Україні – якщо нові інформаційні технології продуктового призначення будуть виступати функціонально-операційною складовою бізнес-процесів виробничих підприємств.

Нині сектор активно ІТ розробляє нові продукти у відповідь на запити бізнесу. Завдяки цьому вони оперативно упроваджуються, збільшуючи гнучкість підприємств і підвищуючи їх здатність удосконалювати свої можливості задовольняти запити споживачів та збільшувати свій внесок у створення ВВП. І найбільшу користь цифровізація дає тим підприємствам, які формують інформаційне забезпечення системи менеджменту з урахуванням специфічних завдань бізнесу – для того, щоб посилити здатність підприємства формувати конкурентні переваги у ключових для даного виду бізнесу складових споживчої цінності. І це залежить від інформаційного забезпечення управління усіма операціями зі створення споживчих цінностей і їх позиціонування на ринку.

Таблиця 2. 14 – Українські IT-компанії, які набули статусу «єдинорогів» і працюють на глобальному ринку*

Назва компанії	Розробка	Рік заснування	Дата досягнення статусу єдинорога	Поточна капіталізація	Галузь	Примітка
Grammarly	Онлайн-сервіс для перевірки граматики та стилістики текстів	2009	2019	\$13 млрд	EdTech, AI	Заснована в Україні, але наразі її штаб-квартира знаходиться в США
AirSlate	Платформа для автоматизації документообігу без коду	2006	2022	\$1 млрд	SaaS, автоматизація	(Раніше PDFfiller) заснована в Україні та має значний R&D-центр у Києві
Creatio	Платформа для автоматизації бізнес-процесів та CRM без коду	2011	2024	\$1,2 млрд	SaaS, CRM	Має штаб-квартиру в Бостоні, США, але значний R&D-центр у Києві
GitLab	Платформа для DevOps та управління життєвим циклом розробки програмного забезпечення	2011	2018	\$11 млрд	DevOps, SaaS	Має українське коріння завдяки одному з засновників, Дмитру Запорожцю, але штаб-квартира знаходиться в США
People.ai	Платформа на основі ШІ для автоматизації продажів та маркетингу	2016	2021	\$1,1 млрд	AI, SaaS	Заснована українцем Олегом Рогинським, але штаб-квартира знаходиться в США
Unstoppable Domains	Платформа для створення децентралізованих доменів для криптовалютних гаманців	2018	2022	\$1 млрд	Blockchain, Web3	Має українське коріння завдяки співзасновнику Богдану Гусеву, але штаб-квартира знаходиться в США

*сформовано автором на основі [95]

Зокрема, українські технології можуть ефективно підтримувати та трансформувати торговельний бізнес, підвищуючи ефективність операцій, автоматизуючи процеси та покращуючи взаємодію з клієнтами. Успішно показали вони себе і в сфері державних закупівель, банківській справі, логістичній діяльності, маркетингових досліджень та інших видах операцій, які необхідні сучасному бізнесу. Приклади таких успішних розробок українських ІТ-компаній наведено в табл. 2.15.

Нині наповнення бізнес-процесів новітніми інформаційними технологіями забезпечує не тільки оперативне реагування менеджменту підприємств на зміни у середовищі їх функціонування, а й відкриває нові перспективи для розвитку, даючи змогу «глобалізувати» малий та середній бізнес через входження у глобальні ланцюги створення доданої вартості, в т.ч. – розширюючи функціональні можливості традиційних зразків техніки.

Таблиця 2.15 – Приклади успішного сприйняття ринком інформаційних технологій, розроблених українськими ІТ-компаніями*

Назва компанії-розробника	Функціональне призначення інформаційної технології	Сфера (галузь) використання
Nova Poshta / Nova Tech	Інноваційні сервіси для логістики (iBeacon, автоматизація складів, роботизація процесів)	Логістика, доставка, e-commerce
YouScan	Аналіз соціальних мереж, візуальний моніторинг за допомогою ШІ	Маркетинг, аналітика, PR
Promova	Освітня платформа, інклюзивне вивчення мов, застосування адаптивного дизайну	EdTech, онлайн-освіта
PrivatBank	Онлайн-банкінг, мобільні платежі, цифрові документи, біометрична ідентифікація	Фінанси, банківські послуги
Prozorro	Електронні державні закупівлі, прозорість тендерів	Держуправління, публічні закупівлі
MacPaw	Розробка програм для macOS (оптимізація, безпека, підписні сервіси)	ІТ, програмне забезпечення
BusinessJetPro (BJet ERP)	ERP-система для обліку, управління фінансами, автоматизації операцій	МСБ, торгівля, послуги
SalesDrive	CRM-система для інтернет-магазинів: обробка замовлень, аналітика, автоматизація продажів	E-commerce, онлайн-торгівля
Volz	Корпоративна IP-телефонія, комунікаційна інфраструктура для торгових мереж	Корпоративний зв'язок, ритейл,

* сформовано автором на основі досліджень ринку ІТ-розробок

Прикладом такого розширення є розробка безпілотного комплексу для розмінування полів українською компанією Gardarika Tres LLC, яка є виробником і дистриб'ютором агрообладнання. Вона інтегрує новітні технології в аграрний сектор з 2014 р., займаючись системою точного землеробства. На сьогодні компанія є власником бренду і виробником агронавігаторів та автопілотів Efarm.Pro. Продукція екостарту Efarm.Pro суттєво поліпшила агротехнології, даючи змогу застосовувати засоби захисту рослин точково – в місцях, де в цьому є безпосередня потреба. За проведеними фахівцями єкологічного моніторингу оцінками, з моменту виходу на ринок використання розробок Efarm.Pro дало змогу зменшити викиди в атмосферу на 1,5 млн. т CO₂. Компанія використала свої розробки і для подолання наслідків воєнних дій в Україні – навігаційні системи Efarm.Pro стали основою для комплексу з розмінування полів. Безпілотний комплекс для розмінування полів включає: дрон, робот-розміновувач, автопілот і причіпну систему на трактор, що здатна витримати вибух. Система передбачає автоматичну роботу на великих площах з точністю до 2 см за заданим маршрутом [17].

Подібні розробки з використанням сучасних інформаційних технологій дають змогу значно поліпшити виробничі технології користувачів – як в агросекторі, так і в інших галузях промислового виробництва, що підвищує продуктивність технологічних ліній і бізнес-процесів загалом. Наприклад, 3D-друк використовується не лише в машинобудуванні, де він став звичною технологією для виготовлення складних у конструктивному плані виробів (які раніше потребували значної кількості операцій та високої точності обробки металу), а й у медицині (реконструкція органів), фармації (друк ліків) і навіть у харчовій промисловості (вже є повідомлення про 3D-друк білкової продукції, яка має не тільки вигляд, а й усі смакові якості природного аналога). Наявність 3D-принтерів у підприємства, які є основою адитивного виробництва, може дати йому змогу стати ключовою ланкою у технологічному ланцюжку виготовлення конструктивно складного технічного виробу. Однак висока вартість такого обладнання не є єдиною перешкодою для його придбання. Набагато важливіше

здійснити «оцифрування» виробу, подати його у вигляді алгоритму для друкування, а також мати порошкоподібну масу вихідного матеріалу.

Українські ІТ-розробки нині – це не тільки технології, що застосовуються окремими товаровиробниками. Є розробки і загального користування, які виступають інформаційною платформою для багатьох користувачів. В тому ж агросекторі, наприклад, компанія Eart Dayli Analytics разом із AgriLab з початку війни відкрили вільний доступ для різних цифрових платформ усім українським аграріям. Завдяки платформі Crobotical від Eart Dayli Analytics здійснюється супутниковий моніторинг і аналіз погодних даних на понад 500 тис. га в різних регіонах України. В Crobotical є можливість аналізу стану конкретних ділянок поля за останні 10 років, що дає змогу виявити історично обумовлені особливості цих ділянок чи зони з відхиленням від вегетації, зумовленої додатковими чинниками (наприклад, нестача живлення, просів, ураження хворобою чи ін.), які не забезпечать планової продуктивності поля. За результатами додаткових досліджень можна буде вносити корективи у структуру посівів господарства, підібрати культуру, яка більше підходить для вирощування на такому полі чи змінити режим підживлення. А, наприклад, digital-застосунок Agriquest дає змогу прогнозувати погодні умови в розрізі конкретного поля. Це допомагає правильно обрати час для азотного підживлення, ефективність якого залежить від наявності опадів [148].

Особливо зріс інтерес аграріїв до цих та інших digital-застосунків під час війни. Причому не тільки у великих агрофірм, а й у фермерів зі значно меншими площами вирощування сільгоспкультур. Адже зросла в рази вартість ресурсів (добрих, пального), не меншими стали і погодні ризики, не завжди можна виїхати в поле для візуальних спостережень, великими є й ризики безпекового характеру.

Отже, ІТ-сектор в Україні залишається одним із найбільш конкурентоспроможних. У всьому світі він є основою так званої «сервісної економіки», в якій значна частина ВВП формується в секторі надання послуг. І в наступних роках розвиток ІТ-індустрії чимало залежатиме від ситуації на глобальних ринках. Якщо світова економіка відновить своє зростання,

українські ІТ-компанії почнуть отримувати більше замовлень на розробку продуктів та сервісів.

Труднощі й можливості розвитку ІТ-сектору в Україні доцільно описати за допомогою матриці SWOT (табл.2.16)

Таблиця 2.16 – Матриця SWOT-аналізу ІТ-галузі України (початок 2025 р)*

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Високий рівень технічної освіти та кваліфікації фахівців	Втрата частини фахівців через еміграцію та мобілізацію
Гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін	Зниження якості інфраструктури через війну (електрика, інтернет)
Високий рівень англійської мови серед ІТ-спеціалістів	Залежність від іноземного замовника (аутсорсинг-модель)
Конкурентоспроможна вартість послуг	Невизначеність у регулюванні (Дія.City, податкові ініціативи)
Висока репутація України як джерела ІТ-талантів	Слабкий розвиток внутрішнього ринку ІТ-послуг
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Розвиток експортно-орієнтованих продуктів (продуктові ІТ-компанії)	Подальше скорочення попиту з боку міжнародних замовників
Залучення інвестицій через підтримку України з боку міжнародної спільноти	Масова релокація персоналу та капіталу за кордон
Інтеграція з європейським ІТ-ринком після майбутнього вступу до ЄС	Затягування бойових дій та загострення безпекової ситуації
Розвиток ІТ-рішень для оборони, безпеки, кіберзахисту, GovTech	Конкуренція з боку інших ІТ-хабів Східної Європи та Азії
Підвищення попиту на діджиталізацію бізнесу в Україні (післявоєнна відбудова)	Нестабільність фіскальної політики щодо ІТ-компаній та ФОПів

*сформовано автором

Загалом, українська ІТ-галузь, попри великі виклики, зберігає значний людський потенціал, технологічну експертність та імідж на глобальному ринку. У 2024 році галузь ІТ стала «точкою стабільності» для економіки, але вона теж потребує стратегічної державної підтримки, інвестицій в інфраструктуру, а також розвитку внутрішнього попиту та продуктового сегменту. І передусім в тій частині, яка продукує інформаційні технології для операційних систем підприємств інших галузей, значно підвищуючи тим самим ефективність їх діяльності.

2.3 Інформаційна складова забезпечення ефективності діяльності інтегрованих підприємницьких структур

Ефективне інформаційне забезпечення економічної діяльності в організаційному просторі інтегрованих підприємницьких структур є предметом першочергової уваги менеджменту – для забезпечення оперативної керованості бізнес-процесами і обґрунтування стратегічних планів розвитку у всій сукупності елементів партнерської взаємодії. Це формує все більший запит сучасного бізнесу на цифрові технології, які можуть поліпшити керування бізнес-процесами і підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

Важливість інформаційної складової успіху бізнесу підкреслювалась ще творцями теорії підприємництва, однак не в контексті отримання чіткої структурованої інформації про стан бізнес-середовища. Навпаки, Ф. Хайек закликав до прояву підприємницької пильності у отриманні такої інформації, яка може дати імпульс новому баченню ринкових можливостей. Він розглядав ринок як глобальну інформаційну систему, що містить величезне «неявне, розсіяне знання» про потреби і виробничі можливості людей. Ф. Хайек підкреслював, що бажання підприємців максимізувати прибуток спонукає їх без усякого примусу відбирати із існуючого масиву знань ті, що дають їм змогу отримати кращий результат [13].

Проте створення ІТ продуктів для великих фірм не є основним функціоналом діджиталізації як явища. На нашу думку, найбільшу користь діджиталізація може принести саме у сфері підприємництва – якщо реалізувати повною мірою її функціонал. Ще свого часу Й. Кірцнер вважав найбільш актуальною проблемою для підприємництва підвищення рівня обізнаності кожного учасника ринку про можливості взаємовигідного обміну [165, с.214-215]. І якщо в оцінці локальних ринкових потреб та ресурсів підприємець може розраховувати на свої найближчі горизонтальні зв'язки (які забезпечують здатність створювати і підтримувати взаємовигідну співпрацю із партнерами), то

для виходу на інші ринки, а тим більше – для формування інноваційно-технологічної складової інноваційних бізнес-процесів важливо мати доступ до новітніх знань.

І саме такої інформації часто бракує підприємцям, які для ухвалення рішень потребують порівняльної оцінки альтернативних варіантів (а в оригінальній техніко-технологічній документації інформація є вузькоспеціалізованою і без зазначення порівняльних переваг). Інформаційне забезпечення такої оцінки, яке гарантує обґрунтованість наступного вибору, у сучасному вузько спеціалізованому економічному просторі покладається на інститути колективної дії, наприклад, центри трансферу технологій, інноваційні бізнес-центри тощо. У розвинених країнах вони слугують точками акумулювання та поширення нових технологій і нових знань у режимі реального часу – що й забезпечує проактивну діяльність підприємця-інноватора.

Це важливо для України, мале підприємництво якої більшою мірою зосереджено у сфері торгівлі. За даними офіційної статистики – це понад 60% малих підприємницьких структур і підприємців, що працюють у статусі ФОП (див. табл.2.7). За цих умов, звичайно, ні про яку інноваційну наповненість сектору МСБ говорити не доводиться. Та без переорієнтації підприємців у сферу промислового виробництва, країні буде дуже складно відновити нормальне життя. А такі технології потребують нових знань, нових компетенцій, в тому числі й тих, що забезпечать успішне позиціонування продукції вітчизняних виробників на ринках ЄС та інших зарубіжних країн. Це передбачає цілеспрямовану інноваційну діяльність у тому напрямі, в якому підприємство має сильні позиції для створення довготривалих конкурентних переваг. Водночас така діяльність має готувати організаційне або технологічне підґрунтя для формування нових конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в стратегічному періоді. Необхідно наповнювати бізнес-плани новими рішеннями для роботи з ринком, вибудовувати нову бізнес-модель господарювання, використовуючи переваги мережевого співробітництва із партнерами. Для цього слід максимально ефективно використовувати потенціал нових знань. А їх

накопичення у вигляді мережевого «знаннєвого капіталу» покращуватиме можливість малих підприємств рекомбінувати ресурси і процеси, розвивати споживчі властивості товарів, ефективно впливати на поведінку споживачів.

На жаль, попри активне впровадження процесів цифровізації в межах державних ІТ-проектів, їх функціональне наповнення передусім стосується цифрової взаємодії держави з представниками бізнес-середовища (див. табл.В.3, дод. В). Безумовно, така трансформація значно підвищує рівень прозорості адміністративних процесів та сприяє формуванню більш ефективної регуляторної взаємодії. Однак, важливо відзначити, що розвиток інформаційної інфраструктури повинен виходити за межі суто адміністративних сервісів та бути спрямованим на створення умов для впровадження інновацій, трансферу технологій, обміну знаннями та посилення цифрової компетентності в середовищі малого та середнього бізнесу – за прикладом цифрових платформ для підтримки МСБ, які створені в країнах з найбільшим потенціалом розвитку цифровізації. Їх основні характеристики, інструментарій та наші коментарі стосовно доцільності і цінності використання такого досвіду в Україні подано в табл.В.4, дод.В.

На нашу думку, в Україні така платформа має виконувати функцію інтегрованого інструменту для діагностики рівня цифрової зрілості підприємств, формування індивідуальних дорожніх карт цифрової трансформації, а також забезпечення доступу до освітніх, консалтингових та технологічних ресурсів. Особливу цінність платформи становитиме її здатність стимулювати впровадження цифрових інновацій, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та посилення конкурентоспроможності підприємств на національному й міжнародному рівнях.

Крім того, створення національної цифрової платформи для МСБ відповідає сучасним викликам економічної безпеки, оскільки сприяє зниженню технологічної залежності від зовнішніх ринків, розвитку власного програмного забезпечення, кіберстійкості бізнесу та формуванню цифрових компетенцій, необхідних для адаптації до умов цифрової економіки. Тобто, цифрова

платформа для малого і середнього бізнесу буде не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним засобом інтеграції українського підприємництва у глобальні економічні й технологічні ланцюги.

Цифрові трансформації відіграють ключову роль у формуванні інноваційного бізнес-середовища, розвитку світового ринку, а також у становленні інноваційних екосистем. Зокрема, інформаційні ресурси стають стратегічним фактором розвитку електронної комерції, цифрового підприємництва та обігу цифрових продуктів. Глобальні індикатори, такі як Networked Readiness Index (NRI), що оцінює техніко-технологічні можливості країн у сфері цифрового розвитку, вказують на пряму кореляцію між цифровою інфраструктурою та здатністю економіки до інноваційного оновлення (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Місце України в рейтингу «Networked Readiness Index» серед найбільш розвинених країн світу

Країна	Величина індексу за роками						
	2021	2022	2023	2024		2025	
				індекс	ранг	індекс	ранг
США	81,09	80,3	76,91	78,96	1	79,13	1
Сінгапур	80,01	79,35	76,81	76,94	2	75,46	3
Швеція	81,57	78,91	75,68	74,99	4	75,09	5
Нідерланди	82,06	78,82	76,04	73,94	6	75,08	6
Швейцарія	80,2	78,45	74,76	74,85	7	73,63	9
Данія	81,24	78,26	74,06	72,70	10	75,14	4
Фінляндія	80,47	77,9	76,19	75,76	3	75,82	2
Німеччина	78,95	76,11	74	73,54	9	74,12	7
Республіка Корея	75,56	75,95	74,48	74,85	5	72,38	10
Норвегія	78,49	75,68	69,7	69,70	14	69,70	14
Естонія	71,62	69,79	66,11	67,85	18	69,95	13
Україна	55,7	55,71	55,16	55,32	43	54,30	46

* складено за [198]

Із таблиці видно, що протягом 2021–2025 рр. Україна стабільно поступалася найбільш розвиненим країнам світу за значенням Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index), однак зберігала відносно стійкі позиції в середині другої половини рейтингу. Якщо у 2021 р. значення індексу для України

становило 55,7, то у 2025 р. – 54,30, тобто загалом суттєвого покращення не відбулося, а місце країни в рейтингу змінилося з 43 на 46. Це свідчить про те, що, попри розвиток окремих цифрових сервісів і високу адаптивність ІТ-сектора, системний ефект цифровізації економіки поки що залишається недостатнім для швидкого просування України до групи країн-лідерів.

На тлі України країни першої десятки демонструють не лише вищі абсолютні значення індексу, а й значно більшу стабільність цифрового розвитку. Безумовними лідерами у 2024–2025 рр. виступають США, Сінгапур, Фінляндія, Швеція, Данія, Нідерланди, Швейцарія, Німеччина та Республіка Корея, індекс яких переважно коливається в межах 72–79 балів. Це означає, що розрив між Україною та цифровими лідерами світу становить близько 20–25 пунктів, а отже має не ситуативний, а структурний характер. Найбільш показовим є те, що навіть країни, які у 2021–2023 рр. певною мірою втрачали позиції, у 2024–2025 рр. зберегли місця в топ-10, що вказує на високу інституційну стійкість їх цифрових моделей.

Водночас таблиця дає підстави для більш зваженого висновку щодо України. Її значення індексу впродовж усього періоду змінювалися незначно, тобто навіть в умовах війни, руйнування інфраструктури та зростання економічних ризиків країна не продемонструвала критичного провалу в цифровій готовності. Це можна пояснити порівняно сильними позиціями у сфері людського капіталу, електронного врядування та ІКТ-послуг. Отже, основна проблема полягає не стільки у відсутності цифрового потенціалу як такого, скільки у недостатньому рівні його трансформації в технологічну, інноваційну та виробничу спроможність економіки.

Загальний профіль цифрової готовності України у 2025 році наведено на рис. 2.11. За ним Україна посідає 46 місце із 127 країн із загальним балом 54,30, тобто перебуває в середній групі країн із відносно непоганою цифровою готовністю, але не входить до кола лідерів. Найкращі позиції Україна має за блоками Люди (43 місце; 46,66) і Урядування (45 місце; 69,68), дещо слабші – за Впливом (49 місце; 56,01), а найбільш проблемним є блок Технології (59 місце;

44,85). Це означає, що країна має кращі передумови з точки зору людського потенціалу, цифрового врядування та інституційної залученості, ніж із погляду технологічної бази та розвитку перспективних цифрових технологій.



Рисунок 2.11 – Профіль мережевої (цифрової) готовності України у 2025 р. [198]

Якщо аналізувати детальніше склад кожного індекса за субпоказниками і говорити про найсильніші сторони, то насамперед можна бачити дуже хороший результат за субпоказником Individuals у блоці People – 12 місце із балом 68,72, що свідчить про відносно високий рівень цифрової включеності населення. Особливо сильними виглядають позиції України за е-участю громадян (1 місце; 100,00), за гендерним паритетом у користуванні Інтернетом (8 місце; 56,08), а також за експортом ІКТ-послуг (5 місце; 73,66). Це дуже важливі сигнали: Україна добре виглядає там, де цифровізація пов'язана з людським капіталом, електронною взаємодією з державою та експортною спроможністю ІТ-сектора. До сильних сторін також можна віднести технологічну гнучкість – 22 місце;

70,58, що вказує на досить високу адаптивність економіки до дистанційних і гнучких форм праці.

Водночас головні обмеження проявляються в технологічному та інноваційному вимірах. Зокрема, субпоказник Future Technologies має лише 63 місце і бал 34,61, а Business у блоці People – 95 місце із балом 23,07, що прямо вказує на недостатню цифрову зрілість бізнес-середовища порівняно з індивідуальною цифровою готовністю населення. Слабкими виглядають також ICT patent applications (47 місце; 1,92), gross expenditure on R&D (70 місце; 5,06), venture capital deals invested in AI (59 місце; 7,18), а також public cloud computing market scale (44 місце; 17,26). Тобто Україна поки що сильніше представлена як користувач і експортер ІКТ-послуг, ніж як виробник власних проривних технологій, патентів і масштабних інноваційних рішень.

За блоком Governance ситуація виглядає доволі позитивно. Субпоказник Inclusion має 26 місце і високий бал 79,28, а Trust – 48 місце; 71,34. Це означає, що інституційне середовище цифровізації загалом є достатньо розвиненим, особливо в частині електронної участі, доступності цифрових платежів і взаємодії громадян із державою. Водночас компонент Regulation має лише 74 місце при балі 58,42, що вказує на наявність нормативних і регуляторних бар'єрів, які стримують повніше розгортання цифрової економіки.

Блок Impact дає змішану картину. З одного боку, Economy має відносно непоганий результат – 39 місце; 51,95, що підтримується сильними позиціями в ІКТ-експорті та гнучкості ринку праці. З іншого боку, Quality of Life виглядає слабше – 91 місце; 55,51, а окремі показники, як-от happiness (100 місце; 31,72) чи sustainable cities and communities (102 місце; 37,63), суттєво тягнуть оцінку вниз. Тобто цифрові досягнення поки що ще не повною мірою конвертуються у ширші соціальні ефекти.

Отже, місце України в рейтингу можна охарактеризувати як позицію країни з сильним людським і інституційним цифровим потенціалом, але з недостатньо розвиненим технологічним та інноваційним підґрунтям. Тобто, конкурентною перевагою України є не стільки технічна база як така, скільки

людський капітал, цифрова включеність населення, експорт ІКТ-послуг і розвиток електронного врядування. Водночас для просування вгору в рейтингу критично важливо посилювати саме цифровізацію бізнесу, R&D, патентну активність, розвиток хмарної інфраструктури та впровадження новітніх технологій.

Підсумовуючи огляд тенденцій у розвитку інформаційних систем для бізнесу та інновацій в ньому, можна зазначити, що в глобальному вимірі ринок програмного забезпечення для цих цілей демонструє стабільну тенденцію до зростання. Основні гравці ринку – Microsoft, Oracle, IBM, Salesforce, Adobe – зосереджуються на створенні інноваційних цифрових рішень, адаптованих до вимог цифрової економіки. Попит на такі продукти обумовлений необхідністю підтримання високої конкурентоспроможності бізнесів в умовах цифрової трансформації. Компанії активно впроваджують рішення на основі штучного інтелекту та технологій машинного навчання, забезпечуючи ефективність, безпеку та клієнтоорієнтованість розроблюваного програмного забезпечення. У 2023 році обсяг цього ринку оцінювався в 2,31 млрд доларів США, а у 2024 році — вже в 2,99 млрд. За прогнозами аналітиків, за умов середньорічного темпу зростання (CAGR) на рівні 29,34 %, до 2030 року обсяг ринку досягне приблизно 14,01 млрд доларів США [151].

Однак в Україні, незважаючи на високу динаміку розвитку, ІТ-сектор більшу частину своїх продуктів розробляє на замовлення великого бізнесу – і це переважно транснаціональні компанії, які в свої проєкти залучають українських «айтішників» на аутсорсинговій основі. Це дає значно меншу віддачу, ніж продаж готових продуктів (програмних розробок), що мають набагато вищу споживчу цінність. І навіть існуючі замовлення великого бізнесу в Україні стосуються здебільшого виготовлення програмних продуктів для роботи зі споживчим ринком (зокрема, маркетингові технології дослідження споживчих переваг, технології таргетування ринку, CRM, прямого маркетингу тощо). Для малого бізнесу такі інформаційні технології не забезпечують високої результативності через невелику місткість сегментів споживчого ринку. Тому

наразі існує значний розрив між широкими можливостями цифрових технологій та їх використанням для розвитку малого й середнього бізнесу. Це значною мірою впливає і на Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI) України, що видно із порівняльних даних співвідносно тих країн, які входять до числа лідерів за цим показником (табл.2.18).

Таблиця 2. 18 – Порівняльна характеристика впливу показників цифрового розвитку країни на рівень її конкурентоспроможності (2024 р.)*

Країна	Інтегральний показник цифрового розвитку	Рівень цифрових навичок населення	Інвестиції в цифрову інфраструктуру (% ВВП)	Місце в GCI	Оцінка
Фінляндія	1	81%	2,3%	11	Один з лідерів цифровізації
Нідерланди	2	78%	2%	4	Висока стабільність, значний розвиток цифровізації
Швеція	3	80%	2,1%	8	Інноваційна економіка з потужним людським капіталом
Німеччина	13	73%	2,6%	7	Потенціал зростання за рахунок промислової діджиталізації
Україна	23	56%	1,1%	83	Має значний прогрес попри виклики

* цит за [68]

Як видно із таблиці, у 2024 році лідерами цифрової конкурентоспроможності є Фінляндія, Нідерланди та Швеція. Вони характеризуються високим рівнем цифрових навичок населення (78–81%) і значними інвестиціями в цифрову інфраструктуру (понад 2% ВВП). Звідси навіть можна зробити висновок, що їхні високі позиції у Global Competitiveness Index значною мірою залежать від системного розвитку цифрової економіки. Німеччина має теж доволі високий GCI (7) що є результатом значних інвестицій у цифрову інфраструктуру (2,6% ВВП), однак поступається лідерам за рівнем

цифрових навичок населення, тому її інтегральний показник цифрового розвитку дещо менший (13),

Проте в останні роки значно більше вітчизняних підприємств стало використовувати цифрові технології. Якщо у 2022 р. частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, складала всього 5,9%, то в 2024 р. – уже 15,5 % (табл.2.19).

Таблиця 2.19 – Використання цифрових технологій в бізнесі і для електронної комерції, %*

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств	...	...	5,9	...	15,2
Частка підприємств, що проводять аналіз "великих даних", у загальній кількості підприємств	12,7	...	8,2	...	15,2
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств	...	10,2	9,8	...	13,7
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств	...	...	5,4	...	5,2
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб)	4,6	4,7	5,6	6,4	...
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб)	3,2	3,3	5,9	2,6	...

* складено автором за [32]

Збільшилась і частка підприємств, що стали використовувати штучний інтелект та хмарні технології в своїй діяльності, здійснюють аналіз «великих даних». Доволі дивними можна назвати цифри, що відображають обсяги електронної комерції. Як видно із табл.2.18, вони є зовсім малими – менше 6% навіть у найкращий в цьому відношенні рік – 2022. І це при тому, що є великі інтегровані інформаційні платформи для такої комерції, наприклад «Rozetka».

Такий незначний відсоток цифровізації в діяльності вітчизняного бізнесу є його слабкістю і може бути наслідком нестачі фінансових можливостей або компетенцій у середовищі малого й середнього бізнесу.

В сучасному економічному просторі, наповненому ризиками і невизначеністю більшу стійкість і здатність до швидкої адаптації демонструють підприємницькі структури, які активно використовують цифрові рішення. Тому опанування цифровими технологіями є надзвичайно важливим завданням для українських бізнес-структур. В тому числі і малих організаційних форм, які мусять шукати нові способи здобуття конкурентних переваг і бути на крок попереду тих, що вже утвердили свої позиції на ринку.

Ця проблема може бути вирішена через інтеграцію малих підприємницьких структур в такі організаційні види, які залишають за ними операційну самостійність, але дають змогу координувати зусилля для вирішення тих стратегічних завдань, які сприятимуть зміцненню конкурентних можливостей усіх учасників. Наприклад, це може бути горизонтальна інтеграція (об'єднання у галузеві чи міжгалузеві кластери). В Україні таких кластерів є доволі багато, вони мають закріплений юридично і організаційно статус і отримують від такої інтеграції значні вигоди. Наприклад, тільки в сфері ІТ сформовано майже півтора десятки кластерів, які працюють над розробкою та імплементацією інформаційних технологій в підприємницький сектор. До них відносять:

- 1) ІТ-спільнота Дніпра;
- 2) Івано-Франківський ІТ-кластер;
- 3) Харківський ІТ-кластер;
- 4) Київський ІТ-кластер;
- 5) LITaC: Луцький ІТ-кластер;
- 6) Львівський ІТ-кластер;
- 7) Хмельницький ІТ-кластер;
- 8) Рівненський ІТ-кластер;
- 9) Вінницький ІТ-кластер;
- 10) Чернігівський ІТ-кластер;

- 11) Черкаський ІТкластер;
- 12) Конотопський ІТ-кластер;
- 13) Миколаївський ІТ-кластер;
- 14) Маріупольський ІТ-кластер

Загалом, глобальний ринок інформаційних технологій розвивається надзвичайно стрімко і стає драйвером економічного зростання, забезпечуючи бізнес високоефективними технологіями роботи з інформацією. У світі на сьогодні чітко сформувалися інноваційні технологічні тренди (рис. 2.12).

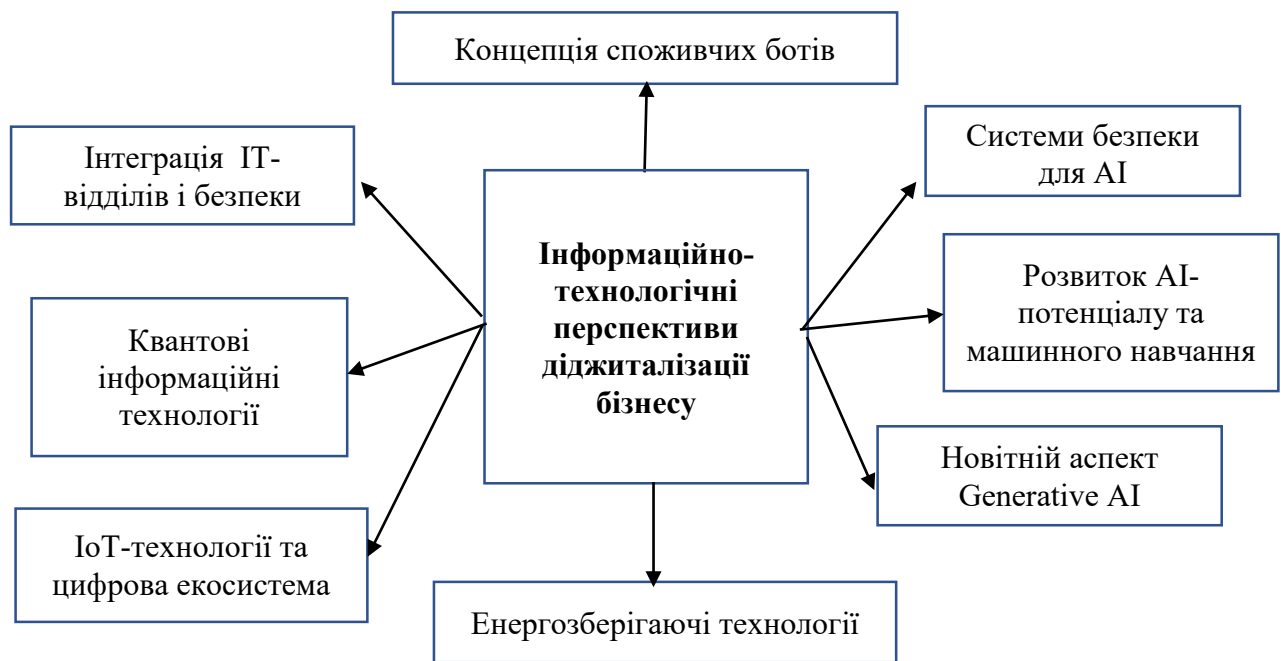


Рисунок 2.12 – Перспективні інформаційно-технологічні напрями діджиталізації бізнесу*

* сформовано автором на основі [67; 208]

Отже, основними інноваційними технологічними трендами, які все ширше слугують для цифровізації процесів роботи з інформацією є: розвиток AI, кастоботів, кібербезпеки, IoT, квантових обчислень та енергозберігаючих рішень. Так, аналітична компанія Gartner, Inc. у своїх дослідженнях висвітлює концепцію споживчих ботів як один із провідних цифрових трендів сучасності. Зокрема, аналітики вводять термін *кастоботи* – автоматизовані цифрові агенти, здатні самостійно здійснювати транзакції на споживчому ринку без участі людини. Прикладом такого застосування є сервіс HP Ink Instant Ink, який

самостійно замовляє витратні матеріали для друку залежно від обсягу використання. За прогнозами Gartner, до 2028 року кількість таких ботів у цифровому середовищі сягне 15 мільйонів, а в подальшому їх чисельність може обчислюватися сотнями мільйонів, оскільки дедалі більше організацій делегуватимуть закупівельні функції машинним системам [149].

Подальший розвиток штучного інтелекту (AI) та машинного навчання стимулює трансформацію програмування. Яскравим прикладом є Copilot від GitHub – програмний інструмент, створений на основі моделі GPT-4, який інтегрується у середовища розробки (IDE) як інтелектуальний помічник. Такі рішення підвищують продуктивність IT-команд і задовольняють попит на програмне забезпечення. Конкуренція в цьому сегменті посилюється завдяки розробкам GPT Pilot, Relit, Amazon CodeWhisperer та AskCodi, які також пропонують AI-рішення для автоматизації написання коду.

Усі зазначені напрями діджиталізації підтримуються хмарними технологіями, які забезпечують підприємствам масштабованість, гнучкість і зниження витрат на IT-інфраструктуру. Хмарні технології дають змогу доволі оперативно запускати нові сервіси, дозволяють зберігати й опрацьовувати масиви даних без придбання власного технологічного обладнання, забезпечують можливість працювати з новітніми технологіями глобального діджитал-середовища в режимі реального часу. І, як справедливо зазначають аналітики, це надзвичайно важливо для малих і середніх підприємств, які тим самим можуть розвивати свої конкурентні переваги. В масштабі національної економіки це розширює коло конкурентоспроможних учасників ринку, що сприяє зростанню її глобальної конкурентоспроможності [67].

Загалом, використання штучного інтелекту в бізнесі з кожним роком збільшується – адже його можливості стрімко зростають завдяки неослабному інтересу інвесторів до розробок у проєкти розвитку штучного інтелекту (рис.2.13)

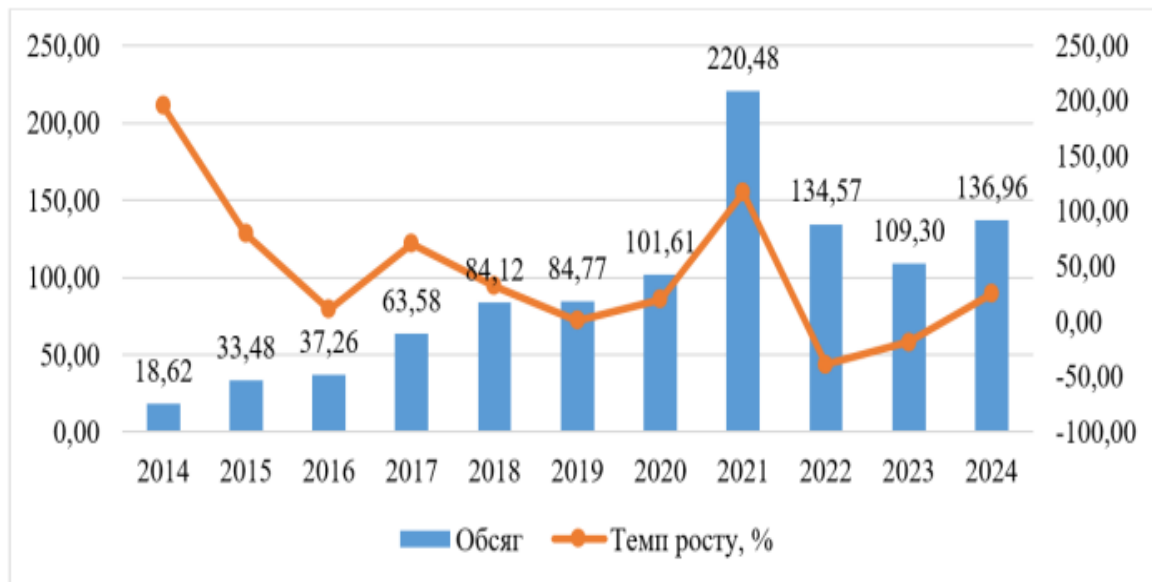


Рисунок 2.13 – Динаміка світових інвестицій в розвиток AI, млрд. дол. США* *побудовано на основі [173]

Як бачимо з рис. 2.13, інвестиції в AI значно зросли з 2014 року – з 18,62 млрд дол. до 136,96 млрд дол. в 2024 році, що вказує на їхню ефективність для інвестицій. Паралельно з розвитком можливостей AI зростає увага до питань етичного застосування штучного інтелекту та створення систем безпеки. Зокрема, активно впроваджуються підходи типу *Retrieval-Augmented Generation* (RAG), що забезпечують генерування контенту на основі перевірених джерел. У чутливих сценаріях застосовуються принципи контролю людиною (human-in-the-loop), що дозволяє зменшити ризики та мінімізувати ймовірність негативних наслідків від застосування великих мовних моделей.

Особливе місце серед технологічних трендів посідає *Generative AI* – генеративні моделі штучного інтелекту, які швидко інтегруються у сфери фінансів, логістики, кібербезпеки. Гіперскейлери, зокрема Google, Amazon, Microsoft і IBM, впроваджують ці рішення у хмарні сервіси, створюючи мегамасштабовані обчислювальні платформи, що функціонують у режимі реального часу з можливістю самонавчання. Прогнозується, що до 2026 року близько 80% підприємств використовуватимуть генеративні AI-рішення, тоді як у 2023 році ця частка становила лише 5% [150].

У сфері кібербезпеки спостерігається тенденція до об'єднання IT-підрозділів з підрозділами інформаційної безпеки. За словами технічного директора компанії Cybersecurity CrowdStrike, цей процес зумовлений зростанням IT-ризиків, необхідністю інтегрованої відповіді на кіберзагрози, зокрема атаки, що використовують інструменти соціального інжинірингу [141]. Передбачається формування комплексних платформ кіберзахисту нового покоління.

Також актуальним напрямом залишається розвиток технологій Інтернету речей (IoT). Масове використання IoT-датчиків сприяє створенню цифрових двійників, оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності інфраструктури та створенню елементів метавсесвіту. За прогнозами, до 2030 року до мережі буде підключено понад 50 мільйонів пристроїв, що дозволить створити масштабовану архітектуру з великими обсягами даних, які аналізуватимуться та використовуватимуться для прийняття рішень у реальному часі [162].

Поряд із цим стрімко розвиваються квантові інформаційні технології. Провідні IT-корпорації, такі як Microsoft, Amazon та Google, інвестують у розробку квантових обчислювальних систем, здатних розв'язувати задачі, які є надто складними для класичних комп'ютерів. Очікується, що ці технології спричинять істотні зрушення в таких секторах, як автомобілебудування, хімічна промисловість, фінанси та біомедичні науки.

Українські компанії також активно впроваджують інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (AI), для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності операцій. Їх кваліфіковане застосування дає змогу зменшувати кількість помилкових рішень у різних функціональних сферах управління. В табл. 2.20 наведено приклади українських компаній, які активно застосовують цифрові технології для вдосконалення виробничих процесів та операційних систем бізнесу.

Таблиця 2.20 – Українські компанії, що активно застосовують цифрові технології для вдосконалення бізнесу*

Назва компанії	Цифрові технології	Призначення
<i>Торгівля (e-commerce, ритейл)</i>		
Rozetka (SME сегмент маркетплейсу)	ERP, CRM, Big Data, автоматизована логістика	Управління замовленнями, аналітика попиту, оптимізація складу та доставки
Shafa.ua	Онлайн-маркетплейс, алгоритми рекомендацій	Автоматизація продажів, персоналізація пропозицій
MakeUp	CRM, WMS, цифрова логістика	Управління клієнтською базою та складськими запасами
Kasta	Big Data, автоматизація складу	Прогнозування попиту, оптимізація поставок
Prom.ua (підприємці-МСБ на платформі)	SaaS-платформа, CRM, аналітика продажів	Цифровізація малого бізнесу через онлайн-торгівлю
<i>Послуги (HR, фінанси, IT, освіта, HoReCa)</i>		
PeopleForce	HRM-система (SaaS), автоматизація рекрутингу	Управління персоналом, цифровізація HR-процесів
Finmap	Хмарна фінансова аналітика	Контроль грошових потоків МСБ
Poster	Хмарна POS-система	Автоматизація обліку в ресторанах і магазинах
Rozmova	Онлайн-платформа, відеоконсультації	Надання цифрових психологічних послуг
Liki24	Алгоритми пошуку ліків, логістична IT-система	Автоматизація підбору та доставки медикаментів
<i>Виробництво (промисловість, агро, food-tech, інновації)</i>		
Carbominer	IoT-сенсори, цифровий моніторинг CO ₂	Контроль і переробка вуглекислого газу
Frendt	GPS-моніторинг, агро-аналітика	Оптимізація використання земель і ресурсів
Buntar Aerospace	Дрони, цифрове планування польотів	Автоматизація аеророзвідки та збору даних
Effa	3D-моделювання, цифрове проєктування	Оптимізація виробництва еко-продукції
DroneUA	Інтеграція дронів, IoT, агро-аналітика	Цифровізація агровиробництва

* складено автором за [120; 161; 192]

Паралельно з розвитком обчислювальних потужностей зростає значення енергозберігаючих технологій. Цифрові інновації повинні поєднуватися з екологічною відповідальністю. Такі рішення включають використання сонячної та вітрової енергетики, енергоефективне освітлення, електротранспорт, переробку відходів та мінімізацію викидів.

Не менш цікавими й ефективними з погляду їх функціонального призначення є й власні розробки компаній, що стосуються управління взаємодією зі споживачами. Так, мережа супермаркетів Varus використовує ШІ для автоматизації створення описів товарів на своєму сайті. Зокрема, застосовуються ChatGPT для генерації текстів та Midjourney для створення зображень товарів. Це дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати та покращити клієнтський досвід [117]. R&D-підрозділ Fozzy Group, «Лабораторія Zi», розробив систему Kissa AI, яка використовує комп'ютерний зір для автоматичного розпізнавання страв у ресторанах та автоматичного формування чеку. Це значно прискорює процес обслуговування клієнтів. Також компанія використовує ШІ для аналізу відгуків у соціальних мережах. ПриватБанк активно використовує чатботів для автоматизації обслуговування клієнтів. Ці боти обробляють до 60% запитів у чатах, що дозволяє зменшити навантаження на операторів та знизити витрати на обслуговування клієнтів. Київстар розробив чатбота «Зоряна», який відповідає на питання клієнтів щодо послуг зв'язку. Цей бот допомагає знизити навантаження на кол-центр та покращити якість обслуговування клієнтів. Видавництво «Ранок» стало першим на українському ринку, яке випустило книгу, написану та проілюстровану з використанням ШІ. Це дозволило знизити витрати на виробництво та відкрити нові можливості для експериментів у видавничій сфері [117]. Ці та інші приклади свідчать про активне впровадження інноваційних технологій українськими компаніями для покращення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У наступні роки ІТ-технології розвиватимуться так само стрімко. Розвиток ІТ-технологій розглядається як ключовий чинник стимулювання зростання технологічної перебудови економіки України, збільшення масштабів організаційно-структурного розвитку бізнесу, зростання ринкового потенціалу підприємницьких структур різного галузевого спрямування.

Іноватори створюють і розбудовують високотехнологічні підприємства, збільшують їх потужності; використовують інноваційні ідеї і технології для формування конкурентних переваг, використовують цифрові інформаційні

технології для автоматизації процесів пошуку, розробки, комерції новацій, послуг та бізнес-моделей. Розробники високотехнологічних новинок виходять на ринок новацій, використовуючи інноваційний провайдинг. Він все більше стає ефективним інструментом для просування інноваційних розробок на ринок, охоплюючи процеси фінансування програм розвитку стартапів, налагоджуючи зв'язок з інформаційною мережею, експертною спільнотою, включаючись у інформаційний обмін в межах технологічної інфраструктури.

Сучасні інформаційні технології створюють інноваційну екосистему і слугують акселераторами розвитку інших видів підприємницької діяльності, інтегрують їх інноваційні та виробничі можливості – усе це сприяє створенню нових робочих місць та підвищує економічну активність широкого загалу підприємців. Прикладом впливу нових інформаційних технологій на ефективність масштабування господарської діяльності є стратегічний прорив компанії «Нова пошта» на ринки країн Європейського Союзу. Сьогодні компанія вже має представництва в понад двадцяти європейських державах, і значною мірою це стало можливим завдяки відкритості до інновацій та співпраці з технологічними стартапами. Власна розробка R&D-відділу – платформа Nova Tech – стала базою для спільної роботи над новітніми продуктами разом із сучасними технологічними компаніями [185]. Важливо, що співпраця з Nova Tech не обмежує права інтелектуальної власності розробників – вони можуть комерціалізувати свої продукти, пропонуючи їх іншим компаніям, що значно розширює можливості для впровадження інновацій та отримання прибутку.

Особливу значну користь від цифровізації отримують інтегровані підприємницькі структури, оскільки обсяги інформації, які необхідні для ухвалення обґрунтованих рішень у них значно більші. До того ж, цього вимагає специфіка і масштаби операційної діяльності. Зокрема, в такій вертикально інтегрованій структурі як Кернел, ERP система Oracle JD Edwards дає змогу ефективно керувати виробничою взаємодією в підсистемах сільськогосподарського виробництва, переробки продукції та її експорту.

Приклади інших успішних імплементацій цифрових технологій у діяльність великих інтегрованих бізнес-структур наведено в табл.2.21.

Таблиця 2.21 – Переваги цифровізації в інтегрованих підприємницьких структурах України*

Сфера формування переваг	Сутність переваг	Цифрові технології, які використовують для формування переваг українські компанії
Підвищення ефективності управління	Прозора координація бізнес-процесів через цифрові системи	Метінвест – використовує SAP для об'єднання управлінських функцій у вертикально інтегрованій структурі
Оптимізація ресурсів	Зменшення втрат і перевитрат завдяки точному плануванню	Нова пошта – застосовує AI для маршрутизації доставки, оптимізуючи логістику та використання складів
Інтеграція виробничих і інформаційних систем	Безперервність даних між виробництвом, логістикою, фінансами, управлінням	Кернел – впровадила ERP-систему Oracle JD Edwards для інтеграції агробізнесу, переробки, експорту та фінансів
Прискорення процесів масштабування бізнесу	Швидка адаптація до потреб клієнтів і вихід на нові ринки	Rozetka – ефективно масштабує електронну комерцію завдяки власній IT-інфраструктурі
Підвищення якості управлінських рішень	Аналітика на базі великих даних і BI-систем	DTEK – використовує системи Predictive Analytics для прийняття рішень у сфері енергетики
Зміцнення партнерських зв'язків в бізнес-мережах	Ефективна взаємодія з постачальниками і клієнтами через електронні платформи	Епіцентр К – запровадив електронні B2B-платформи для координації з постачальниками
Скорочення транзакційних витрат	Автоматизація зменшує витрати на документообіг і адміністративні процеси	Укрзалізниця – впровадила електронний документообіг у вантажних перевезеннях
Гнучкість і адаптивність до змін ринку	Можливість швидко змінювати бізнес-модель або продукт	Ajax Systems – швидко адаптує виробництво та R&D під вимоги міжнародного ринку кібербезпеки
Зростання доданої вартості продукції	Створення розумних продуктів і рішень із високою інтелектуальною складовою	Deus Robotics – створює роботизовані рішення для логістики, які інтегруються у системи великих логістичних операторів
Інноваційний розвиток і трансфер технологій	Прискорення R&D, залучення IT-партнерів, формування цифрових хабів	Unit.City – платформа для розвитку стартапів і корпорацій, що впроваджують інновації у виробничу та сервісну інфраструктуру

* сформовано автором на основі аналізу web-сайтів вказаних компаній

Узагальнюючи, можна сказати, що сучасні інформаційні технології зі спеціалізованим функціональним призначенням не лише підтримують розвиток існуючого бізнесу, а й створюють інтелектуальну основу для глибоких трансформацій у різних секторах національної економіки, які відбуватимуться у відповідь на світові технологічні зміни. Водночас підприємцям необхідно вміти точно оцінити перспективність таких змін, виявити ініціативу та лідерство у виході на нові ринки, обираючи ті інноваційні проєкти, що мають значний потенціал у довгостроковій перспективі, а не лише швидкий прибуток. Для цього варто орієнтуватися на аналітичні прогнози розвитку ринку, враховувати інвестиційну доступність і масштаб потреб для реалізації нових ідей.

Та все ж, поки що процеси «діджиталізації» в Україні найбільш активно розвиваються в межах ініційованих чи підтримуваних державою ІТ-проєктів. І вони функціонально стосуються взаємодії держави із бізнес-середовищем. Не применшуючи значення цих відносин, які завдяки переходу у «цифровий формат» стають більш транспарентними, все ж важливо розвивати й системи інформаційного забезпечення трансферу нових технологій чи доступу до нових знань для потреб підприємницького середовища.

Вважаємо, що вирішення окресленої проблеми доцільно здійснювати шляхом консолідації зусиль представників бізнесу, провідних закладів вищої освіти та ІТ-компаній із метою створення науково-виробничих центрів розвитку технологій. Основними завданнями таких центрів має стати формування інформаційної бази, накопичення даних та розробка матеріальної платформи для впровадження цифрових технологій у ті сфери економічної діяльності, де переваги цифрових технологій будуть суттєво впливати на ефективність бізнесу. В свою чергу, кількісне зростання такого бізнесу сприятиме структурній трансформації національної економіки, збільшуючи частку секторів, де створюється продукція (послуги) з високою доданою вартістю.

Висновки до другого розділу

1. Після початку повномасштабної війни економіка України опинилася в умовах глибокої структурної дестабілізації. Прямі руйнування виробничих потужностей, порушення логістики, скорочення експортних каналів і девальваційні очікування суттєво підірвали внутрішній економічний баланс, що, своєю чергою, позначилося на підприємницькій активності. Проведений структурно-динамічний аналіз засвідчив, що в перший рік повномасштабного вторгнення економіка України втратила четверту частину свого економічного потенціалу, причому найбільше постраждали експортоорієнтовані галузі. І процеси відновлення економічної діяльності відбуваються нерівномірно й суперечливо. Попри численні прояви адаптивності, зростання кількості ФОП та активізацію мікробізнесу, підприємницька діяльність досі перебуває під тиском воєнних ризиків, фіскальних змін і структурних обмежень, що ускладнює повноцінне економічне відновлення. Значна частка малого бізнесу, особливо в галузях торгівлі, послуг і логістики, функціонує в умовах підвищеного ризику та обмеженого доступу до капіталу, що унеможливорює масштабні інвестиції в модернізацію, інновації чи розширення. Водночас великі підприємства потерпають від надмірного регуляторного тиску або орієнтуються на зовнішні ринки, які залишаються нестабільними. Усе це свідчить про високу вразливість структури економіки до зовнішніх шоків.

2. Аналіз показав, що традиційні механізми державної підтримки ділової активності виявляються недостатніми для отримання відчутних результатів, а спроби компенсувати дефіцит бюджету за рахунок підвищеного податкового навантаження (зокрема на банківський сектор і ФОП) можуть мати відтермінований негативний вплив на підприємницьку ініціативу. В такій ситуації відновлення та подальший розвиток підприємницького сектору вимагають не лише зовнішньої підтримки, а й трансформації самої моделі взаємодії між учасниками ринку. Йдеться про перехід від конкуренції до співпраці, формування стратегічних альянсів, ділових кластерів і динамічних

мереж, здатних поєднувати ресурси, обмінюватися знаннями та спільно виходити на нові ринки. Такий формат взаємодії особливо цінний в умовах ринкової невизначеності, цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції. Аналіз показав, що в Україні доволі широко представлені різні форми інтеграції діяльності підприємницьких структур – як вертикального (у сировинно-переробному бізнесі), так і горизонтального типу – передусім кластерні та мережеві структури. І багато з них мають потенціал для подальшого розвитку.

3. Ключовим чинником, що здатен надати ефекту мультиплікації трансформаційним процесам у підприємницькому секторі, є залучення потенціалу вітчизняної ІТ-галузі до розробки та впровадження цифрових рішень. Аналіз динаміки розвитку ІТ-сектора як продуцента засобів і технологій цифровізації економічної діяльності підприємницьких структур показав, що попри великі виклики українська ІТ-галузь зберігає значний людський капітал, технологічну експертність та імідж на глобальному ринку. Однак значні безпекові ризики і зміни регулятивних норм державного управління значно погіршили умови діяльності учасників цього сектору. Набули гостроти й інші чинники зовнішнього середовища, які систематизовано з виділенням змісту й наслідків їх впливу на діяльність ІТ-сектору.

4. Охарактеризовано діяльність ІТ-компаній, які здобули визнання на глобальному ринку і досягли статусу «єдинорогів». З урахуванням зростаючих потреб сучасних підприємницьких структур в підвищенні операційної ефективності, розглянуто інформаційні технології, розроблені українськими компаніями, які сприяють вирішенню цих питань в різних функціональних сферах діяльності. Акцентовано на перспективності таких розробок і їх обопільній корисності для розвитку як ІТ-сфери, так і інших галузевих груп підприємницької діяльності. В цілому аналіз показав, що в 2024 році ІТ стала «точкою стабільності» для економіки, але вона потребує стратегічної державної підтримки, інвестицій в інфраструктуру, а також розвитку внутрішнього попиту та продуктового сегменту. І передусім в тій частині, яка продукує інформаційні

технології для операційних систем підприємств інших галузей, значно підвищуючи тим самим ефективність їх діяльності.

5. В процесі дослідження інформаційної складової забезпечення ефективності діяльності інтегрованих підприємницьких структур встановлено, що новітні цифрові технології, зокрема автоматизація бізнес-процесів, розвиток платформних рішень, інструменти електронної комерції та електронної сертифікації, інтелектуального аналізу даних, смарт-контрактів та фінтех-рішень створюють передумови для нової хвилі підприємницької трансформації, яка проявляється, зокрема, в розширенні або переформатуванні форм інтеграції – для створення гнучкої, здатної до інновацій і стійкої до зовнішніх викликів інтегрованої підприємницької структури. Цифрові технології значно поліпшують функціональні можливості управління такими інтегрованими структурами, створюючи конкурентні переваги у рекомбінації ресурсів і компетенцій і зменшуючи витрати ринкової взаємодії. Проведений аналіз наявних цифрових інструментів роботи з ринком дав змогу виділити їх значні переваги при застосуванні в інтегрованих підприємницьких структурах і дав підстави стверджувати, що саме цифрова інтеграція відкриває нові шляхи бізнесу до ефективності, інновацій і стійкого економічного зростання.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [36; 85; 86; 89; 94; 191; 210], вказаних в загальному списку використаних джерел.

3 ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЇХ РОЗВИТКОМ

3.1 Стратегізація цілей і конкретизація завдань функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур

Конкурентоспроможність національної економіки формується як сумарний результат конкурентоспроможності її структурних елементів – підприємств, галузей, регіональних господарських комплексів та різних інтегрованих підприємницьких утворень. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін і зростання невизначеності ринкового середовища досягнення стійких конкурентних переваг дедалі частіше пов’язується не лише з внутрішніми ресурсами окремих суб’єктів господарювання, а й із їх здатністю до кооперації та інтеграції. Саме інтеграційні механізми дозволяють акумулювати ресурси, оптимізувати витрати, синхронізувати стратегічні рішення та формувати додаткову споживчу цінність у межах розширених економічних структур.

Інтеграційні процеси в різних сферах економічної діяльності відбуваються за різними сценаріями і відрізняючись організаційним оформленням – від горизонтальних об’єднань та стратегічних альянсів до вертикально інтегрованих структур, кластерів, холдингів і платформних екосистем. Вибір конкретної форми інтеграції залежить від комплексу чинників, серед яких визначальними є галузева специфіка, рівень концентрації ринку, стадія життєвого циклу підприємства, доступність ресурсів, інституційне середовище, рівень цифровізації, а також стратегічні цілі суб’єктів господарювання. Не менш важливу роль відіграють масштаби діяльності, характер конкуренції, логістична конфігурація ланцюгів створення вартості та ступінь залежності від партнерських зв’язків. Специфічний набір чинників є для кожної галузі, що пояснюється пріоритетними способами набуття конкурентних переваг в ній. Це також служить класифікаційною ознакою форм інтеграційних утворень в галузевому розрізі (див. табл. Б.1 дод. Б).

Водночас інтеграція не є статичним станом, а виступає динамічним процесом, у межах якого організаційні форми можуть трансформуватися, ускладнюватися або, навпаки, спрощуватися під впливом змін ринкової кон'юнктури, технологічних проривів і стратегічних переорієнтацій. Еволюція інтегрованих підприємницьких структур відбувається з метою підвищення адаптивності, посилення координації управлінських рішень, оптимізації розподілу ресурсів та забезпечення довгострокової стійкості в умовах турбулентного середовища. Саме тому питання управління розвитком ІПС набуває особливої актуальності як інструмент підтримання та нарощування конкурентоспроможності на макро- і мікроекономічному рівнях.

Підвищення рівня оцифрованості бізнес-процесів дає змогу протидіяти зростаючим викликам зовнішнього середовища. Існуючі зміни на споживчих ринках, зумовлені війною, економічною нестабільністю, появою нових конкурентів, дефіцитом персоналу, змінами в споживчій поведінці вимагають від підприємців гнучкості і швидкої адаптації до ринкових викликів. А наростання тиску і контролю державних регулятивних структур в умовах війни зумовлює необхідність прозорості бізнесу – для своєчасного виявлення недоліків, які можуть загрожувати призупиненням бізнес-операцій (як це доволі часто відбувається з податковими накладними, що підпадають під статус ризикових операцій). В таких складних і наповнених ризиками умовах складно забезпечувати ефективність поточної діяльності. І ще складніше – розробляти стратегічні плани, складати прогнози на найближчу перспективу, виокремлювати нові тренди тощо. Цифрові технології забезпечують гнучкість бізнесу через автоматизацію, штучний інтелект, IoT, хмарні сервіси, аналітику в реальному часі.

Зрештою, цифровізація бізнесу забезпечує інноваційний розвиток і конкурентоспроможність як окремих учасників ринку, так і тих, що об'єдналися у партнерську мережу. Компанії, що мають чітке бачення цифрової трансформації, демонструють вищу операційну ефективність, кращу клієнтоорієнтованість і здатність до масштабування. Тому цифровізація інтегрованих ІПС – це не просто

план змін, а інструмент побудови нової бізнес-моделі підприємництва, що базується на інноваціях [80].

З урахуванням високої динаміки сучасних ринкових процесів було б справедливо стверджувати, що цифровізація ІПС має підвищувати їх здатність бути ринково-орієнтованими, що має вирішальне значення для сучасного бізнесу. Інформаційні технології, засновані на аналізі великих даних, дають змогу зменшувати рівень невизначеності і підвищувати точність стратегічних передбачень. Тим самим вони підвищують здатність підприємств до створення ринкової цінності. А завдяки глибокій інтеграції даних, процесів і учасників у єдиному цифровому середовищі інтегрованих підприємницьких структур це знижує транзакційні витрати, прискорює ухвалення управлінських рішень і підвищує операційну ефективність. Крім того, завдяки мережевим ефектам і спільному використанню ресурсів швидше відбувається інноваційний процес, реалізуються інновації, відбувається швидке масштабування нових продуктів і послуг. Завдяки цьому ІПС можуть точніше відповідати потребам ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Беручи до уваги викладене вище, можна стверджувати, що існує причинно-наслідковий зв'язок між впровадженням обґрунтованої моделі цифровізації інтегрованої підприємницької структури та зростанням ефективності управління її розвитком, що проявляється у підвищенні адаптивності, швидкості прийняття рішень, зниженні транзакційних витрат та покращенні показників операційної діяльності. Очевидно, що стратегічні цілі розвитку ІПС не мають тільки зосереджуватись на розширенні технологічних можливостей виробничої системи чи системи управління. В контексті цифровізації цілі визначають вимоги до цифрових рішень. Тільки тоді цифровізація виступатиме ефективним інструментом управління, а не просто буде відповіддю на модні тренди в бізнесі.

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. І це означає, що першим

кроком у його формуванні має бути визначення стратегічних цілей розвитку інтегрованої підприємницької структури – вони наведені на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічні цілі розвитку ринково-орієнтованої інтегрованої підприємницької структури*

* авторська розробка

Для кожної із означених цілей може бути різний набір цифрових технологій, що функціонально поліпшуватимуть обґрунтування, ухвалення і реалізацію

управлінських рішень. Тому важливо мати набір критеріїв або правил, які дадуть змогу обґрунтовано обирати ті цифрові технології, які відповідають:

- масштабу й типу інтеграції (горизонтальна, вертикальна, мережева);
- галузевим особливостям (торгівля, ІТ-сфера, логістика, будівництво, туристичні чи освітні послуги тощо);
- рівню цифрової зрілості учасників;
- ресурсним можливостям (вартість, доступ до кадрів, інфраструктура);
- правовим обмеженням (податкове регулювання, експортний/імпортний контроль, ліцензування діяльності).

Ці критерії та правила допоможуть забезпечити цільову ефективність цифровізації та уникнути фрагментарності у впровадженні популярних, але непотрібних або несумісних цифрових технологій. Авторська позиція полягає в тому, що основним критерієм, співвідносно якого мають обиратись відповідні управлінські рішення, має бути нарощування конкурентоспроможності ІПС.

Така логіка обґрунтовується тим, що конкурентоспроможність є інтегруючим критерієм результативності управлінських рішень, які стосуються питань розвитку учасника ринку. Інтегровані підприємницькі структури за визначенням створюють і привласнюють вартість у межах спільної архітектури – альянсу, кластера, холдингу, платформи. У такій багатосуб'єктній конфігурації «локальні» показники (операційна ефективність окремого учасника, зручність ІТ-сервісу чи ступінь автоматизації процесу) можуть зростати, але не гарантують системного ефекту. Єдиним критерієм, що синтезує операційні, технологічні, інституційні та маркетингові результати, є конкурентоспроможність – здатність ІПС стабільно вигравати конкуренцію завдяки кращій ціннісній пропозиції, нижчій собівартості, швидшій адаптації та сильнішим ринковим позиціям. Тому принципи цифровізації, сформовані «від технології», ризикують перетворитися на фрагментарні ІТ-ініціативи; сформовані ж «від конкурентоспроможності» – задають спільний вектор і пріоритети для всіх елементів системи.

Тобто, цифровізація в інтегрованих підприємницьких структурах має розглядатися не стільки з позицій залучення новітніх ІТ-рішень для окремих

операцій, скільки про оркестрацію міжфірмової взаємодії. У міжорганізаційних 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 інтегрованості, платформності, прозорості координації, узгоджених KPI), ІПС отримує набір несумісних рішень і втрачає переваги масштабу та мережевого ефекту. Отже, конкурентоспроможність тут виступає як архітектурний обмежувач і компас: вона змушує проєктувати цифрові рішення так, щоб вони давали міжфірмову перевагу, а не локальний «косметичний» ефект.

Важливо також те, що логіка «для зростання конкурентоспроможності» перетворює цифровізацію з витрат на інвестиції з чіткою окупністю. У практиці інтегрованих підприємницьких структур часто бракує «єдності вимірів (метрик) для обґрунтування цифрових ініціатив. Формування принципів через призму конкурентоспроможності знімає цю проблему: кожне правило одразу «прив'язується» до ринкових метрик (частка ринку, LTV/CAC, NPS, time-to-market, OEE, cost-to-serve), ризик-метрик (час відновлення ланцюга, частота інцидентів, комплаєнс), інноваційних метрик (швидкість переходу від MVP до масштабу, частка успішних пілотів). Це робить цифровізацію керованою інвестиційною програмою, а не набором ІТ-проєктів «за модою».

До того ж, конкурентна логіка забезпечує узгодженість інтересів учасників і знижує трансакційні витрати. 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 конкурентоспроможності (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.

Не менш важливо й те, що погляд через призму конкурентоспроможності змінює фокус управлінських рішень щодо цифровізації ІПС із «оцифрувати» на «перемогти». Цифрові інструменти легко перетворити на самоціль: зібрати дані, автоматизувати операції, запустити хмару. Але перемагає той, хто поєднав це у цілісну конкурентну конфігурацію: єдиний контур даних → платформна інтеграція з партнерами → відкритий, але керований інноваційний pipeline → кіберстійкість «by design» → клієнтоцентричні метрики на рівні всієї мережі. Саме така послідовність, закріплена принципами, переводить цифровізацію із «оцифрування» в управління конкурентною перевагою.

Вектор конкурентоспроможності визначає і чіткі пріоритети розвитку ІПС в умовах ресурсних обмежень і турбулентності. Інтегровані підприємницькі структури працюють у середовищі нестабільного попиту, розривів ланцюгів, регуляторних змін і кіберризиків. Принципи, 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 операціоналізувати кожен принцип: що саме робимо (механізм), як вимірюємо (KPI), у які 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, IT-функції, операцій та маркетингу, орієнтуючи всіх на ринковий результат.

Нарешті, погляд на цифровізацію ІПС 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. Адже значна кількість стейкхолдерів може входити у ланцюги постачання ІПС. А конкурентоспроможність ІПС залежить не лише від ціни й якості, а й від стійкості ланцюгів постачань, кібербезпеки, ESG-практик та етичності використання даних і алгоритмів. Принципи цифровізації, які одразу вбудовують ці вимоги (єдиний ризик-контур, прозорість і пояснюваність моделей), підвищують довіру клієнтів, партнерів, інвесторів і регуляторів – отже, прямо зміцнюють конкурентну позицію інтегрованого утворення.

Варто підкреслити ще одну перевагу цифровізації саме для інтегрованих ІПС. Вони часто мають різномірні підрозділи з власними IT-рішеннями, базами даних та стандартами обліку. Це ускладнює централізоване управління, аудит, планування. А функціонал цифровізації дозволяє сформувати єдині стандарти управління, аналітики та обміну даними.

Таким чином, підхід до цифровізації ІПС з позицій конкурентоспроможності є не тільки обґрунтованим з урахуванням підвищення ефективності реалізації управлінських функцій, а й з погляду розширення функціональних можливостей системи менеджменту. На нашу думку, 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.

Інакше кажучи, 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 ІПС у боротьбі за ринок.

Як зазначалось вище, інтеграції підприємницьких структур має свою структуру галузевих чинників, які впливають на вибір організаційної форми і спонукають до подальшого її еволюціонування. Проте чинник цифровізації економічних процесів має найбільшу значущість на сьогодні і зумовлює необхідність переосмислення архітектури інтеграції в більшості галузей. Так, у сфері торговельного бізнесу ключовими драйверами трансформації стають:

- ускладнення поведінки споживача;
- скорочення часу прийняття рішень;
- конкуренція за увагу;
- цифровізація логістики;
- персоналізація попиту.

Тому сучасне торговельне середовище має бути омніканальним, забезпечувати ефективну цифрову взаємодію зі споживачем, прискорювати оборот даних, максимально використовувати алгоритмізацію рішень. У цих умовах розвиток ІПС має відбуватися в напрямі переходу до гнучкої мережевої або платформної структури, здатної синхронізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки в реальному часі. Тому на передній план в такій інтеграції виходять логістичні процеси, які опираються на можливості сучасних цифрових технологій.

Тобто, еволюція ІПС завдяки розвитку можливостей цифрових технологій відбувається у трьох площинах:

- організаційній – від розрізнених торговельних підприємств до інтегрованої екосистеми;
- логістичній – від локальних і реактивних перевезень до прогнозної і алгоритмічної логістики;
- цифровій – від автоматизації обліку до платформного управління потоками даних і товарів.

Оптимальні цільові моделі для розвитку різних типів торговельних мереж в умовах зростання впливу цифровізації на економічну діяльність наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Еволюційна траєкторія розвитку торговельних мереж*

Етап розвитку	Організаційна модель мережі	Логістична модель	Ринкові драйвери переходу	Економічний ефект трансформації
I. Фрагментована мережа	Децентралізовані або локальні мережі	Децентралізовані закупівлі, локальні склади	Зростання конкуренції, ціновий тиск	Обмежений масштаб; низька ефективність використання оборотного капіталу
II. Координувана мережа	Централізована або вертикально інтегрована мережа	Централізовані закупівлі, регіональні розподільчі центри	Необхідність економії масштабу	Ефект масштабу; покращення структури витрат
III. Інтегрована value-chain мережа	Вертикальні мережі попиту і пропозиції	Інтегрована логістика, синхронізація з постачальниками	Прискорення обороту, оптимізація запасів	Оптимізація оборотного капіталу; зростання рентабельності активів (ROA)
IV. Омні-канальна мережа	Багатоформатна, омніканальна структура	Єдина система управління замовленнями (OMS), last-mile інтеграція	Перехід споживача в онлайн, мультиканальність	Збільшення частки ринку; зростання клієнтської цінності
V. Платформна екосистема	Національна / міжнародна цифрова екосистема	Data-driven логістика, автоматизовані склади, dark stores	Персоналізація попиту, швидкість доставки	Збільшення маржинального прибутку; підвищення операційної рентабельності
VI. Інтелектуальна мережа	Алгоритмічно керована ритейл-екосистема	Predictive logistics, автономні системи управління запасами	Висока динаміка попиту, конкуренція за сервіс	Перевага у швидкості обслуговування; стратегічна стійкість та гнучкість

*сформовано автором

Загалом, цифрова трансформація дозволяє створити єдиний інтелектуальний простір управління (цифрову екосистему) – на основі даних, що потрібні для ухвалення управлінських рішень як в окремих структурних одиницях, так і рішень

стратегічного характеру, які потребують попереднього узгодження для досягнення максимального корисного ефекту від інтеграції.

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* [109]. Такі терміни 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 [46]. 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 [163].

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 [109]. Схематично вона може мати вигляд, відображений на рис.3.2. 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.



Рисунок 3.2 – Стратегічні цілі формування цифрової екосистеми інтегрованих підприємницьких структур*

* авторська розробка

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 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.

Враховуючи зазначене, можна сформулювати економічну логіку розвитку ІПС в еволюційному циклі, яка показує основні ефекти цифрової трансформації (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Економічна логіка розвитку ІПС в еволюційному циклі*

*авторська розробка

Таким чином, екосистемна логіка розвитку ІПС розгортається таким чином: 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, яка збільшує здатність ІПС створювати цінності для ринку – цифровізація створює передумови для цього, формуючи спільний організаційний простір для обміну ідеями, досвідом і ресурсами.

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 ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі, у табл.3.2 сформовано сукупність правил, згідно яких має вибудовуватися екосистемний функціонал цифровізації інтегрованих підприємницьких структур, їх розширене трактування (зміст якого співвідноситься з інструментальними можливостями новітніх цифрових технологій), а також мінімальний KPI для розробників і користувачів цифрової екосистеми. Залежно від специфіки проєктів розвитку, змісту завдань, які мають бути виконані за допомогою цифрових інструментів, а також інших чинників, сукупність KPI може змінюватись, включати інші позиції або ж зменшувати їх число у разі відсутності необхідності контролювати певний процес.

Запропонований набір принципів працює як своєрідна «операційна система» ІПС: 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. Без єдиного контуру даних, узгоджених довідників і чітких правил якості жодна інтеграція не буде ані масштабованою, ані відтворюваною. 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.

Таблиця 3.2 – Правила побудови екосистемного цифрового функціоналу для розвитку та зміцнення конкурентоспроможності ІПС*

Правило	Сутність	Вплив на розвиток і конкурентоспроможність ІПС	Мінімальні KPI
1	2	3	4
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.	Рішень з аналітичним обґрунтуванням $\geq 90\%$; показники якості даних $\geq 95\%$
Інтероперабельність і стандарти	Обов'язкові спільні формати обміну (API/EDI), узгоджені моделі даних і протоколи; «сумісність» як умова входу до ІПС	Зниження транзакційних витрат, скорочення часу інтеграції партнерів і масштабованість спільних рішень.	Час підключення партнера $\leq 4-6$ тиж.; інтегровані потоки без ручних правок $\geq 95\%$
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.	Частка транзакцій через платформу $\geq 80\%$; приріст підключених модулів/квартал
Відкриті інновації з «воротами рішень»	Спільні дослідження, спільні пілотні проєкти; прозорий ланцюжок етапів «ідея $\rightarrow$ зразок $\rightarrow$ пілот $\rightarrow$ масштаб/стоп» з чіткими критеріями	Вища швидкість і якість інновацій, менші ризики «кладовища пілотів», краща окупність портфеля новацій.	Time-to-pilot ≤ 12 тиж.; частка пілотів у продажах $\geq 30-40\%$
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.	Відсутність критичних уразливостей на пен-тестах; MTTR інцидентів в межах SLA
Agile-governance	Короткі ітерації, міжфірмові комітети зі SLA на ухвалення рішень, OKR/goadmap замість «важких» регламентів.	Підвищення швидкості реакції на ринок, узгодженість учасників і краща реалізація стратегій.	Lead-time міжфірмових рішень у межах SLA; виконання OKR за квартал

Завершення таблиці 3.2

1	2	3	4
Клієнтоцент-ричність 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.	NPS зростає; LTV/CAC поліпшується; churn знижується
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.	Зростання ОЕЕ; частка автоматизованих операцій ↑; зниження браку/витрат
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.	100% ініціатив з оформленими ІВ-угодами; дохід/вартість портфеля ІВ
Єдиний ризик-контур екосистеми	Спільний реєстр і карти ризиків, моніторинг контрагентів/ланцюгів, узгоджені ВСР; регулярні стрес-тести.	Менше каскадних збоїв, швидше відновлення постачань, вища надійність виконання контрактів.	Час відновлення ланцюга постачання в межах цільових значень; % закритих ризиків
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.	CO ₂ /од. продукції знижується; проходження AI-ethics рев'ю без критичних зауваг
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.	Години навчання/FTE; частка критичних ролей із планом наступництва

* авторська розробка

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, підвищується керованість портфелем ініціатив і масштабуванням бізнесу.

На платформі «оживає» відкритий, але керований ланцюг етапів інноваційного процесу. Ланцюг «ідея → зразок → пілот → масштаб/стоп» відсікає слабкі гіпотези та дисциплінує сильні: у кожній ініціативи є власник, метрики успіху і «ворота рішень» (gate), де незалежно оцінюють ефект, ризики та готовність до масштабування. 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 простої 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, але дисципліноване управління. Це означає роботу короткими циклами, наявність

спільних міжфірмових комітетів із чіткими строками для ухвалення рішень (SLA), прозорий порядок пріоритизації проєктів і регулярні квартальні підсумки з конкретними цілями (OKR). У взаємодії кількох організацій всередині ІПС повільне вирішення спорів і неузгодженість цілей коштують дорожче, ніж усередині однієї компанії. Agile-governance знімає це «тертя» і 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 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. Саме так інновації перетворюються на відчутний ринковий результат, а не залишаються красивими, але «німими» технологіями.

Далі – 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. Без чітко оформлених ІР-домовленостей, політик доступу та правил монетизації неминучі конфлікти і «витік вартості». 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. Потрібен єдиний контур управління ризиками: спільний реєстр ризиків і «карти залежностей» між учасниками. Це 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 екосистеми, 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 КРІ для цифрового простору взаємодії учасників ІПС, які конкретизують зміст завдань функціоналу цифровізації (див. табл.3.1).

Покажемо це на прикладі логістичної фірми ТОВ «Інтерекст ЛТД», яке є великим інтеграційним утворенням горизонтального типу, що обслуговує значну множину торговельних підприємств центральних регіонів України, надаючи логістичні послуги і постійно розширюючи свою діяльність на ринку. На рис. 3.4

нами виділено найважливіші функціональні сфери управління бізнес-системою цієї ПС, які потребують використання спеціалізованих інформаційних технологій.

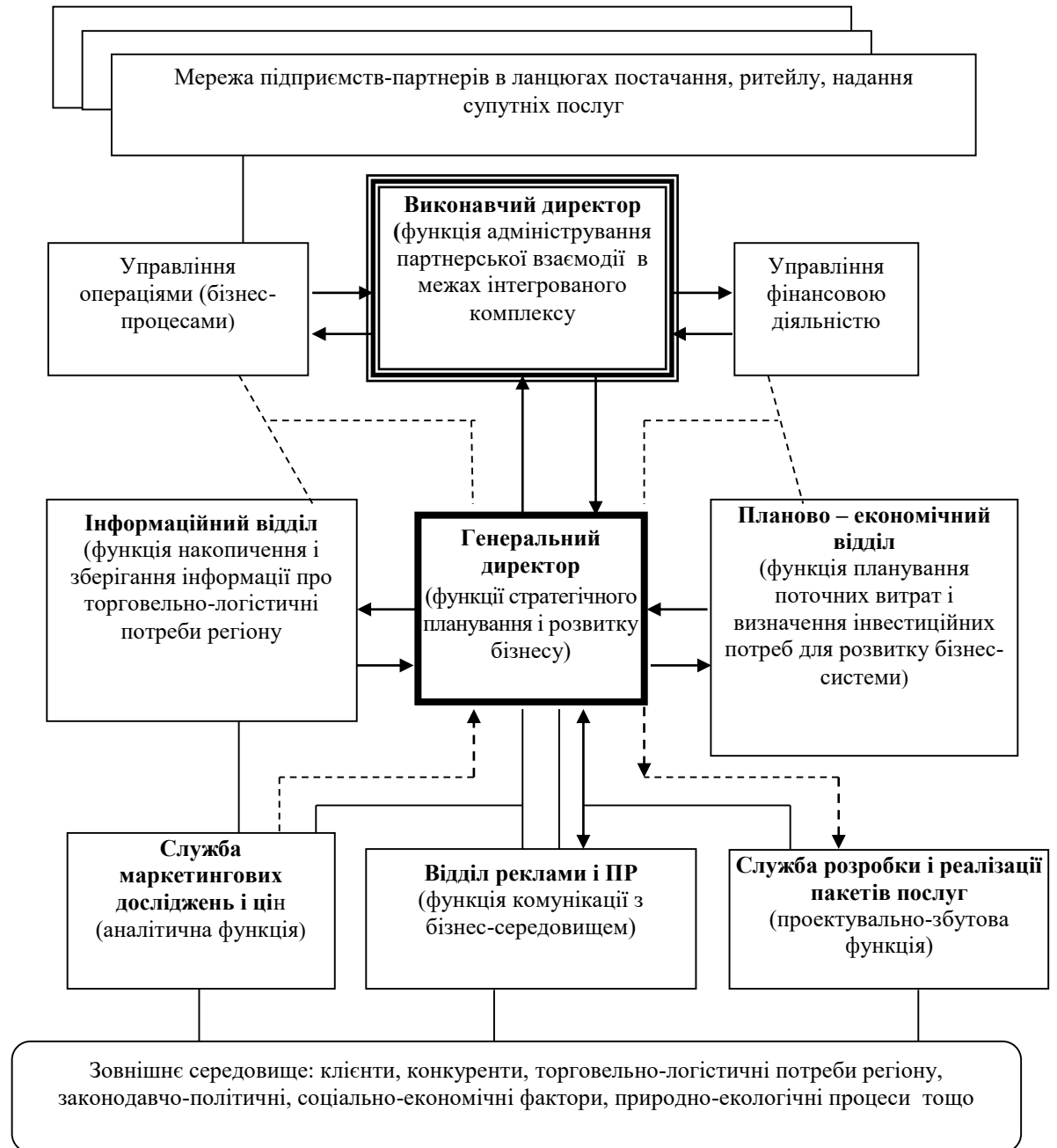


Рисунок 3.4 – Функціональні сфери спеціалізованих інформаційних технологій у бізнес-системі торговельно-логістичної підприємницької структури*

* авторська розробка

Очевидно, що архітектура цифровізації економічної діяльності інтегрованих підприємницьких структур має задовольняти інформаційні потреби усіх учасників. Для цього вона має містити блоки інформації, необхідні для стратегічного і оперативного управління ІПС. І як видно із рисунка, важливе значення для створення цінності в торговельному бізнесі має логістика. Тому вважаємо, що буде правомірним стверджувати, що еволюція торговельних мереж характеризується переходом від моделі, орієнтованої на фізичну експансію та масштаби, до моделі, заснованої на оптимізації логістичних і інформаційних потоків та підвищенні ефективності використання оборотного капіталу (див.рис.3.3). Ключовим результатом трансформації є зміщення джерела конкурентних переваг з географічного покриття (територіальне масштабування бізнесу) до управління швидкістю обігу ресурсів і точності прогнозування попиту, заснованого на алгоритмах, які аналізують, визначають і значною мірою формують поведінку цільових категорій споживачів, впливаючи на їх сприйняття засобами маркетингу.

Підсумовуючи цю частину дослідження, зазначимо, що ефективне управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) в умовах цифровізації економіки передбачає не лише наявність чітких стратегічних орієнтирів і правил формування цифрової екосистеми, але й глибокого розуміння функціональної природи управлінських процесів, які забезпечують стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність таких структур. Цифрові інструменти при цьому повинні добиратися не довільно, а в строгій відповідності до ключових функцій управління, які мають вирішальне значення для досягнення синергетичного ефекту від інтеграції торговельних, логістичних і виробничих компонентів ІПС. Тому наступним кроком дослідження є побудова структурно-функціональної моделі цифровізації інтегрованої підприємницької структури, яка має інформаційно забезпечувати управління її розвитком в координатах стійкості і конкурентоспроможності.

3.2 Структурно-функціональна модель цифровізації інтегрованої підприємницької структури

Побудова структурно-функціональної моделі цифровізації ІПС покликана перевести загальні принципи екосистемної трансформації у керовану архітектуру процесів, даних і рішень. Має ставитись завдання не лише про технічну інтеграцію платформ чи каналів, а про узгодження ролей учасників, потоків інформації та механізмів координації так, щоб цифрові сервіси безпосередньо підтримували зростання ринкової гнучкості й адаптивності ІПС, стійкість ланцюгів постачання у процесах створення споживчої цінності, а також обов'язково – масштабованість бізнесу.

Тим більше, що в межах ІПС створюються сприятливі умови для функціонування багатостороннього ринку товарів і послуг. Багатосторонній ринок – це сукупність відносин, що виникають у процесі реалізації або обміну товарів та послуг за допомогою посередника-бізнес-платформи, яка забезпечує виникнення мережових ефектів та взаємодію між двома або більше групами суб'єктів ринку, попит між якими взаємозалежний [16]. На нашу думку, такий ринок дає змогу підтримувати активність його учасників у створенні інноваційних пропозицій цінності – це важливо для збереження конкурентоспроможності бізнес-процесів учасників ІПС. І тим самим підтримання сталості її структури. А спільна цифрова платформна взаємодія в ІПС є найкращим середовищем для такого обміну новими ціннісними пропозиціями.

На жаль, як показали проведені в другому розділі роботи дослідження процесів цифровізації в Україні, вони відбуваються доволі низькими темпами, і загалом вказують на низький рівень цифрової зрілості бізнесу. Більшість українських підприємств, особливо в галузях B2C та роздрібної торгівлі, лише частково оцифровані. Відсутність цілісного підходу до цифровізації призводить до фрагментарності організаційних змін, втрат даних, дублювання процесів, або

навіть до «цифрового хаосу». Для уникнення таких слабких місць в управлінні бізнесом необхідно *розробити і реалізувати* концептуальну модель цифровізації – це дозволяє перейти від точкових ініціатив до цілісної, стратегічно обгрунтованої цифрової трансформації.

Вагомими аргументами на користь розробки структурно-функціональної моделі цифровізації інтегрованої підприємницької структури є те, що вона є стратегічно необхідним кроком для:

- впорядкування процесів цифрової трансформації;
- мінімізації ризиків при впровадженні нових технологій;
- досягнення синергії між окремими бізнес-одинацями;
- створення гнучкої, масштабованої та ефективної системи управління

на основі єдиної бази даних.

Значна множина основних і допоміжних процесів, які потребують узгодженості і коригування в інтегрованих підприємницьких структурах і посилює актуальність їх цифровізації і, водночас, потребує структурування відповідних процесів у просторі й часі. Звідси випливає, що цифровізація в ІПС повинна бути системним процесом, що охоплює:

- бізнес-процеси;
- структуру управління;
- канали взаємодії з клієнтами та партнерами;
- інфраструктуру та персонал;
- аналітику і прийняття рішень.

Звідси випливає, що необхідно насамперед структурно узгодити дії із наповнення релевантними цифровими технологіями ту сукупність управлінських функцій, яка є основою для стратегічного планування й моніторингу результатів реалізації стратегічних планів ІПС. Функціонально моделювання процесу побудови цифрової екосистеми розвитку ІПС має виконувати роль «дорожньої карти» цифрової трансформації. Для побудови такої екосистеми необхідно розуміти, *які саме* управлінські дії цифровізація прискорює або робить якіснішими, і *де саме* у мережі ІПС (стратегічний,

тактичний, операційний рівні) виникає додана вартість. В підсумку в структурно-функціональній моделі необхідно:

- 1) відобразити зв'язок базових управлінських функцій (планування, організація, координація, мотивація, контроль/оцінювання) з конкретними цифровими можливостями та даними;
- 2) визначити рівні реалізації (стратегічний, тактичний, операційний) і міжорганізаційні інтерфейси, включно з правилами доступу та відповідальності;
- 3) окреслити контури даних і зворотного зв'язку (метрики, показники ефективності, цикли корекції);
- 4) інтегрувати механізми ризик-менеджменту, кіберстійкості та масштабування рішень.

Очевидно, що в процесі моделювання функціоналу цифровізації має бути сформовано карту пріоритетів цифрових ініціатив і критерії їх оцінювання, що забезпечить кероване перетворення екосистемних принципів у вимірювані управлінські рішення. Ключем до побудови структурно-функціональної моделі цифровізації є зв'язування управлінських функцій з цифровими можливостями: від планування попиту й ресурсів – до організації міжфірмових процесів, від координації та мотивації партнерів – до контролю якості, ризик-менеджменту та зворотного зв'язку. Цифрові інструменти при цьому мають добиратися не довільно, а у строгій відповідності до ключових функцій управління: аналітика даних, платформна інтеграція, автоматизація, захист інформації й прозорі правила доступу повинні бути прив'язані до конкретних управлінських задач, метрик і відповідальностей.

Отже, побудова структурно-функціональної моделі починається з чіткої інвентаризації управлінських функцій, які критично впливають на розвиток і конкурентоспроможність ІПС, та їхнього відображення у цифрових сервісах екосистеми. Зв'язок між управлінськими функціями, їх роллю в досягненні стратегічних цілей інтеграції і тими цифровими рішеннями, що можуть надати реальні конкурентні переваги для ефективної реалізації стратегії інтеграційного розвитку підприємницьких структур сформовано у вигляді табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Цифрові інструменти функціонального забезпечення розвитку інтегрованих підприємницьких структур

Функція управління	Призначення в системі управління розвитком ІПС	Рекомендовані цифрові інструменти
Планування	Скоординоване прогнозування потреб, закупівель, виробництва і збуту	ERP-системи (SAP, Odoo, Microsoft Dynamics) BI-платформи (Power BI, Tableau)
Організація	Побудова спільної структури управління, розподіл ролей, синхронізація учасників	Хмарні платформи спільної роботи (Google Workspace, Notion) CRM для партнерської взаємодії (HubSpot, Bitrix24)
Координування	Уніфікація логістичних, інформаційних, фінансових потоків	Supply Chain Management (SCM) системи Інтеграційні API-шлюзи для синхронізації 1С, CRM, складів
Контроль і моніторинг	Прозорість, своєчасне виявлення відхилень, управління ризиками	Системи контролю KPI (Klipfolio, Scoro) IoT-сенсори (для складів, транспортування, якості)
Аналітика й прийняття рішень	Оперативна реакція на зміни ринку, управлінська гнучкість	Аналітичні модулі з ML/AI (Looker, Google AutoML) Dashboards для сценарного аналізу
Маркетинг і просування	Спільна стратегія виходу на ринок, брендинг, утримання клієнта	Маркетинг-платформи (SendPulse, Reteno, GetResponse) Системи персоналізованих пропозицій (AI-рекомендації)
Взаємодія з клієнтами та сервіс	Післяпродажне обслуговування, зворотний зв'язок, підтримка	Omnichannel підтримка (Zendesk, Intercom) Мобільні застосунки для клієнтів
Управління інноваціями	Пошук нових рішень, інтеграція R&D, підвищення гнучкості	Платформи відкритих інновацій (innosabi, Yambla) Системи управління знаннями (Confluence, Miro)

Джерело: сформовано автором

Зокрема, у сфері стратегічного і тактичного планування доцільним є впровадження ERP-систем, які дозволяють уніфікувати прогнозування потреб, планування закупівель, виробничих і збутових обсягів. Доповненням до цього є бізнес-аналітичні платформи, що забезпечують багаторівневий аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень. Організаційна функція, яка передбачає

узгодження структур управління між учасниками ІПС, ефективно реалізується через хмарні платформи спільної роботи, CRM-системи та цифрові платформи управління взаємодією з партнерами.

Координація дій у межах ІПС вимагає синхронізації інформаційних, логістичних і фінансових потоків, для чого необхідно впроваджувати системи управління ланцюгами постачання (SCM), цифрові API-шлюзи між локальними обліковими системами (1С, CRM) та централізованими базами даних. Надзвичайно важливою є функція моніторингу і контролю – тут особливо цінними є цифрові інструменти для контролю виконання KPI, використання IoT-сенсорів у логістиці, а також аналітичні дашборди для виявлення відхилень у режимі реального часу.

Окрема увага приділяється функції аналітики і ухвалення управлінських рішень, де доцільним є застосування модулів із використанням машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI), які дають змогу прогнозувати попит, поведінку клієнтів та оптимальні маркетингові стратегії. У сфері маркетингу важливу роль відіграють інструменти персоналізованих комунікацій, маркетингової автоматизації, омніканального просування, що підвищують ефективність залучення та утримання клієнтів у цифровому середовищі. Цифровізація сервісної підтримки (через мобільні додатки, інтегровані платформи зворотного зв'язку) посилює лояльність клієнтів і формує сталість у взаєминах з ринком.

Крім того, функція управління інноваціями вимагає використання платформ відкритих інновацій, цифрових середовищ для генерації ідей, обміну знаннями, а також систем внутрішньої кооперації R&D-команд. Такі рішення дозволяють пришвидшити трансформацію ідей у готові продукти та адаптувати ІПС до ринкових змін. Водночас вирішального значення набуває те, щоб цифрові інструменти не існували ізольовано, а формували взаємопов'язану, інтегровану інфраструктуру. Тобто, цифрові рішення мають працювати як єдина інфраструктура, а не як набір «островів». Лише тоді виникає ефект масштабу: одні й ті самі довідники, подієві потоки, правила доступу й аналітика

«прошивають» весь ланцюг створення цінності – від первинної взаємодії з постачальниками до сервісу кінцевого клієнта. Це дозволяє забирати «тертя» на стиках (ручні узгодження, затримки, дублікати даних) і спрямовувати інвестиції туди, де вони найбільше додають споживчої цінності.

При цьому важливо забезпечити найвищий рівень ефективності в тих елементах ланцюга, які найбільше впливають на створення споживчої цінності. І цей ланцюг створення цінності є специфічним для різного типу ІПС. Відмінності у ключових точках створення цінності для вертикально та горизонтально інтегрованих бізнес-структур відображено на рис.3.5.



Рисунок 3.5 – Відмінності у ключових точках створення цінності для вертикально та горизонтально інтегрованих бізнес-структур*

* авторська розробка

Як видно із рисунка, у вертикально інтегрованих ПС (наприклад, агропереробка, металургія) ключовими «вузлами цінності» є закупівля сировини та її постачання, виробниче планування й контроль якості, планування потужностей та енергоефективність, узгодження виробництва зі збутом і контрактною логістикою.

Тому цифровізація вертикально інтегрованих структур має концентруватися на:

- єдиній моделі якості / трасабіліті (від ферми/кар'єру до партії відвантаження);
- цифрових двійниках виробництва (OEE, брак, параметри процесу);
- інтегрованому S&OP (попит ↔ план виробництва ↔ матеріали);
- контрактній логістиці з чіткими SLA та OTIF.

Саме ці елементи визначають стабільність якості та собівартість одиниці продукції, тому вони є головними чинниками створення цінності у вертикалі.

В горизонтальних ІПС (мережевий рітейл/дистрибуція за регіонами, торговельно-логістичні мережі) критичними «вузлами цінності» є омніканальний досвід клієнта, видимість і керування запасами по мережі, оркестрація замовлень (OMS) між регіонами/каналами, останній кілометр і повернення, локалізація асортименту та промоакцій. Тому цифровізація першочергово має закривати:

- єдиний омніканальний профіль і ціновий/асортиментний каталог;
- реальний-час по запасах (OSA/Fill Rate), автоматичне поповнення й міжскладські переміщення;
- подієву оркестрацію «замовлення → комплектація → доставка/самовивіз → повернення»;
- промо-двигун із регіональною варіативністю;
- аналітику NPS/утримання, відтік, shrinkage.

Тут вирішальними є швидкість і безшовність обслуговування при низькому cost-to-serve – саме вони формують споживчу цінність у горизонталі.

Авторська позиція полягає в тому, що пріоритезація цифровізації при формуванні цифрової екосистеми ІПС повинна йти «за вагою вузла» у створенні цінності: спершу – ті елементи, які найбільше впливають на якість/ термін/ вартість для клієнта й формують маржу (у вертикалі – це якість + потужності; у горизонталі – омнідосвід + запаси + останній кілометр). Далі – «другий пояс» (звітність, бек-офіс, допоміжні сервіси). Такий підхід зменшує розпорошення інвестицій (необхідних для придбання цифрових продуктів) і забезпечує наскрізний ефект: коли кожна наступна інтеграція нового учасника підсилює вже створену цінність, а не «з’їдає» її додатковою складністю. Більш детальна конкретизація черговості формування платформного ядра цифрових екосистем бізнесу у вертикальних і горизонтальних ІПС з рекомендаціями відповідних цифрових модулів та орієнтовним ефектом від упровадження цифрової екосистеми наведена в додатку Г, табл.Г.1 і Г.2. А конкретизація ключових цифрових інструментів, необхідних для реалізації завдань цільової оптимізації торговельних мережевих систем для кожного етапу розвитку торговельної ІПС в еволюційному циклі – в табл.Г.3 дод. Г.

Зважаючи на те, що в сучасних ІПС вагому роль у формуванні ефективності господарювання відіграють логістичні процеси, це (як зазначалось в п.3.1) дає підстави стверджувати, що вже сучасні торговельні мережі необхідно ідентифікувати як торговельно-логістичні. Для конкретизації рекомендацій щодо побудови функціоналу цифровізації упинимось детальніше на формуванні ядра цифрової екосистеми на прикладі горизонтальної торговельно-логістичної компанії. Зважаючи на поширеність таких компаній у бізнес-просторі України і на їх значну роль у підтриманні життєзабезпечення населення, вважаємо, що їх подальший розвиток є важливим елементом економічної стійкості і національної безпеки в ході трансформаційних процесів. Вважаємо також, що фокусування на цьому сегменті підприємницького сектору є обґрунтованим з огляду на їхню мережеву присутність у регіонах і здатність оперативно переналаштовувати канали постачання під локальні обмеження, дефіцити й коливання попиту.

Платформні компоненти ядра екосистеми функціоналу цифровізації горизонтально-інтегрованої торговельно-логістичної ІПС та можливі цифрові рішення для їх наповнення, подано на рис.3.6.

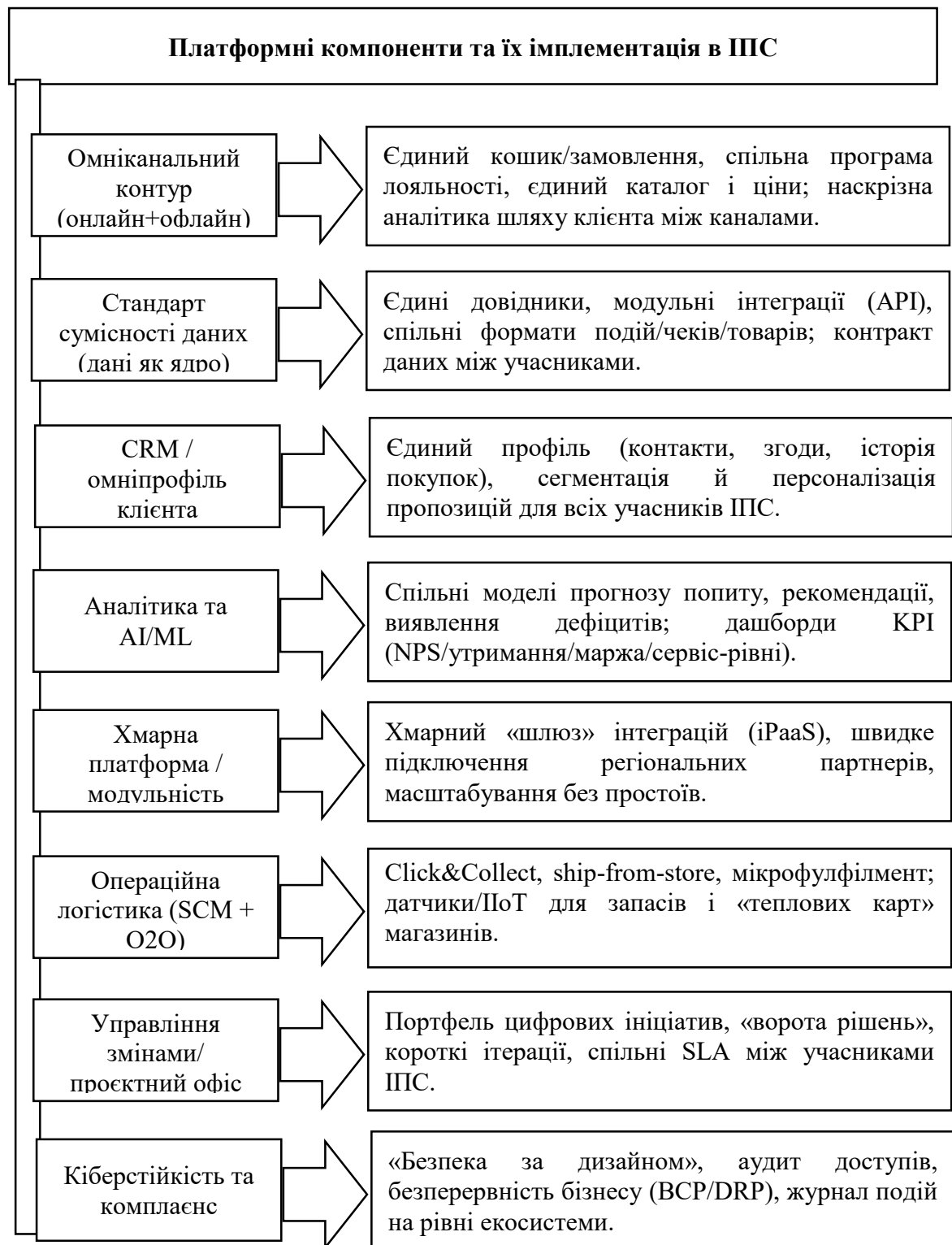


Рисунок 3.6 – Платформні компоненти ядра екосистеми функціоналу цифровізації горизонтально-інтегрованої торговельно-логістичної ІПС*

* сформовано автором на основі [4; 64; 98; 115]

Доцільно підкреслити, що горизонтальні торговельно-логістичні мережі формують «останню миль» забезпечення, де цифрове ядро (єдині дані, OMS/WMS/TMS, омніканальний клієнт) безпосередньо конвертується у доступність товарів першої необхідності та стабільність сервісу. Тому їх платформна цифровізація має забезпечувати стійкість масштабованості в ході розвитку – можливість швидко підключати нових партнерів, регіони й сервіси без втрати керованості, що критично для економіки в умовах затяжної турбулентності.

Основним елементом платформної цифровізації є операційне ядро, яке «зшиває» мережу регіональних магазинів, складів і каналів збуту в єдиний керований контур. Його можна означити як платформний хаб горизонтальної торговельної чи логістичної ІПС. Його специфіка – не «глибока» вертикаль від виробника до споживача, а широка регіональна синхронізація: єдині довідники (магазини, регіони, цінові зони), спільні подієві потоки (чеки, замовлення, запаси, повернення) і стандартизовані контракти API для підключення POS, OMS, WMS, TMS та е-комерції. Завдяки цьому хаб забезпечує наскрізну видимість запасів і статусів виконання по всіх регіонах у реальному часі, підтримуючи сценарії Click&Collect, доставка з магазину, міжскладські переміщення та локалізовані промо.

Другий вимір специфіки – керована варіативність: рітейл у різних областях відрізняється попитом, логістичною спроможністю й фіскальними вимогами. Тому хаб містить модулі регіонального асортименту й ціноутворення (price zones), промо-двигун з правилами пріоритетизації, а також єдиний омніпрофіль клієнта (лояльність, RFM-сегменти, згоди), щоб персоналізація працювала однаково в онлайн/офлайн. Аналітичний шар агрегує ключові KPI мережі: OSA/OTIF/Fill Rate, lead-time замовлення → відвантаження, відсоток скасування/повернень, маржинальність, NPS/утримання, даючи підстави для S&OP-планування на рівні всієї ІПС. Подієва архітектура («створено/ поповнено/ списано/ відвантажено») дозволяє масштабувати учасників без переробки ядра, а sandbox відділяє пілоти від продуктиву, щоб швидко запускати MVP у вибраних регіонах.

Третя особливість – операційна надійність і відповідність умовам розподіленої торгівлі. Хаб реалізує «безпеку за замовчуванням»: централізовані ідентичності й ролі (IAM), сегментацію доступів за регіонами, шифрування та фіксація подій; підтримує офлайн-толерантність на периферії (магазини/кур'єрські додатки) з гарантованою доставкою подій після відновлення зв'язку. Вбудовані BCP/DRP-процедури й спільний ризик-реєстр зменшують каскадні збої, а governance-контур (політики даних/ІВ, SLA на міжфірмові рішення, RACI) забезпечує швидке онбординг-підключення нових регіонів, підрядників і сервісів. У підсумку платформний хаб виступає центром екосистемної керованості: він перетворює горизонтально інтегровану мережу на узгоджену цифрову систему, де видимість, швидкість координації та повторне використання модулів напряду конвертуються у нижчий cost-to-serve, стабільні SLA та зростання частки ринку

Реалізація стратегічних цілей інтегрованої підприємницької структури потребує чіткої цифрової інфраструктури, яка не тільки дає змогу сформувати єдиний цифровий простір для оперативного управління торговельно-логістичними процесами, а й містить елементи, необхідні для аналізу ефективності функціонування ІПС, убезпечення її від стороннього втручання, підтримання зв'язків із регулятивними органами (податковою службою), формує простір для управління інноваціями та змінами в руслі обраного варіанту розвитку. Ці елементи формують сукупність базових блоків цифрової платформи ІПС. Для горизонтально інтегрованої торговельно-логістичної компанії базові блоки мають таке призначення.

1) Data Core. Єдине інформаційне джерело, що слугує для верифікації усіх даних про рух товарів (SKU/PIM), довідників (MDM: магазини, регіони, постачальники), цін і запасів. Забезпечує стандарти схем, версіонування, контроль якості даних (повнота/точність), щоб усі системи працювали на узгоджених довідниках. Підтримує вітрини/сховища для операційної й аналітичної роботи, включно з історією змін та трасабіліті.

2) Integration Layer (API/події). API-шлюз і подієва шина (publish/subscribe) зшивають POS, e-commerce, OMS/WMS/TMS, CRM, фінанси. Це так званий «Шар інтеграції», який забезпечує керований обмін даними. Він з'єднує всі ключові системи компанії (каси в магазинах, інтернет-продажі, управління замовленнями, складом і доставкою, CRM та фінанси) за єдиними правилами. Завдяки узгодженим форматам даних (для замовлень, чеків, запасів, повернень) нові регіони й партнери підключаються швидко і без «ручних латань». Шар інтеграції також гарантує надійність обміну: черговість та доставку повідомлень, керування змінами версій і безперебійну ретрансляцію у разі збоїв..

3) Security & Access. Централізовані ідентичності та ролі (IAM), принцип «мінімально необхідного доступу», сегментація прав за регіонами/каналами. Шифрування в транзиті/на зберіганні, журналювання доступів/подій, виявлення аномалій; інтеграція з SIEM. Політики згод на обробку персональних даних і фіскальні вимоги виконуються на рівні платформи.

4) Process Services. Це набір модулів, які відповідають за ключові операції між магазинами, складами, доставкою та клієнтським сервісом. Вони керують прийманням і розподілом замовлень (OMS – оркестрація замовлень), комплектацією на складі (WMS – комплектація/зберігання), транспортуванням і «останньою милею» (TMS/last-mile – показують маршрути/слоти доставки), автоматичним поповненням запасів (replenishment), а також поверненнями й обробкою зворотної логістики (returns/reverse logistics),. Окремо працює цінова й промо-логіка, щоб акції та ціни були узгоджені між регіонами й каналами. Усі ці сервіси «говорять однією мовою даних» і працюють за спільними правилами та строками обслуговування (SLA), що забезпечує передбачуваність сервісу і виконання поставок вчасно (OTIF). Керівники бачать прозорий статус-ланцюжок у реальному часі – від моменту оформлення замовлення до доставки чи самовивозу та, за потреби, повернення. У підсумку компанія скорочує затримки й ручні узгодження, знижує витрати на обслуговування та тримає стабільний рівень сервісу в усій мережі.

5) Analytics & Monitoring. Це «панель приладів» бізнесу: зрозумілі дашборди показують, що відбувається просто зараз – наявність товару на полицях і в мережі (видимість/запаси), своєчасність виконання замовлень час від прийому до доставки, середній кошик і маржинальність, лояльність та утримання клієнтів, втрати/списання. Система автоматично контролює якість даних і сповіщає про відхилення, а також відстежує стан інтеграцій між системами. На базі цих даних будується прогноз попиту й узгоджене планування продажів і операцій; у підсумку керівники отримують не просто цифри, а чіткі рекомендації «що робити далі» – поповнити запаси, змінити промо, перерозподілити доставки чи підсилити сервіс у конкретному регіоні.

6) Omni-CRM/CDP & Loyalty (клієнт і досвід – «єдина картка покупця»). Це центр роботи з клієнтом, де в одному місці зібрані його контакти, історія покупок, згоди на комунікації, реакції на промо та належність до сегментів. Такий «єдиний профіль» живить персоналізацію у всіх каналах: магазин, мобільний застосунок, сайт, кол-центр, месенджери – всюди клієнт отримує узгоджені ціни, пропозиції та сервіс. Система зшиває платежі й комунікації з реальною поведінкою онлайн/офлайн (що дивився, що купив, що повернув), а програми лояльності, купони та бали працюють однаково в усіх регіонах і каналах. Менеджер бачить не просто «разові акції», а довгий шлях клієнта – від першого контакту до повторних покупок – і може точніше налаштовувати промо, частоту повідомлень та асортимент для конкретних сегментів. Результатом є відчутний приріст задоволеності (NPS), утримання та середнього чека завдяки релевантним, доречним пропозиціям без «спаму». Для бізнесу це означає вищу конверсію, кращу маржинальність та прозору аналітику життєвої цінності клієнта (LTV) – основу для розумних інвестицій у маркетинг і сервіс.

7) Innovation Sandbox. Це так звана «пісочниця інновацій» (безпечні експерименти з чіткими правилами). Є окремим, захищеним простором взаємодій, де команда швидко випробовує нові ідеї – від мінімально життєздатного продукту (MVP) до пілотного запуску на обмеженій аудиторії: наприклад, самовивіз, нові схеми промо чи альтернативні кур'єрські служби.

Дані тут тестові або масковані, тож жоден збій не зачіпає «живу» операційну роботу. Перехід між етапами (ідея → пілот → масштабування або зупинка) відбувається через зрозумілі «ворота рішень» з конкретними критеріями успіху. Такий підхід дозволяє швидко відсіювати слабкі гіпотези й відтворено масштабувати те, що дає бізнес-ефект.

8) Governance & Compliance. Це набір зрозумілих правил і ролей, за якими працює вся мережа: хто за що відповідає, хто ухвалює рішення, кого треба залучати й кого інформувати (матриця RACI). Працюють спільні комітети з чіткими строками погоджень між компаніями (SLA), а також політики щодо даних і прав інтелектуальної власності (ІВ): хто має доступ, на яких умовах, як фіксуються зміни. Є єдиний реєстр ризиків, плани безперервності та відновлення BCP/DRP (на випадок збоїв), узгоджена процедура ескалації проблем і контроль відповідності фіскальним та галузевим вимогам. Завдяки цьому екосистема керована: нові регіони й партнери підключаються швидко, а якість, безпека та прозорість процесів не страждають.

Побудована нами з виділенням місця зазначених блоків у структурно-функціональній моделі цифрової екосистеми торговельно-логістичної ІПС наведена на рис.3.7, а план-запуск платформного хабу в ТОВ «APMAX Груп» і ТОВ «Інтерекст LTD» наведено в додатку Г, табл.Г.4 і Г.5.

Побудована таким чином цифрова екосистема бізнес чітко формує масиви даних для ухвалення усього масиву управлінських рішень – як оперативно-поточного характеру, так і стратегічного. І це очевидно, адже сучасна мережева торгівля функціонує в умовах омніканальності, цифровізації та високої динаміки споживчої поведінки, що зумовлює необхідність ефективної інтеграції великої кількості інформаційних систем. Зміст рішень оперативного характеру детально описаний вище – він функціонально «прив'язаний» до кожного блоку. Забезпечення узгодженої та безперервної взаємодії між ними реалізується за допомогою інтеграційного рівня (Integration Layer) та API Gateway.

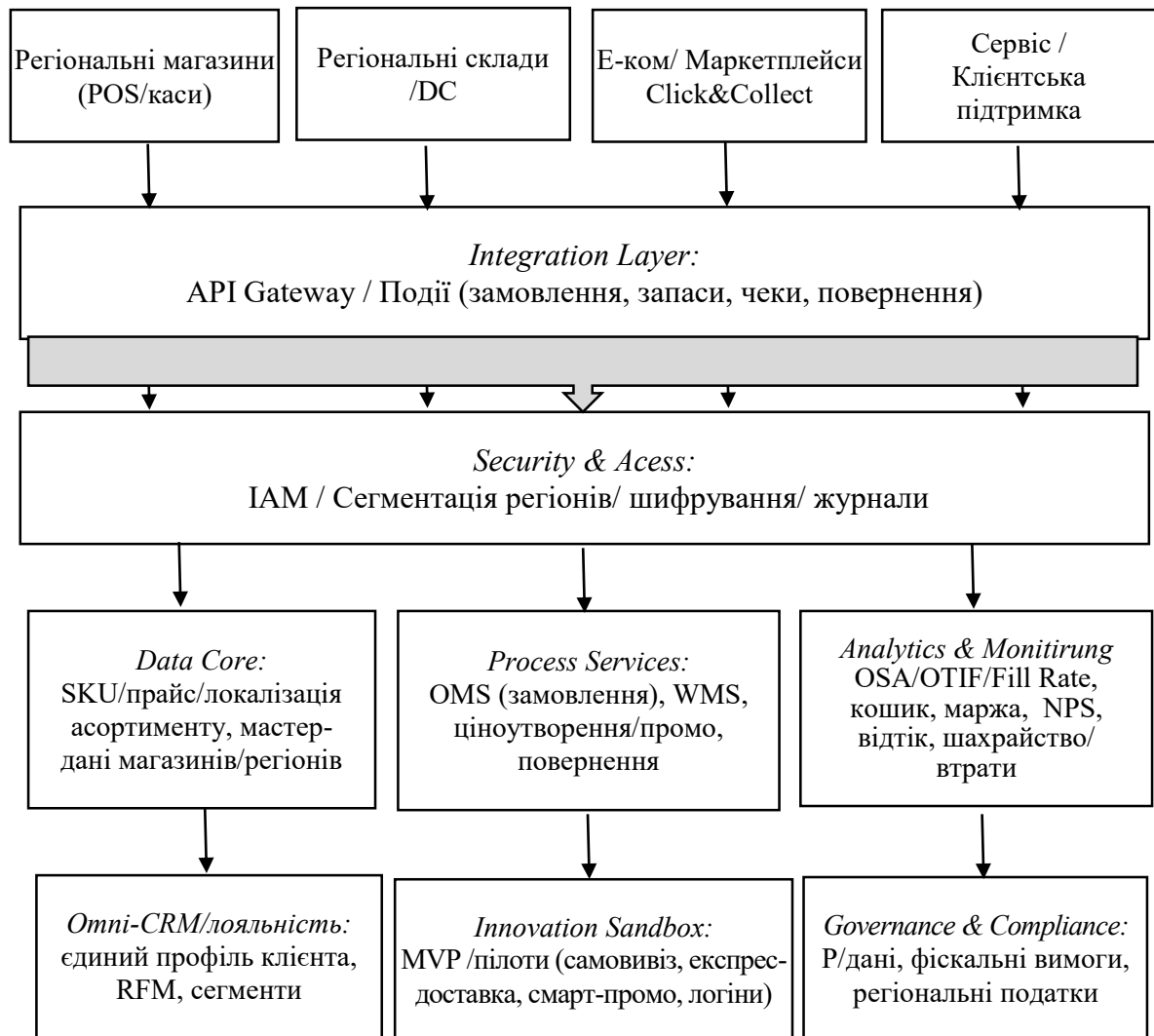


Рисунок 3.7 – Структурно-функціональна модель цифрової екосистеми торговельно-логістичної ІПС*

* розробка автора

API Gateway у роздрібній ІТ-архітектурі виконує функцію єдиної точки входу для всіх зовнішніх і внутрішніх запитів. У контексті ритейлу це можуть бути запити з мобільного застосунку покупця, інтернет-магазину, касового обладнання або партнерських платформ доставки. API Gateway забезпечує автентифікацію й авторизацію користувачів і систем, контроль доступу до сервісів, маршрутизацію запитів, захист від перевантажень і фіксацію подій для моніторингу та аналітики. Такий підхід підвищує безпеку та керованість взаємодії, а також знижує ризики прямого доступу до внутрішніх бізнес-систем.

Після проходження API Gateway запити або події передаються до інтеграційного рівня, який виконує роль координатора взаємодії між компонентами роздрібної екосистеми. Integration Layer визначає перелік систем, залучених до обробки конкретної бізнес-операції, виконує трансформацію форматів даних і забезпечує як синхронну взаємодію через API, так і асинхронну подієву взаємодію. Наприклад, у процесі оформлення замовлення в інтернет-магазині інформація про покупку передається до ERP для реєстрації продажу, до WMS – для резервування товару, до платіжного сервісу – для підтвердження оплати, а до CRM – для оновлення профілю клієнта та його купівельної історії.

Важливою особливістю сучасної роздрібної архітектури є використання подієво-орієнтованої моделі (event-driven architecture). Після виконання певної дії система генерує подію (наприклад, «замовлення оплачено», «товар відвантажено», «доставка завершена»), яка публікується в інтеграційному рівні та автоматично обробляється іншими системами, зацікавленими в цій інформації. Такий підхід забезпечує гнучкість, масштабованість і зниження залежності між окремими компонентами IT-інфраструктури роздрібної мережі.

Загалом застосування інтеграційного рівня та API Gateway у роздрібній торгівлі формує технологічну основу для реалізації омніканальної стратегії, підвищення швидкості бізнес-процесів, покращення клієнтського досвіду та забезпечення стійкості торговельних мереж в умовах змінного зовнішнього середовища. Така архітектура відповідає мережевій логіці розвитку сучасного ритейлу та створює умови для подальшої цифрової трансформації галузі.

Що ж стосується ухвалення і реалізації стратегічних рішень, то необхідна для цього інформація консолідується та надходить до керівництва співвідносно обраної стратегії розвитку. Розглянемо місце консолідування такої інформації та її зміст відповідно до виділених вище (див.п.3.1), стратегічних цілей ІПС.

1) Експансія на ринки й швидке масштабування. Шар інтеграції забезпечує «роз'єм стандарту»: новий регіон, партнер чи канал приєднуються за єдиними правилами даних і процесів. Governance & Compliance задає прозорі ролі, строки погоджень і вимоги до якості/безпеки, тож масштабування не «ламає» операції.

Security & Access гарантує, що розширення не збільшує ризики. Результат: скорочення часу онбордингу регіону/партнера, керовані витрати масштабу, стабільні SLA. Це дозволяє швидко «запалити» мінімальну локальну пропозицію, перевірити попит і масштабувати лише те, що дає позитивний економічний результат.

2) Підвищення ефективності ланцюга постачання. Process Services (OMS/WMS/TMS/last-mile, поповнення, повернення) дають безшовний шлях «замовлення → виконання → доставка/самовивіз → повернення». Data Core уніфікує довідники (SKU, регіони, запаси), а Analytics & Monitoring робить видимими OSA/Fill Rate, OTIF, lead-time, shrinkage і маржу – не «після факту», а в щоденному управлінні. Інтеграція подій між каналами дає змогу автоматично перерозподіляти запаси й маршрути. Результат: менше дефіцитів та надлишків, коротший цикл виконання, нижчий cost-to-serve.

3) Клієнтоцентричність і зростання виручки. Omni-CRM/CDP & Loyalty формує «єдину картку покупця», щоб персоналізація, лояльність і комунікації були узгодженими в усіх каналах та регіонах. Аналітика підказує, що саме і коли запропонувати, а Process Services та інтеграція гарантують, що обіцяне можна виконати (наявність, слоти видачі/доставки). Результат: вищі NPS та утримання, більший середній кошик, краща маржинальність промо.

4) Керований інноваційний розвиток. Innovation Sandbox дозволяє швидко й безпечно перевіряти ідеї (самовивіз, нові промо-сценарії, альтернативні кур'єри) на вибраних регіонах, з чіткими «воротами рішень»: масштабувати, доопрацьовувати чи зупиняти. Data Core та Integration Layer забезпечують відтворюваність успішних рішень по мережі, а Governance & Compliance – правила IP/даних і пріоритети портфеля. Результат: менше «мертвих» проєктів, більше масштабованих рішень із вимірюваним ефектом.

Реалізація стратегічних рішень щодо розвитку ІПС може зіткнутися з певними ризиками. Для забезпечення стійкості ІПС і керованості ризиками в цифровій екосистемі має бути безпековий функціонал. Security & Access закладає безпеку «за замовчуванням» (доступи, шифрування, журнали), а

Governance & Compliance тримає єдиний ризик-реєстр, процедури BCP/DRP і відповідність вимогам (фіскальним, галузевим). Analytics & Monitoring відстежує якість даних і «здоров'я» інтеграцій, щоб інциденти не переростали у каскадні збої. Результат: передбачуваний сервіс у кризових умовах, довіра партнерів/клієнтів та доступ до дешевшого капіталу.

В підсумку цифрова екосистема перетворює стратегію на керовану операційну реальність, яка містить моніторингову складову і може служити інформаційною основою побудови мотиваційного процесу. При цьому базові функціональні блоки не конкурують, а взаємодоповнюють одне одного: надходження даних про операції дає змогу фіксувати, накопичувати, систематизувати й інтегрувати релевантну інформацію під кожне управлінське рішення, процесні сервіси забезпечують швидкість цих процесів, аналітичний блок формує інформаційну базу для оперативного обґрунтування управлінських рішень, незалежний інноваційний простір забезпечує імунітет від ризикових інновацій, а управління та безпека тримають усе під контролем під час зростання бізнесу в умовах турбулентності.

3.3 Функціональна пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури

В теоретичній частині дослідження нами було аргументовано, що в умовах високої динаміки споживчих ринків розвиток підприємницьких структур стає можливим лише за умови їх здатності до створення нових ціннісних пропозицій. Тобто, управління розвитком інтегрованої підприємницької структури теж необхідно розглядати з позицій ціннісно-орієнтованого управління. В цьому разі ключовим критерієм ефективності управлінських рішень є здатність підприємства створювати, зберігати та нарощувати економічну цінність у

довгостроковій перспективі. Як доведено вище, це досягається побудовою цифрової екосистеми бізнесу.

В умовах цифрової трансформації процес створення цінності дедалі більше зміщується у сферу взаємодії зі споживачами, управління даними, нематеріальними активами та цифровими екосистемами, що об'єктивно посилює роль маркетингу в системі управління розвитком. Це дає підстави стверджувати, що в процесі цифрової трансформації інтегрованих підприємницьких структур суттєво зростає роль маркетингу як системоутворюючої функції. Якщо в традиційних моделях управління маркетинг часто розглядався як допоміжна або сервісна функція, орієнтована переважно на збут та комунікації, то в цифровій економіці він набуває стратегічного значення. Саме маркетинг забезпечує розуміння поведінки споживачів, формування ціннісних пропозицій, управління клієнтським досвідом, а також інтеграцію інформаційних потоків між усіма функціональними підсистемами управління ІПС. Фактично маркетинг стає драйвером стратегічних рішень – адже саме на основі маркетингової аналітики, великих даних, цифрових каналів комунікації та автоматизованих платформ формується стратегія розвитку, визначаються напрями інноваційної діяльності, оптимізуються бізнес-процеси та вибудовується система взаємодії з партнерами й клієнтами. Відтак маркетинг перестає бути ізольованою функцією і перетворюється на інтегруючий елемент цифрової моделі управління розвитком.

Функціональна пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури узгоджується з логікою ціннісно-орієнтованого управління ще й тому, що він функціонально здатний трансформувати ринкові інсайти, клієнтські дані та цифрові взаємодії у джерела зростання ринкової вартості бізнесу. Саме маркетинг забезпечує формування та управління такими ключовими джерелами цінності, як бренд, клієнтський капітал, лояльність споживачів, репутація та довіра до цифрових сервісів, що безпосередньо впливають на фінансові результати та інвестиційну привабливість підприємницької структури і що може служити стимулом до ініціювання нею

інтеграції з іншими учасниками для посилення здатності формувати кращі ціннісні пропозиції для ринку.

Тобто, за ціннісно-орієнтованого управління маркетинг виконує функцію зв'язуючої ланки між стратегічними цілями розвитку та показниками створення вартості, такими як зростання грошових потоків, підвищення рентабельності інвестованого капіталу, масштабованість бізнес-моделей і зниження стратегічних та репутаційних ризиків. Це дозволяє розглядати маркетинг не лише як функціональну підсистему, а як інструмент управління довгостроковою цінністю підприємницької структури в цифровому середовищі.

Особливої уваги потребує доведення функціональної домінанти маркетингу в контексті розвитку тих підприємницьких структур, які обрали серед можливих варіантів інтеграції ринково-орієнтований – той, що детермінує набуття конкурентних переваг через зростання здатності учасників створювати продукти, які відповідають запитам ринку (див.п.1.1). І саме маркетинг здатний забезпечити цю спрямованість – через формування єдиного клієнтоорієнтованого бачення та цифрової логіки управління.

Очевидно, що за домінування споживчого попиту успіх планів розвитку підприємницьких структур залежить від того, наскільки вірно передбачено зміни попиту споживачів у тих стратегічних зонах господарювання, які розглядаються як новий ринковий простір для експансії (якщо така експансія визначається стратегічними цілями розвитку). У цифровій моделі ІПС саме маркетинг приносить у систему «сигнал попиту» й критерії цінності, які зшивають дані, операції та інновації в єдину логіку створення споживчої цінності.

Водночас функціональне призначення маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури не є універсальним і суттєво варіюється залежно від домінуючих стратегічних цілей розвитку. Зв'язок стратегічних цілей ІПС із функціональним призначенням маркетингу в цифровій моделі управління розвитком подано на рис.3.8.

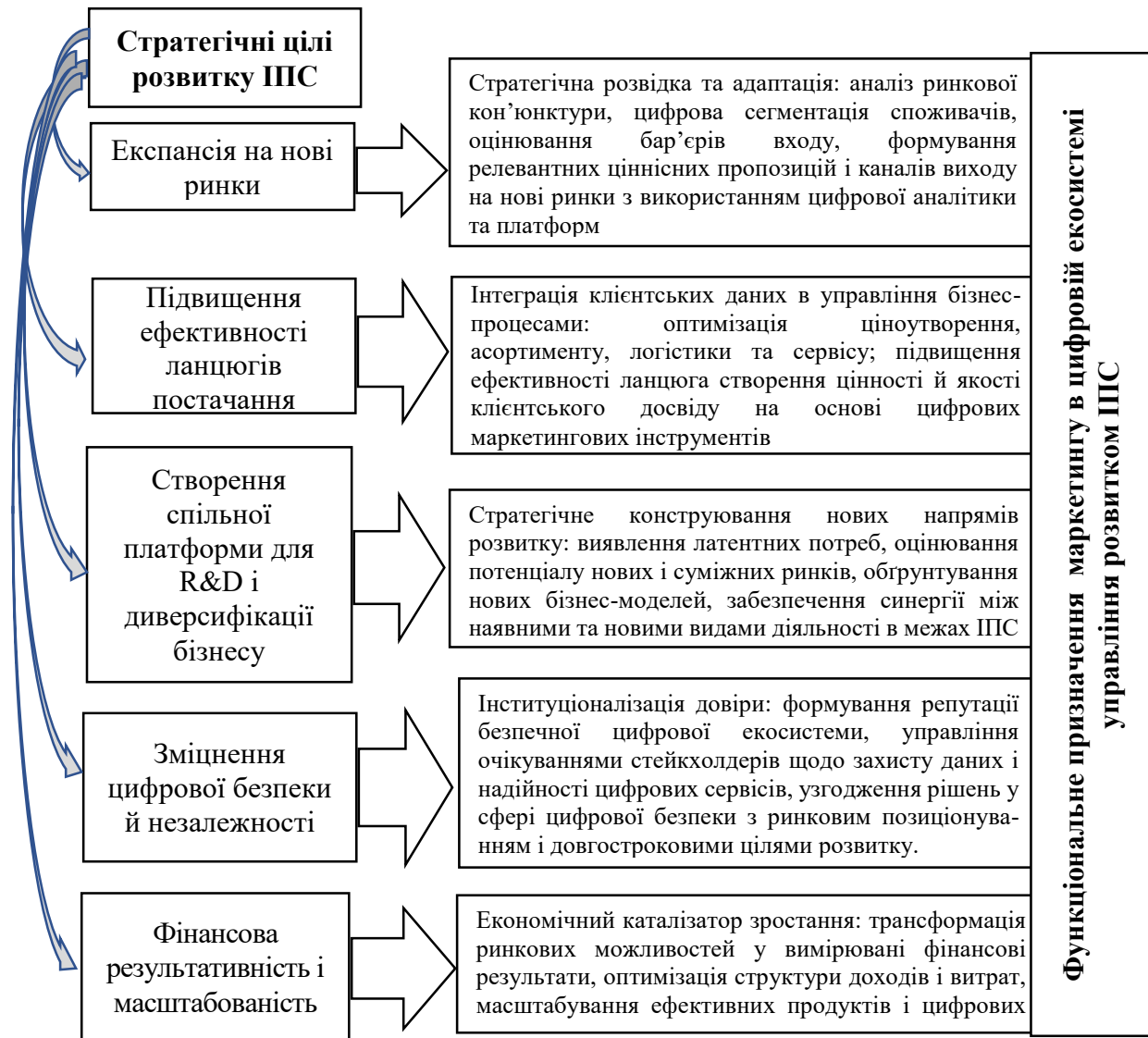


Рисунок 3.8 – Зв'язок стратегічних цілей ІПС із функціональним призначенням маркетингу в цифровій моделі управління розвитком

Джерело: авторська розробка

Цифрове середовище розширює інструментарій маркетингу та поглиблює його вплив на різні напрями стратегічних змін, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до визначення його функціональної ролі. Так, у разі орієнтації ІПС на експансію на нові ринки маркетинг виконує насамперед функцію стратегічної розвідки та адаптації. Його ключове призначення полягає у комплексному аналізі ринкової кон'юнктури, цифровій сегментації споживачів, оцінюванні бар'єрів входу, культурних та інституційних

особливостей нових ринків, а також у формуванні релевантних ціннісних пропозицій. У цифровій моделі управління маркетинг забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття рішень щодо вибору каналів виходу на ринок, локалізації продуктів і комунікацій, а також мінімізації ризиків експансії шляхом використання аналітики великих даних і цифрових платформ.

У разі зосередження стратегічних зусиль на вдосконаленні операційної складової бізнесу на чинних ринках функціональне призначення маркетингу трансформується у забезпечення ефективності та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Маркетинг у цьому контексті виконує функцію інтегратора клієнтських даних та операційної аналітики, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень у сферах ціноутворення, управління асортиментом, логістики, сервісу та клієнтського досвіду. Цифрові маркетингові інструменти дозволяють виявляти неефективні елементи ланцюга створення цінності, прогнозувати попит, підвищувати рівень утримання клієнтів і, як наслідок, забезпечувати зростання продуктивності та рентабельності діяльності інтегрованої підприємницької структури.

У разі реалізації стратегії диверсифікації бізнесу маркетинг набуває функції стратегічного конструктору нових напрямів розвитку. Його призначення полягає у виявленні незадоволених або латентних потреб споживачів, оцінюванні потенціалу суміжних і принципово нових ринків, формуванні нових бізнес-моделей та обґрунтуванні доцільності інтеграції нових видів діяльності в межах існуючої підприємницької структури. У цифровій моделі управління маркетинг забезпечує синергію між наявними та новими бізнес-напрямами, підтримує управління брендом на рівні всієї інтегрованої структури та знижує стратегічну невизначеність, пов'язану з диверсифікаційними рішеннями.

У разі орієнтації інтегрованої підприємницької структури на зміцнення цифрової безпеки й цифрової незалежності функціональне призначення маркетингу полягає у формуванні довіри, управлінні репутаційними ризиками та забезпеченні ринкової легітимності цифрових управлінських рішень. У цифровій моделі управління маркетинг виступає посередником між технічною

підсистемою цифрової безпеки та зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами, транслуючи цінність захищеності даних, прозорості процесів і технологічного суверенітету як складову конкурентної переваги.

Маркетинг у цьому контексті забезпечує ідентифікацію очікувань споживачів, партнерів та інвесторів щодо рівня цифрової безпеки, конфіденційності інформації та надійності цифрових сервісів, а також інтеграцію цих очікувань у систему стратегічного управління розвитком. Завдяки використанню цифрових комунікацій, бренд-менеджменту та інструментів управління клієнтським досвідом маркетинг сприяє формуванню позитивного сприйняття ІПС як безпечної та незалежної цифрової екосистеми, здатної самостійно контролювати критичні дані, платформи та канали взаємодії.

Крім того, маркетинг виконує функцію підтримки управлінських рішень щодо вибору цифрових партнерів, платформ і технологій, оцінюючи їх не лише з позицій економічної доцільності, але й з точки зору репутаційних ризиків, залежності від зовнішніх цифрових провайдерів та відповідності очікуванням цільових ринків. У цьому сенсі маркетинг сприяє узгодженню рішень у сфері цифрової безпеки з довгостроковими цілями розвитку та позиціонування інтегрованої підприємницької структури.

За орієнтації ІПС на підвищення фінансової результативності бізнесу функціональне призначення маркетингу полягає у формуванні економічно обґрунтованих механізмів зростання. Маркетинг тут виконує функцію фінансово орієнтованої аналітики попиту, що базується на використанні великих даних, прогнозних моделей та інструментів оцінювання життєвої цінності клієнтів. Це дозволяє ІПС оптимізувати структуру доходів, підвищувати рентабельність окремих бізнес-напрямів, масштабувати найбільш ефективні продукти, сервіси й цифрові канали збуту без пропорційного зростання витрат.

З позицій масштабованості маркетинг забезпечує стандартизацію та тиражування ринкових рішень у межах інтегрованої підприємницької структури, формуючи єдині підходи до позиціонування, брендингу, клієнтського досвіду та управління цифровими платформами. Це створює передумови для швидкого

розширення діяльності, інтеграції нових бізнес-одиниць і виходу на нові сегменти ринку з мінімальними трансакційними витратами. Водночас маркетинг сприяє ідентифікації фінансових обмежень масштабування, пов'язаних із насиченістю ринків, зниженням маржинальності або зростанням витрат на залучення клієнтів.

Таким чином, у межах реалізації цілі фінансової результативності й масштабованості маркетинг набуває функціональної ролі економічного каталізатора розвитку інтегрованої підприємницької структури, забезпечуючи керованість зростання, фінансову стійкість та довгострокову ефективність цифрової моделі управління.

Реалізація функціонального призначення маркетингу в цифровій екосистемі ІПС забезпечується відповідними цифровими технологіями. Це не означає, що кожна із таких технологій потребує окремого програмного забезпечення – багато завдань вирішуються, наприклад, в межах CDP, ERP чи CRM, що дає змогу їх використовувати для розв'язання різних маркетингових завдань, які випливають із пріоритетів стратегічних цілей розвитку та специфіки створення цінності на обраних сегментах ринку. Це видно із табл.3.4, в якій відображено зв'язок між стратегічними цілями розвитку, пріоритетними завданнями маркетингу та їх інструментальним забезпеченням. З огляду на специфічність маркетингових інструментів пояснення використаних у таблиці аббревіатур подано в глосарії, який розміщено в Додатку Г (див. табл.Г.1).

Прокоментуємо ці завдання на прикладі досліджуваних підприємницьких структур, які виступають учасниками ринково-орієнтованих інтегрованих мереж і показують в останні роки доволі стійку динаміку економічного зростання. Основні економічні результати їх діяльності в період 2021-2024 років наведено в додатку В (див. табл.В.2). Одна із компаній (ТОВ «ДЕЛ ПОСТ») виконує переважно логістичні послуги, дві інших займаються і торговельною діяльністю, динамічно розвиваючи регіональну мережу учасників.

Таблиця 3.4 – Інструментальне забезпечення та метрики реалізації маркетингових завдань в межах цифрової екосистеми розвитку інтегрованих підприємницьких структур

Цілі розвитку ІПС	Маркетингове завдання	Ключові метрики (орієнтири)	Дані/процеси (вимоги)	Цифрові модулі (приклади)
Експансія на нові ринки/сегменти	Швидко виявити «вікна попиту», зібрати мінімальну пропозицію (SKU/ціна/сервіс), протестувати й масштабувати	Час до першого продажу; LTV/CAC (90–180 дн.); ROMI запусків; частка повторних покупок; конверсія	Єдиний профіль клієнта (сегменти/згоди); локалізовані прайси/асортимент; канал зворотного зв'язку; A/B правила	CDP/CRM, PIM/MDM, прайс-двигун, A/B-платформа, аналітичні вітрини
Підвищення ефективності ланцюга постачання	Гарантувати виконання обіцяного сервісу: наявність, швидкість, прозорість доставки/повернень	OTIF, OSA/Fill Rate, lead-time, частка замін, рівень повернень, NPS сервісу, cost-to-serve	Єдині довідники SKU/локацій; видимість запасів; правила поповнення/перерозподілу; прозорий трекінг статусів	OMS, WMS, TMS/Last-mile, Replenishment, Returns/Reverse, Track&Trace
Спільна платформа R&D та керований конвеєр інновацій для диверсифікації бізнесу	Запускати гіпотези «сегмент→пропозиція→канал», міряти прирощування цінності й масштабувати лише рентабельні	Частка пілотів у масштабі; час до пілоту; інкремент кошика/конверсії/утримання; вплив на P&L категорій	Норми A/B, еталонні сегменти, «пісочниця» з маскованими даними, репозиторій уроків; «ворота рішень»	Innovation Sandbox, фіч-менеджер, CDP/CRM, експериментальна платформа, каталоги API
Кіберстійкість і безперервність як частина ціннісної пропозиції	Підтвердити довіру бренду: захищені дані/платежі, висока доступність каналів, швидке відновлення	Доступність каналів; MTTR (час відновлення); інциденти, що торкаються клієнтів; показники довіри/скарги	Політики приватності/згод; єдині правила доступів; сценарії BCP/DRP для критичних точок шляху клієнта	IAM, SIEM/логуювання, DLP, резервування/DR, моніторинг здоров'я інтеграцій
Фінансова результативність і масштабованість	Балансувати зростання виручки та юніт-економіку; уникати «канібалізації» й неефективного промо	LTV/CAC, маржинальність промо, ROMI, cost-to-serve by сегмент/канал, структурна динаміка кошика	Єдині правила атрибуції виручки/витрат; узгоджені каталоги метрик; наскрізний P&L	BI/FP&A вітрини, ERP/GL інтеграції, промо-аналітика, калькулятори юніт-економіки

Джерело: сформовано автором

Специфіка торговельного і логістичного бізнесу проявляється в тому, що компанії, які працюють у цій сфері, можуть формувати конкурентні переваги переважно через ринково-орієнтовану інтеграцію. Звідси конкретизація та інструментальне забезпечення маркетингових завдань для логістичної фірми ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» за альтернативними варіантами її інтеграційного розвитку може мати такі складові.

1) Експансія на нові ринки/сегменти. Маркетинг формує портрети цільових клієнтів (вантажовласники за галузями, розміри відправлень, вимоги до сервісу), будує ціннісну пропозицію (надійність, точність ЕТА, прозора ціна, CO₂-звітність) і план входу: мінімальний набір послуг/напрямків, тест-кампанії, партнерські пілоти на 1–2 «еталонних» маршрутах. Цифрово це спирається на CDP – платформу клієнтських даних (єдиний профіль клієнта й сегментація), CRM – систему керування відносинами (ліді, комунікації), PIM/MDM – єдині довідники послуг/тарифів/локацій, ціновий модуль (правила тарифікації за маршрутом/обсягом) і A/B-платформу (тести пропозицій/цін), плюс BI-вітрини для метрик LTV/CAC, ROMI, часу до першого контракту. Прикладом такої стратегії може бути вихід у новий регіон із «експрес-доставкою до 24 год» на двох магістралях. Тут маркетинг через CDP виділяє МСБ-сегмент e-commerce, у CRM запускає лід-кампанії, на A/B тестує ціну «фікс/динамічна», у BI щотижня звіряє LTV/CAC і конверсію.

2) Підвищення ефективності ланцюга створення цінності. Маркетинг задає сервісну обіцянку (SLA на транзит/вікна забору, прозорий трекінг, прості повернення/рекламації) і пріоритети категорій, де OTIF критичний для лояльності (фармацевтика, продуктовий e-com). Для виконання потрібні OMS – система оркестрації замовлень (звідки і як виконувати), TMS – керування транспортом (маршрути, завантаження, часові слоти), WMS/YMS – склад і двір (якщо є крос-доки/PIQ), Track&Trace – відстеження статусів і єдині довідники (MDM) для видимості запасів/ресурсів. Маркетинг щодня працює з аналітикою OTIF, ЕТА-точністю, cost-per-stop, рівнем claims/returns і коригує сервісну пропозицію (напр., преміум-вікна за доплату). Приклад: для «холодного

ланцюга» маркетинг підвищує обіцянку сервісу, а TMS+Track&Trace підтягує контроль температурних датчиків; BI показує, що скорочення «lead-time» на 6 год зменшило відмови на 18%.

3) Спільна платформа R&D та керований конвеєр інновацій для диверсифікаційного розвитку ІПС. Маркетинг формує гіпотези «сегмент → пропозиція → канал → економіка»: динамічна ціна по завантаженню, «зелена доставка» з CO₂-звітністю, нові тайм-слоти самовивозу. Для цього потрібні Innovation Sandbox – «пісочниця» (ізольовані MVP/пілоти з маскованими даними), фіч-менеджер (вмикати функції вибірково), експериментальна платформа (міряє інкремент кошика/частоти/утримання) і каталог API (швидке підключення партнерів/кур'єрів). Рішення проходять «ворота»: ідея → пілот → масштаб/стоп за P&L і метриками клієнтської цінності. Приклад: пілот «динамічної ціни «same-day» у пікові години – через Sandbox; ефект +7% маржі/рейс у тестовій зоні → масштабування на 3 регіони.

4) Кіберстійкість і безперервність як частина обіцянки бренду. Маркетинг володіє «довірою»: гарантує безпеку даних і стабільність сервісу (портал клієнта, e-CMR, лояльність). Потрібні IAM – керування ідентичностями і доступами (ролі, SSO, MFA), SIEM/логування – виявлення інцидентів, DLP – запобігання витокам, а також BCP/DRP – плани безперервності/відновлення з регулярними «дрілами» та моніторинг здоров'я інтеграцій (затримки, відмови, повторна доставка). Маркетинг визначає, які інциденти критичні для клієнта, і як комунікувати SLA відновлення.

5) Фінансова результативність і масштабованість. Маркетинг забезпечує зростання зі здоровою юніт-економікою: контроль LTV/CAC, маржинальності знижок, канібалізації каналів і «cost-to-serve» по сегментах/маршрутах. Опора – BI/FP&A – фінансово-аналітичні вітрини і планування, ERP/GL – облік виручки/витрат з інтеграцією операційних даних, аналітика знижок/акцій та калькулятори юніт-економіки для швидких рішень. Маркетинг разом з фінансами масштабує лише ті пропозиції/лінії, що довели маржу в пілотних проектах і стабільність у різних регіонах.

Дещо іншою буде конкретизація та інструментальне забезпечення маркетингових завдань для торговельної регіональної мережі, яку розвиває компанія ТОВ «АРМАХ Груп», що спеціалізується на продажу сантехнічних виробів та іншого широкопрофільного оснащення та (рітейл із великим асортиментом, проєктними продажами, доставкою габаритів та монтажними сервісами). Альтернативні варіанти її інтеграційного розвитку можуть потребувати вирішення подібних маркетингових завдань, але їх інструментальне забезпечення може відрізнятись.

1) Експансія на нові ринки/сегменти. Маркетинг визначає цільові сегменти: DIY-покупці, дизайнери/архітектори, монтажні бригади, девелопери; формує мінімальну локальну пропозицію (які лінійки змішувачів/унітазів/труб та фітінгів, який сервіс – доставка, підйом, монтаж, гарантія) і тестує ціни/пакети «товар + інсталяція». Цифрово це спирається на CDP (платформа клієнтських даних) для сегментації й персоналізації, CRM для роботи з лідами/проєктами B2B, PIM/MDM як єдині довідники SKU/брендів/серій/сумісності, ціновий модуль для правил за сегментами та A/B-платформу для тестів пропозицій і промо. BI-вітрини відстежують LTV/CAC, ROMI та час до першого кошика. Прикладом може бути запуск у новому місті з фокусом на «ремонт за 30 днів». CDP виділяє аудиторію, PIM тримає коректну сумісність «інсталяція ↔ чаша», CRM веде ліди «проєкт ванної», A/B тестує пакет «знижка на комплект + монтаж».

2) Підвищення ефективності ланцюга створення цінності. Маркетинг формує сервісну обіцянку для габаритів: наявність у потрібному регіоні, точні часові слоти доставки/самовивозу, підйом/занос, акуратні повернення. Для виконання потрібні OMS (система оркестрації замовлень) – обирає джерело відпуску (РУЦ/магазин), WMS – приймання/зберігання/комплектація крихких і великогабаритних SKU, TMS/last-mile – маршрути і слоти, Returns/Reverse – прозорі процеси повернення, Track&Trace – відстеження статусів. Метрики: OTIF, OSA/Fill Rate у «критичних комплектних позиціях», lead-time, частка замін, рівень пошкоджень, NPS сервісу. Прикладом такого підвищення

ефективності існуючого ланцюга цінності може бути надання додаткових пропозицій покупцям: для «комплектів під інсталяцію» маркетинг підвищує цінність «доставимо в суботу до 12:00 + підйом на поверх»; OMS+TMS забезпечують слотування, WMS – потрібну комплектацію; BI показує падіння відмов/повернень на 15% і зростання середнього кошика.

3) Спільна платформа R&D та керований конвеєр інновацій. Маркетинг генерує гіпотези: конфігуратори ванних кімнат, 3D-планування, «пакети ремонту» з фіксованою ціною, підписка на витратні матеріали (картриджі, ущільнювачі), «зелена» лінійка з водозбереженням. Для цього потрібні Innovation Sandbox («пісочниця») для MVP/пілотів із маскованими даними, фіч-менеджер (вмикати нові сервіси по містах/сегментах), експериментальна платформа (рачує інкремент кошика/конверсії/утримання) і каталог API для швидкого підключення партнерів-монтажників/кредитування. «Ворота рішень» переводять лише рентабельні пілоти в масштаб. Приклад: пілот «конфігуратор + пакет монтажу за 48 год» дає +9% до конверсії у тестових магазинах; після перевірки економіки масштабують на мережу.

4) Кіберстійкість і безперервність як частина обіцянки бренду. Для сантехніки важлива довіра: безпечні платежі, захист персональних даних, безвідмовність омніканальних процесів (онлайн-кошик ↔ офлайн-видача). Потрібні IAM (ролі, єдиний вхід, багатофакторна автентифікація), SIEM/логування (виявлення інцидентів), DLP (запобігання витокам), BCP/DRP (плани безперервності/відновлення для кас/складів/порталу), плюс моніторинг здоров'я інтеграцій (затримки, помилки, повторна доставка). Маркетинг визначає, які інциденти критичні для клієнтського досвіду (зник кошик/ зірвався слот), і прописує сценарії комунікацій/компенсацій.

5) Фінансова результативність і масштабованість. Маркетинг з фінансами контролюють юніт-економіку: LTV/CAC, інкремент від промо/пакетів, cost-to-serve для габаритів (доставка, підйом, монтаж), канібалізацію між каналами. Опора – BI/FP&A для P&L по категоріях/каналах/регіонах, ERP/GL для обліку

виручки/витрат, промо-аналітика (чи дає акція додану маржу), калькулятори юніт-економіки для швидких рішень «масштабувати/ змінити/ зупинити».

Узагальнюючи наведені приклади, можна стверджувати, що вони є наглядною ілюстрацією функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком ІПС. У межах цієї моделі маркетинг виступає інтегруючою функцією, що забезпечує акумуляцію, аналіз та інтерпретацію ринкових і клієнтських даних, формування ціннісних пропозицій та управління цифровими каналами взаємодії. Його функціональна пріоритетність проявляється у впливі на стратегічні рішення щодо вибору ринків, бізнес-моделей, інноваційних напрямів і форматів взаємодії зі стейкхолдерами. В результаті реалізації маркетингових рішень у цифровому середовищі формуються ключові драйвери створення цінності інтегрованої підприємницької структури, до яких належать:

- клієнтський капітал (лояльність, життєва цінність клієнтів, утримання);
- бренд-капітал і репутація, включно з довірою до цифрових сервісів;
- масштабованість доходів, зумовлена ефективністю цифрових платформ;
- інноваційний потенціал, сформований через ринкові інсайти та клієнтські дані;
- зниження стратегічних і репутаційних ризиків, зокрема у сфері цифрової безпеки.

Зазначені драйвери виступають проміжною ланкою між маркетинговими рішеннями та кінцевими результатами розвитку, забезпечуючи трансформацію нематеріальних активів у фінансову та стратегічну цінність. Активація драйверів створення цінності зумовлює досягнення ключових результатів розвитку інтегрованої підприємницької структури. В свою чергу, отримані результати зміцнюють позиції ІПС у бізнес-середовищі і зумовлюють вибір стратегічних цілей у наступному витку розвитку. Схематично це відображено на рис.3.9.

Представлена модель відображає зв'язок між драйверами створення цінності в середовищі господарювання ІПС (не тільки зовнішньому, а й внутрішньому), які формує функціональна операціоналізація маркетингу в цифровій екосистемі управління, та результатами розвитку інтегрованої

підприємницької структури. Вважаємо, що саме ці драйвери найбільш чутливі до маркетингових рішень і водночас мають прямий або опосередкований вплив на фінансову результативність і розвиток мережі.

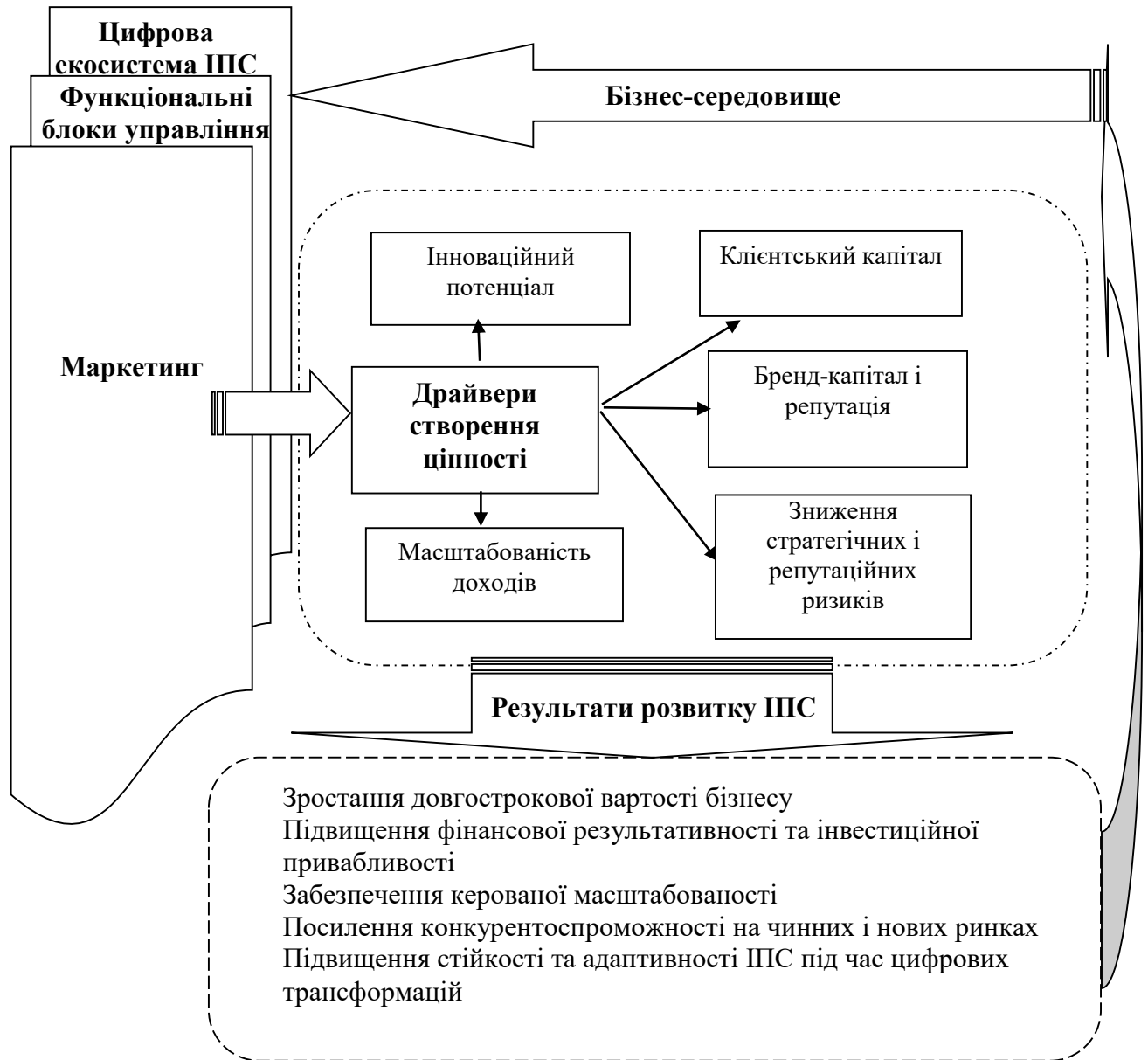


Рисунок 3.9 – Модель реалізації функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком ІПС*

* розробка автора

Так, клієнтський капітал є базовим драйвером створення цінності для ІПС, що опираються на ринково-орієнтований спосіб формування конкурентних

переваг. Зокрема, він важливий як для логістичної компанії, так і для регіональної торговельної мережі спеціалізованими виробами (наприклад, будівельного чи електротехнічного призначення), оскільки значна частка продажів формується за рахунок повторних покупок і професійних клієнтів (монтажників, будівельних компаній, дизайнерів). Маркетингові інструменти цифрової аналітики дозволяють ідентифікувати поведінкові патерни клієнтів, підвищувати частоту покупок та середній чек, що безпосередньо впливає на довгострокову вартість клієнтської бази.

Бренд-капітал і довіра відіграють ключову роль у регіональному контексті, де репутація бізнес-мережі значною мірою визначає її конкурентні позиції. Наприклад, для ринку сантехнічних чи електротехнічних виробів характерна висока чутливість споживачів до якості продукції, післяпродажного сервісу та професійної консультації, що посилює значення маркетингових комунікацій і цифрової репутації.

Масштабованість доходів розглядається як здатність мережі розширювати продажі шляхом розвитку цифрових каналів, централізації закупівель і стандартизації маркетингових рішень. Маркетинг тут виступає інструментом виявлення найбільш рентабельних сегментів, товарних груп і каналів збуту.

Інноваційний потенціал для регіональної торговельної мережі, логістичної компанії чи будівельного кластеру проявляється у впровадженні цифрових сервісів (онлайн-каталоги, попереднє замовлення, CRM), які підвищують зручність взаємодії з клієнтами та формують додаткову споживчу цінність. Зниження стратегічних і операційних ризиків, зокрема ризиків перебоїв постачання та втрати довіри клієнтів, також значною мірою залежить від маркетингових рішень щодо позиціонування, вибору партнерів і управління клієнтськими очікуваннями.

Як видно із рисунка, означені нами драйвери створення цінності відносяться до сфери нематеріальних активів ІПС і сприяють отриманню значущих для конкурентоспроможності бізнесу результатів. Ці результати є універсальними і бажаними для будь-якої ІПС, незалежно від її галузевої

приналежності чи обраної стратегії розвитку. Водночас для їх досягнення необхідно розроблення відповідних організаційних умов, які б забезпечували моніторинг поточної діяльності для оцінювання ефективності впливу маркетингового функціоналу цифрової екосистеми ІПС на драйвери створення цінності та результати розвитку інтегрованої підприємницької структури. Ключові показники для такого моніторингу подано в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Показники оцінювання драйверів створення цінності інтегрованої підприємницької структури в цифровій моделі управління*

Драйвер створення цінності	Економічний зміст драйвера	Ключові показники (приклади)
Клієнтський капітал	Відображає здатність ІПС формувати стабільні довгострокові відносини зі споживачами	Customer Lifetime Value (LTV); рівень утримання клієнтів; частка повторних покупок; індекс задоволеності клієнтів (CSI)
Бренд-капітал і репутація	Характеризує нематеріальну цінність бренду та рівень довіри до ІПС	Індекс впізнаваності бренду; Net Promoter Score (NPS); цифрова репутація (тональність згадувань); рівень довіри до цифрових сервісів
Масштабованість доходів	Відображає можливість зростання доходів без пропорційного зростання витрат	Темп зростання доходів; САС; співвідношення LTV/CAC; частка цифрових каналів у доходах
Інноваційний потенціал	Характеризує здатність ІПС генерувати та комерціалізувати інновації	Частка доходів від нових продуктів; швидкість виведення продукту на ринок; рівень використання клієнтських даних у розробці
Зниження стратегічних і репутаційних ризиків	Відображає рівень захищеності та стійкості ІПС у цифровому середовищі	Кількість інцидентів цифрової безпеки; індекс довіри до обробки даних; стабільність клієнтської бази

* сформовано автором

Отримані фактичні показники в контексті кожного із драйверів створення цінності можуть слугувати не тільки для моніторингу реалізації обраної стратегії розвитку ІПС, а й виступати основою для оцінки ефективності застосованих маркетингових інструментів. Зважаючи на те, що вони в цілому відображають здатність ІПС до створення цінності, це дає підстави стверджувати, що така

оцінка ґрунтується на ціннісно-орієнтованому підході до ухвалення управлінських рішень. Авторська позиція полягає в тому, що такий підхід є доцільним саме для оцінювання впливу маркетингу на розвиток ринково-орієнтованих ІПС в розрізі драйверів створення цінності. Схематично його реалізація зображена на рис.3.10.

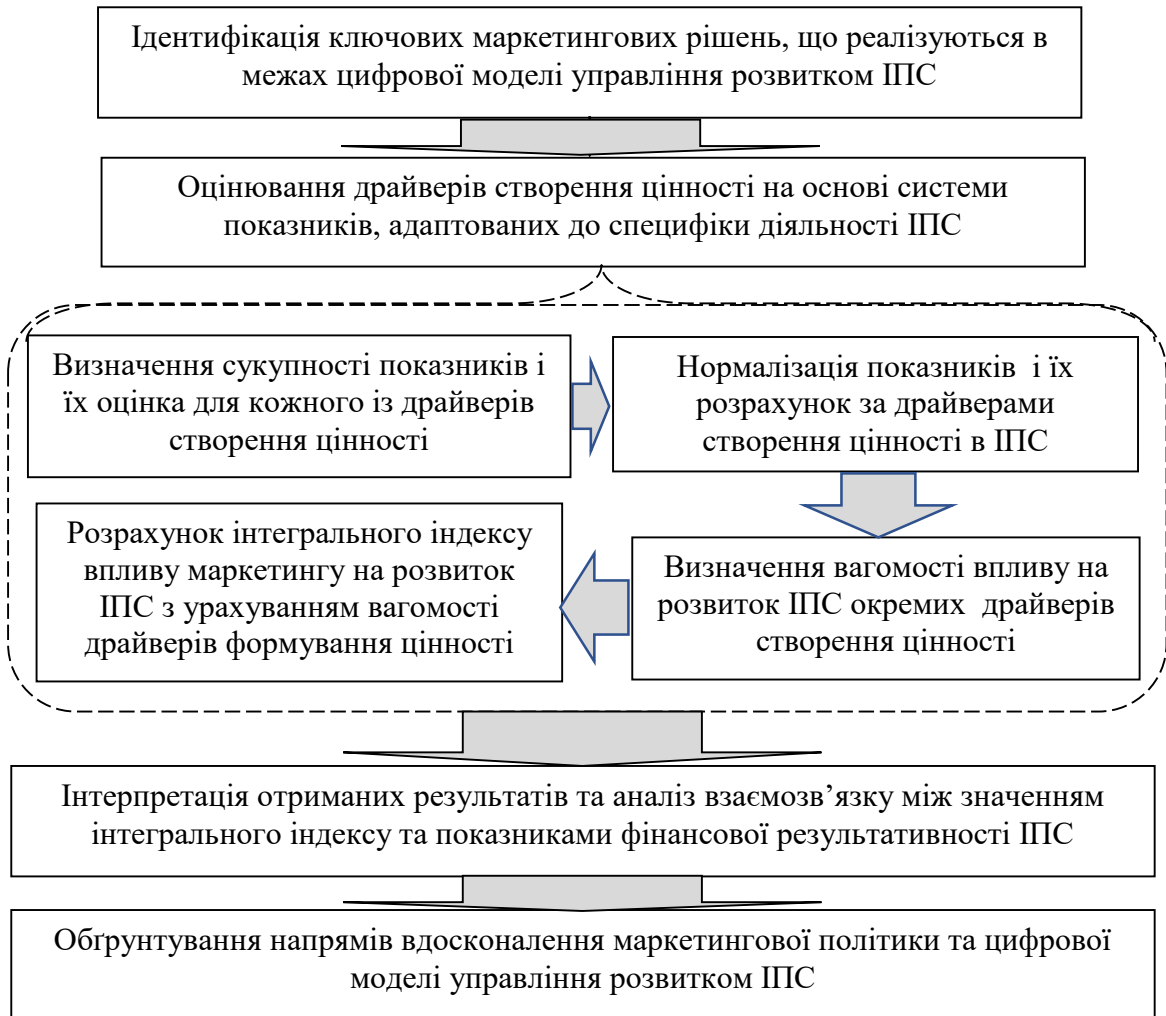


Рисунок 3.10 – Оцінювання впливу маркетингу на розвиток ринково-орієнтованих ІПС в розрізі драйверів створення цінності

* розробка автора

Ще раз підкреслимо, що запропонований науково-методичний підхід дає змогу кількісно визначити, якою мірою маркетингові рішення сприяють формуванню драйверів створення цінності та забезпечують розвиток мережі. Практична застосовність цього підходу залежить від того, наскільки сформована

сукупність показників відповідає функціональній специфіці маркетингу і можливостям цифрових технологій, а також – специфіці конкретного бізнесу.

Наприклад, для торговельної мережі до ключових маркетингових рішень, що реалізуються в межах цифрової моделі управління, відносяться ті, що стосуються зокрема управління асортиментом, ціноутворення, цифрових каналів продажів, комунікацій і клієнтського досвіду. Їх сукупність і виділяється на першому етапі оцінювання, яке може здійснюватися на основі SWOT-аналізу маркетингової діяльності ІПС.

На другому етапі проводиться оцінювання драйверів створення цінності на основі системи показників, адаптованих до специфіки діяльності мережі. Для кожного драйвера можна обрати і один репрезентативний показник, значення якого має порівнюватися з еталонним рівнем, що відповідає стратегічним орієнтирам розвитку мережі. Для забезпечення порівнянності показників необхідна їх нормалізація, після чого формуються часткові індекси за кожним драйвером. Нормалізація стимуляторів здійснюється за формулою:

$$N_i = \frac{X_i}{X_i^{\max}} \quad (3.1)$$

На третьому етапі визначається інтегральний індекс впливу маркетингу на розвиток торговельної мережі як зважена сума індексів драйверів створення цінності. Логіка формування та розрахунку індексу така:

$$I_{MR} = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot D_i \quad (3.1)$$

де: D_i – індекс i -го драйвера створення цінності; ω_i – ваговий коефіцієнт значущості драйвера; n – кількість драйверів.

Вагові коефіцієнти можуть визначатися експертним шляхом із залученням керівників маркетингових і комерційних підрозділів мережі або на основі аналітичних методів.

На завершальному етапі здійснюється інтерпретація отриманих результатів та аналіз взаємозв'язку між значенням інтегрального індексу та показниками фінансової результативності мережі, що дозволяє обґрунтувати

напрями вдосконалення маркетингової політики та цифрової моделі управління розвитком.

Розрахунки індексів драйверів цінності слід поєднувати зі SWOT-аналізом маркетингової діяльності ІПС, що в сукупності даватиме змогу обирати ті стратегічні альтернативи розвитку цифрової екосистеми, які відповідають цілям розвитку ІПС.

Апробація даної методики здійснена на прикладі ТОВ «APMAX Груп» та ТОВ «Інтерекст LTD», відповідні розрахунки наведено в додатку Д. Результати дослідження довели практичну застосовність методики і її значущість для розуміння того, в якому напрямі слід вдосконалювати маркетингову складову цифрової екосистеми підприємств для їх кращого позиціювання на ринку торговельно-логістичних послуг. Це даватиме змогу:

- перетворити слабкі сторони у драйвери розвитку (CRM, аналітика, автоматизація);
- зменшити загрози і ризики (IoT-сенсори, контроль SLA, кібербезпека);
- підвищити ефективність маркетингу та його інтеграційний вплив на всі ключові показники ІПС;
- забезпечити цілісну цифрову трансформацію, де маркетинг стає головним драйвером розвитку ІПС.

Сукупно розвиток маркетингової складової функціоналу цифровізації ІПС сприятиме зростанню конкурентоспроможності і кращій пізнаваності компаній і збільшуватиме їх можливості для економічного зростання та подальшого інтеграційного розвитку.

Реалізація стратегічних цілей інтеграції учасників ІПС потребує не лише координації дій, а й чіткої цифрової інфраструктури, побудованої на основі ключових функцій управління. Цифрові інструменти, обрані за функціональною релевантністю, забезпечують прозорість, швидкість і адаптивність ІПС, а отже – формують джерело довгострокових конкурентних переваг. Особливого значення

набуває синергія між ERP, CRM, аналітикою та логістичними модулями, яка дозволяє ІПС функціонувати як єдина інтелектуальна система.

У цьому контексті ключовою перевагою може стати залучення потенціалу вітчизняної ІТ-галузі до розробки прикладних цифрових рішень, орієнтованих на потреби конкретних ІПС. Співпраця торговельних і виробничих структур з українськими ІТ-компаніями дозволяє не лише сформувати внутрішній попит на цифрові продукти, а й активізувати мультиплікаційний ефект у межах національної економіки – шляхом утримання висококваліфікованого людського капіталу, зміцнення внутрішнього ринку технологій та підвищення технологічної самодостатності. У підсумку, цифрова трансформація ІПС повинна розглядатися як комплексна управлінська стратегія, що забезпечує їх стійкий розвиток в умовах глобальної конкуренції, технологічної турбулентності та ринкової невизначеності.

Висновки до третього розділу

1. Управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур є багаторівневим процесом, який здійснюється з урахуванням ринкових трендів та ресурсних і компетентнісних можливостей учасників інтеграції. Вектор зростання всієї мережі учасників задають стратегічні цілі розвитку інтегрованої структури. Зважаючи на динаміку сучасної конкурентної боротьби визначено, що такими цілями можуть бути: експансія на нові ринки (географічні та сегментні), підвищення ефективності й стійкості ланцюгів постачання, прискорення інновацій через спільні дослідження та розробки, а також зміцнення безпеки й інституційної керованості. Вони формують запит на узгоджені рішення між виробництвом, логістикою, збутом і сервісом, що має сприяти зменшенню виробничих і транзакційних витрат, скороченню часу виходу на ринок з новими ціннісними пропозиціями, масштабуванню успіху без розпорошення ресурсів.

2. Аргументовано, що реалізація будь-якого із означених векторів розвитку ІПС має здійснюватися в контексті нарощування її конкурентоспроможності як цілісної соціально-економічної системи. Акцентовано, що в умовах високодинамічних ринків успішна реалізація цілей розвитку потребує гнучкості та системності в управлінні, що уможлиблюється створенням цифрової екосистеми. Опираючись на сформоване в р.1 авторське визначення функціоналу цифровізації ІПС окреслено стратегічні цілі формування цифрової екосистеми управління розвитком ІПС. Основними із них є: платформна інтеграція учасників, єдиний контур даних і аналітики, керований конвеєр інновацій, кіберстійкість і планування безперервності. Підкреслено, що вони безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю підприємницької структури, забезпечуючи точне планування попиту/запасів, прозорість виконання та швидку адаптацію до змін. Завдяки цьому зростає гнучкість і клієнтоцентричність підприємства, збільшується частка ринку й доходність, скорочується собівартість, а ризики збоїв і регуляторні втрати мінімізуються через спільні стандарти безпеки.

3. Запропоновано авторське бачення еволюції торговельних мереж шляхом обґрунтування економічної спіралі їх розвитку, яка відображає послідовне зміщення джерел конкурентної переваги від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогностичної (алгоритмічної) ефективності. На відміну від існуючих підходів, що розглядають цифровізацію як інструмент підтримки операційної діяльності, запропонована модель демонструє її роль як структуроутворюючого чинника трансформації архітектури інтеграції та економічної логіки розвитку мережі. Це дає змогу пояснити, як цифрові технології змінюють не лише технологічні процеси, а й саму природу конкурентних переваг торговельних структур – через прискорення обігу ресурсів, підвищення точності прогнозування попиту, синхронізацію матеріальних і інформаційних потоків та формування нових механізмів створення вартості. Тим самим аргументовано, що цифровізація виступає не

зовнішнім фактором модернізації, а внутрішнім драйвером переходу торговельної мережі на вищий рівень економічної продуктивності та стратегічної стійкості.

4. Логічно доведено, що створення екосистемного цифрового функціоналу для розвитку та зміцнення конкурентних позицій ІПС потребує дотримання множини правил. Ключові з них: дані-центричність і уніфіковані стандарти сумісності; платформний підхід замість ad-hoc інтеграцій; прозорі «ворота рішень» у портфелі інновацій; кібербезпека, безперервність і відновлення «за замовчуванням»; клієнтоцентричність мережевого рівня з єдиним омніканальним профілем; узгоджене міжфірмове управління з чіткими строками ухвалення рішень; а також операційні практики ESG та етики даних/алгоритмів. Дотримання цих правил перетворює розрізнені цифрові ініціативи на платформний функціонал, що забезпечує системність, синергію та стійку фінансову результативність усієї ІПС. На прикладі торговельно-збутової мережі побудовано структурно-функціональну модель цифрової екосистеми бізнесу, у якій виділено основні блоки консолідування необхідної для ухвалення рішень інформації та її зміст відповідно до виділених стратегічних цілей ІПС.

5. Обґрунтовано, що цифрова екосистема управління розвитком ІПС зумовлює якісну зміну ролі та місця функціональних підсистем у загальній архітектурі системи менеджменту, у якій пріоритетною стає функція маркетингу, яка виходить за межі традиційного інструментарію просування та збуту і набуває системоутворюючого значення, забезпечуючи інтеграцію стратегічних, операційних і аналітичних процесів розвитку інтегрованої підприємницької структури. На основі розширеного трактування стратегічних цілей розвитку ІПС доведено, що функціональна пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури має адаптивний характер і визначається домінуючими стратегічними цілями розвитку. Залежно від орієнтації на експансію, операційну ефективність, диверсифікацію, зміцнення цифрової безпеки й незалежності або забезпечення фінансової результативності та масштабованості змінюється функціональне призначення

маркетингу, однак зберігається його ключова роль у формуванні управлінських рішень на основі цифрових даних і клієнтоорієнтованої логіки.

6.Розвинено теоретичні положення щодо узгодження функціональної пріоритетності маркетингу з концепцією ціннісно-орієнтованого управління, відповідно до якої маркетинг розглядається як механізм формування драйверів створення довгострокової вартості бізнесу. Окреслено сукупність ключових драйверів створення цінності інтегрованої підприємницької структури, до яких віднесено клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал, а також зниження стратегічних і операційних ризиків. Для кожного драйвера сформовано систему показників, яка адаптована до специфіки діяльності досліджуваних підприємств

7.Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованої підприємницької структури, який ґрунтується на нормалізації показників, формуванні часткових індексів драйверів створення цінності та розрахунку інтегрального індексу. Запропонований підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності маркетингових рішень у цифровій моделі управління та може використовуватися як інструмент обґрунтування управлінських рішень. Апробація методичного підходу на даних регіональної торговельної мережі та логістичної фірми дозволили ідентифікувати сильні та проблемні зони розвитку, зокрема резерви зростання, пов'язані з розвитком цифрових сервісів, масштабуванням каналів збуту та підвищенням інноваційного потенціалу, що дозволяє стверджувати про його практичну застосовність.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [36; 58; 91; 92; 191; 210], вказаних в загальному списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано теоретичні основи, визначено науково-методичні підходи, розроблено практичні рекомендації щодо формування й використання екосистемного функціоналу цифровізації для управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Підприємництво в сучасних умовах постає як дієвий інструмент мобілізації творчого потенціалу людини, реалізація якого відбувається через формування затребуваних ринком ціннісних пропозицій. Ці пропозиції можуть бути конкурентоспроможними не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках, за умови їх відповідності функціональним запитам споживачів та іншим ключовим характеристикам, що формують ринкову привабливість продукції або послуг. Одним із шляхів нарощування здатності суб'єктів підприємництва до формування конкурентоспроможних ціннісних пропозицій є їх інтеграція, результатом якої є створення ІПС. Здійснено типологізацію напрямів інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування ними конкурентних переваг, яка включає чотири актуальні інтеграційні орієнтири: інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Це дало змогу сформувати авторське визначення сучасної ІПС – як організаційно оформленого об'єднання підприємницьких суб'єктів, що функціонує на засадах стратегічної взаємодії, характеризується інноваційною орієнтованістю, здатністю до об'єднання та оптимізації ресурсів, ринковою гнучкістю та інституційною захищеністю і створюється з метою спільної реалізації економічних можливостей та зростання, а також окреслити роль цифровізації як універсального каталізатора та інтеграційної платформи, яка забезпечує реалізацію кожного з означених напрямів через формування відповідних спроможностей: інноваційної, коопераційної, ринкової та інституційної.

2. За результатами аналізу наукових джерел з питань розвитку інтеграційних процесів в економіці констатовано, що ключовою умовою життєздатності та конкурентоспроможності інтегрованої підприємницької структури є стратегічна взаємодія між учасниками, яка забезпечує узгодженість цілей, раціональний розподіл ресурсів, оперативне прийняття рішень та спільну відповідь на виклики зовнішнього середовища. Її ефективність значною мірою залежить від оптимального вибору організаційної форми інтеграції, яка має відповідати як стратегічним орієнтирам учасників, так і зовнішньому контексту функціонування. ІПС у цьому сенсі виступає не просто сукупністю об'єднаних суб'єктів, а моделлю підприємницької кооперації, де чітко визначені ролі кожного, механізми координації, розподіл ризиків і вигоди, а також інституційна підтримка інноваційної діяльності. На основі дослідження мотивів і сутності трансформаційних процесів в підприємницькому середовищі співвідносно розвитку інтегрованих підприємницьких структур запропоновано авторське тлумачення їх розвитку як цілеспрямованого, динамічного процесу змін, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств в напрямі зростання її конкурентоспроможності на основі ефективного управління ресурсами, взаємодії та адаптації до зовнішніх викликів, які іманентно властиві конкурентним ринкам – як середовищу економічної діяльності. Підкреслено, що напрями розвитку інтеграції відображають специфіку стратегічних моделей адаптації до викликів ринку. Їх реалізація потребує впровадження цифрових технологій, які сукупно формують систему інформаційного забезпечення менеджменту. Ефективність цієї системи залежить від обґрунтованості науково-методичних підходів до побудови їх архітектури. Вона функціонально має відповідати стратегічним цілям підприємства і планам їх діяльності з урахуванням специфіки роботи на цільових ринках.

3. На основі аналізу наукових джерел щодо трактування сутності терміну «цифровізація» зроблено висновок про його багатоваріантність, зумовлену цілями конкретних досліджень. Запропоновано авторський підхід до трактування цього терміну в контексті розвитку інтегрованих підприємницьких

структур, в основу якого, на відміну від інших підходів, покладено функціональні можливості цифрових технологій. Це дало підстави для введення терміну «функціонал цифровізації» – як сукупність цифрових можливостей і технологічних рішень, які інтегруються в управлінську систему підприємства для виконання ключових функцій менеджменту з метою забезпечення синергії процесів, підтримання (нарощування) конкурентних переваг та стійкого розвитку бізнесу. Аргументовано, що таке трактування дає змогу планувати цифровізацію підприємницьких структур таким чином, щоб нові інформаційно-технологічні рішення органічно доповнювали їх накопичений функціонал, формуючи додаткові конкурентні переваги через підвищення споживчої цінності основних продуктів на цільових та стратегічно важливих ринках. Здійснено систематизацію переваг, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифрової трансформації, в основу якої покладено складові системи інформаційного забезпечення менеджменту.

4. За результатами структурно-динамічного аналізу діяльності суб'єктів підприємництва в Україні встановлено, що повномасштабна війна спричинила глибоку структурну дестабілізацію економіки України, яка проявилася у втраті значної частини економічного потенціалу, порушенні логістичних ланцюгів, скороченні експортних можливостей та зниженні інвестиційної активності. Констатовано, що відновлення підприємницького сектору відбувається нерівномірно: попри адаптивність малого бізнесу та зростання кількості ФОП, значна частина підприємств функціонує в умовах високих ризиків, обмеженого доступу до капіталу та посиленого фіскального навантаження. Встановлено, що традиційні механізми державної підтримки виявляються недостатніми для забезпечення стійкого економічного зростання, а підвищення податкового тиску може стримувати підприємницьку ініціативу. У цих умовах ключовим напрямом стабілізації та розвитку стає трансформація моделі ринкової взаємодії суб'єктів підприємництва – перехід до інтеграційних форм співпраці (альянсів, кластерів, мереж), які дозволяють об'єднувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

5. У роботі обгрунтовано доцільність використано структурованого підходу до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову трансформацію інтегрованих підприємницьких структур. Диференціація продуктової (розробка програмного забезпечення) та сервісної (надання ІТ-послуг) складових дала змогу виявити їх різний вплив на стійкість, конкурентоспроможність та технологічну автономність економіки. Підкреслено, що розвиток продуктового сегменту формує довгостроковий потенціал цифрової інтеграції бізнесу, тоді як сервісна модель є більш залежною від зовнішньої кон'юнктури. Аргументовано, що структурований підхід до аналізу ІТ-сектора як системоутворюючого чинника розвитку інтегрованих підприємницьких структур дає змогу більш обгрунтовано визначати пріоритети державної підтримки, стимулювати розвиток продуктового сегменту ІТ, посилювати внутрішній попит на цифрові рішення та формувати основу підвищення технологічної незалежності інтегрованих бізнес-структур в умовах цифрової економіки. Аналіз функціонального призначення ІТ-розробок і практики їх застосування в українських компаніях дав підстави для висновку, що функціональні характеристики цих розробок розширюють можливості підприємницьких структур об'єднувати свої ресурсні і ринкові можливості для реалізації стратегії інтеграційного розвитку бізнесу і зростання його гнучкості та конкурентоспроможності в умовах високодинамічних і крихких ринків і глобальної цифрової експансії.

6. Аргументовано, що в умовах зростаючої конкуренції підприємницькі структури можуть змінювати свою інтеграційну конфігурацію – для кращої адаптації до змін у ринковому середовищі. Нові цифрові технології зменшують невизначеність факторів ринкової динаміки і сприяють зростанню ефективності реалізації управлінських рішень. Їх імплементація в систему інформаційного забезпечення менеджменту має відповідати стратегічним цілям підприємства і планам їх діяльності з урахуванням специфіки роботи на цільових ринках, що забезпечує ІПС значні переваги у роботі з ринком, посилюючи їх конкурентоспроможність. Сформульовано цілісну логіку розвитку ІПС, у якій

стратегічні цілі (ринкова експансія, ефективні ланцюги, спільні R&D, кіберстійкість і фінансова масштабованість) безпосередньо «прошиваються» цифровою екосистемою на платформних засадах та єдиному контурі даних, даючи змогу сумістити окремі цифрові рішення у єдиний функціонал, який забезпечує системність і синергію учасників ІПС у боротьбі за ринок. Сформовано правила побудови такого функціоналу, які сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку ІПС. Аргументовано, що дотримання керівних правил (дані-центричність, інтероперабельність, керований інноваційний конвеєр, безпека «за замовчуванням», клієнтоцентричність мережевого рівня та міжфірмове governance) перетворює розрізнені ІТ-ініціативи на узгоджений функціонал, який підсилює системність і синергію ІПС.

7. Розроблено авторську модель еволюції торговельних мереж, яка відображає послідовну трансформацію джерел конкурентних переваг – від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації капіталу, формування клієнтської цінності та досягнення прогностної (алгоритмічної) ефективності. На відміну від традиційних концепцій, що трактують цифровізацію як інструмент удосконалення окремих операційних процесів, запропонований підхід розглядає її як структуроутворюючий чинник зміни архітектури інтеграції та економічної логіки розвитку мережі. Це дозволило довести, що цифрові технології трансформують сам механізм створення доданої вартості – через прискорення обороту ресурсів, синхронізацію матеріальних та інформаційних потоків, підвищення точності прогнозування попиту та формування нових форматів взаємодії з клієнтами. Таким чином, цифровізація обґрунтована як внутрішній драйвер переходу торговельної мережі на якісно вищий рівень економічної продуктивності та стратегічної стійкості.

8. Обґрунтовано концепцію екосистемного цифрового функціоналу інтегрованих підприємницьких структур (ІПС), що базується на системі правил його формування: даноцентричності, платформності, стандартизованої сумісності, прозорості інноваційного відбору, кіберстійкості, омніканальної клієнтоцентричності та узгодженого міжфірмового управління з урахуванням

ESG-принципів і етики алгоритмів. На відміну від фрагментарного впровадження цифрових рішень, запропонований підхід забезпечує їх інтеграцію у цілісну платформну архітектуру, здатну генерувати синергійний ефект і стійку фінансову результативність. На прикладі торговельно-збутової мережі сформовано структурно-функціональну модель цифрової екосистеми, що визначає інформаційні блоки підтримки управлінських рішень відповідно до стратегічних цілей ІПС. Це створює методичну основу для системного управління розвитком інтегрованих структур в умовах цифрової трансформації.

9. Доведено, що впровадження цифрової екосистеми управління розвитком ІПС зумовлює якісну зміну функціональної архітектури менеджменту, у межах якої системоутворюючого значення набуває маркетинг. Встановлено, що його функціональна пріоритетність змінюється залежно від домінуючих стратегічних орієнтирів (експансія, ефективність, диверсифікація, цифрова безпека чи фінансова масштабованість), проте зберігає ключову роль у формуванні управлінських рішень на основі клієнтоорієнтованої логіки. Доведено узгодженість функціональної пріоритетності маркетингу з концепцією ціннісно-орієнтованого управління, відповідно до якої маркетинг розглядається як механізм формування драйверів створення цінності. До них в межах ІПС віднесено клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал, а також зниження стратегічних і операційних ризиків. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованої підприємницької структури, який ґрунтується на нормалізації показників, формуванні часткових індексів драйверів створення цінності та розрахунку інтегрального індексу. Запропонований підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності маркетингових рішень у цифровій моделі управління розвитком ІПС та може використовуватися як інструмент обґрунтування управлінських рішень. Практичну застосовність методу підтверджено апробацією на даних регіональної торговельної мережі та логістичної фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С.4-23. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23)
2. Аналітика Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/it-export-25> (дата звернення 17.01.2026)
3. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/> (дата звернення: 21.03.2025 р.).
4. Ахтоян А. Н. Особливості розвитку ритейлу в контексті трансформації маркетингової діяльності суб'єктів ритейл-ринку в умовах війни. *Вісник економіки, управління та підприємництва* (ЧДТУ), 2023. Вип. 71. С.56-68. DOI 10.62660/ebcstu/4.2023.56
5. Блауг М. *Економічна теорія в перспективі*. Київ: Основи, 2001. 670 с.
6. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146>
7. Бондарчук М. К., Качан С. Л. Оцінка фінансової діяльності учасників інтегрованих структур бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 53-59. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-11>
8. Босовська М. В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів. *Економічний простір*. 2014. № 85. С. 36-44
9. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
10. Буяк Л. М., Кріль І. З. Вплив цифрових технологій на ефективність логістичних процесів. *Академічні візії*, 2025. № 50. URL <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2683>
11. Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію

бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С.25-34.
<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03>

12. Волощук К. Б., Волощук В. Р. Концептуальні засади інноваційної екосистеми підприємницької діяльності та здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів (технологій) подвійного використання. *Підприємництво і торгівля*. 2023. 39. С.46-57.
<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-05>

13. Гаск Ф. *Індивідуалізм та економічний порядок*. Пер. з англ. Харків: Акта, 2002. 418 с.

14. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №3(129). С. 154-160.

15. Гевко В., Вівчар О., Шарко В., Радченко О., Будяєв М., Тарасенко О. Хмарні технології в управлінні бізнесом. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(39). С. 294–301.
<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241318>

16. Гончарук І. В. Тенденції розвитку багатосторонніх ринків в умовах четвертої промислової революції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* 2018. Вип. 2 (14). С. 7--10
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/885>

17. Гречишкін Ю. В. Системи управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу : дис. ... д-ра філософії : 051 - Економіка : захист 22.02.24 / Гречишкін Юрій Валерійович ; КНУТД. Київ, 2023. 208 с.

18. Григорук П. Методологічні підходи до дослідження підприємницької діяльності кооперативів в умовах ринкової трансформації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Вип.350. № 1.С. 504-508. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-68>

19. Гризовська Л.О., Гейдарова О.В., Йохна В.М. Цифровізація інформаційного забезпечення операційної діяльності в підвищенні конкурентоспроможності бізнес-процесів інтегрованої мережі підприємств

сфери послуг. *Наука та інновації сьогодні*. 2026. № 1(53). С.362-375.
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-362-375](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-362-375)

20. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С.77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)

21. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С.240-246.
<https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240>

22. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2025р.)

23. Дивіденди воєнного часу. З якими результатами та здобутками завершують 2024 рік українські агрохолдинги? URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1124-dividendi-voyennogo-chasu-z-yakimi-rezultatami-ta-zdobutkami-zavershuyut-2024-rik-ukrayinski-agroholdingi?utm> (дата звернення 12.01.2025)

24. Довбенко М.В. *Сучасна економічна теорія* (Економічна нобелеологія): навч. посіб. Київ: Академія, 2005. 336 с.

25. Дудник О.В. Механізм стратегічного управління розвитком інтеграційної взаємодії підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-1>

26. Експорт ІТ-послуг зріс на 16% за неповний рік. URL: [Opendatabot.ua/analytics/itexport-august](https://opendatabot.ua/analytics/itexport-august) (07.10.2022) (дата звернення 12.07.2024)

27. Епіцентр. B2B-платформа. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://epicentrk.ua/ua/b2b/> (дата звернення 24.03.2025).

28. Жалінська І. Сфера омніканальності в маркетингу: підходи та діапазон досліджень. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 36–42. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-36-42)

29. Закрижевська І. Карпенко В. Проблеми і можливості розвитку ринкового потенціалу підприємницьких структур через інновації: роль інтеграції, цифровізації та маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic sciences. 2026. 352 (2). С. 262-269. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-34>.

30. Звіт IT Research Resilience. URL: incluser.lviv.ua/en/projects/it-research (24.02.2023); (дата звернення 7.08.2023).

31. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

32. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 7.08.2024).

33. Інноваційні тренди, що назавжди змінять світ ритейлу, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://edin.ua/innovacijnitrendi-shho-nazavzhdi-zminyat-svit-ritejlu/> (дата звернення 12.04.2025)

34. *Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія* / М. О. Кизим, В.С.Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 368 с.

35. ІТ-сектор України дає 3% валової доданої вартості економіки України — дослідження ІЕД та German Economic Team URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7710> (дата звернення 20.06.2025)

36. Йохна В.М., Наскальний С., Стадник В. Інформаційна складова сервісного забезпечення інтеграційних процесів в підприємницькому середовищі. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. Матеріали VII МНПК. Полтава, 26 березня 2024. Полтава, 423 с. С. 152-156. URL: drive.google.com/file/d/1MRTyPXJtzx0ln6twy3tqciiU131ilEw/view

37. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-06>

38. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 pp. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2025).
39. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 98-107
40. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 4.С. 101-108 <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
41. Кот О.В., Павлюк О.О. Визначення сутності поняття розвиток підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 256-261.
42. Красовська Г.О. *Забезпечення структурної збалансованості сталого розвитку соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія*. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. 384 с.
43. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. URL: economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
44. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 26.12.2024)
45. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. No 63. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
46. 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>
47. Лужаниця Н. Д., Костинець Ю. В. Використання сучасних інформаційних комп'ютерних технологій як головна умова прийняття ефективних маркетингових рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 11 (233). С. 81–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-233-81-87>

48. Любохинець Л., Поплавська О., Вінскевич О. Конвергенція маркетингу та фінансово-економічної безпеки в умовах цифрової трансформації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 334. №.5. С. 457-464. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-69>
49. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку* : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.
50. Ляшенко В.І. *Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути*. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.
51. 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
52. Маслов Д. Роль глобалізації, цифровізації та інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств у контексті розвитку новітньої економічної моделі. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 167-176. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.16>
53. Мельничук Г.С., Мамалига В.О. Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Економічний вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 2 (20). С. 21–28. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/23.pdf.
54. *Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій*: монографія / За заг. і наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький : ПП Гонти А.С., 2017. 350 с.
55. Мосійчук Д., Шашина М. Вплив цифровізації економіки на різні аспекти сталого розвитку. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 101–112. <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-7>
56. Московець Д. Формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 135– 141. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(16)).

57. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5,0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/i>. (дата звернення: 18.02.2024).
58. Наскальний С., Стадник В. Науково-методичні підходи до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С.247–256. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(36))
59. Наскальний С., Стадник В., Розвиток ІТ-сектора в Україні як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 159–167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-21>
60. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Грудень 2022 року. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_12/pdf?v=4 (дата звернення 28.12.2022)
61. Невдалий вересень та скорочення в ІТ: динаміка експорту послуг під час війни URL: Opendatabot.ua/analytics/itexport-august (дата звернення 17.11.2022)
62. Нове важливе: Краудтехнології. URL: <https://zza.delo.ua/know/novoe-vazhnoe-kraudtehnologii-348406> (дата звернення 11.10.2023)
63. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.07.2025).
64. Оліх Л. А., Іваницька Л. О. Формування інноваційної екосистеми вітчизняної сфери рітейлу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 407–413. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-78> .
65. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: eba.com.ua (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 18.02.2024)
66. Офіційний сайт Metinvest. Електронний ресурс. Джерело доступу: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/47/en/Metinvest_Corporate_presentation_June_2024 (дата звернення 15.01.2025)

67. Павловський, М., Гацька, Л., & Завадська, О. (2023). Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>

68. Панченко О. О. Глобальна конкурентоспроможність у контексті цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С.114-119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-114-119>

69. Підоричева І.Ю. Інноваційні спільноти та їх можливості у відродженні постраждалих від війни українських територій на засадах стійкості й сталості. *Економіка України*. 2023. № 10. С. 03–22. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.10.003>

70. Поліщук Є., Гернего Ю., Горбов В. Цифрова трансформація релокованого бізнесу. *Економіка України*. 2025. Т.68. № 5 (762). С.53-71. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>

71. Полторак К. А., Зозульов О. В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 422–429.

72. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану. Закон України № 4015-IX від 10.10.2024 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4015-20?utm> (дата звернення 12.11.2024)

73. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні №1946-IX від 14/12.2021 <http://zakon.rada.gov.ua/laws/schow/1946-20#Text> (дата звернення 12.11.2024)

74. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України 1667-IX від 15.07.2021. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/schow/1667-20#Text> (дата звернення 12.11.2024)

75. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? Думки експертів і лідерів галузі.

<https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (дата звернення 12.11.2024) (дата звернення 12.11.2024)

76. Риб'як В. В. Інструменти розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні. *Регіональна економіка*. 2024. №4(114). С. 113-119. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-12>.

77. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: Тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74, С.108-114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

78. Седіков Д. В. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1 (48). С. 112–118. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>

79. Сердюков К. Г., Бадяєв О. В. Аналіз фінансових результатів підприємств України в умовах цифровізації та економічних криз. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 39-43. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-8>

80. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>.

81. Ситник І. С. *Цифрова трансформація менеджменту: виклики та можливості*. Київ : Бізнес-книга, 2022. 164 с.

82. Скільки айтівців в Україні: рекордна кількість закритих ІТ-ФОПів за рік. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2025/> (дата звернення 20.03.2025)

83. 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-40936d029bfl>

84. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177–182. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/34.pdf

85. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С.103-115 <https://doi.org/10/29038/2786-4618-2022-04-103-115>.

86. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. Т.1. С.68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>

87. Стадник, В., Йохна, В., Наскальний, С., & Челій, Т. Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств на засадах маркетинг-менеджменту. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic science*. 2025. Вип. 338. № 1. С.395-401. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-59>

88. Стадник В.В., Михальчук І.В., Кравчик Ю.В. Розвиток потенціалу креативності в системі менеджменту інноваційно-активного підприємства: стратегія, тактика, методи: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2025. 221 с.

89. Стадник В., Наскальний С. ІТ-сектор та діджиталізація підприємницького середовища в Україні: точки дотику – інновації. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217 с. С.59-61.

90. Стадник В.В., Йохна В.М., Хрущ Н.А. *Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія*. Кам'янець-Подільський: Друкарня «Рута» 2023. 298 с.
91. 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. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>
92. Стадник В.В., Наскальний С.О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9>
93. Стадник В., Наскальний С. Інтеграційні структури бізнесу у формуванні конкурентоспроможності регіонів. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. Ч. II. С.273-276.
94. Стадник В., Наскальний С. ІТ-сектор та діджиталізація підприємницького середовища в Україні: точки дотику – інновації // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С.59-61.
95. Стартапи-єдинороги: шлях до мільярдної оцінки та глобального успіху. URL: <https://startup.co.ua/startapy-iedynorohy-shliakh-do-miliardnoi-otsinky-ta-hlobalnoho-uspikhu/> (дата звернення 24.11.24 р)
96. Статистичний щорічник України 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення 09.01.2026)
97. Струк Н., Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н., Рязанцев Р. Аналіз впливу цифрових трансформацій на розвиток національних бізнес-структур.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6(47). С. 219–221.

98. Струнгар А.В. Автоматизація маркетингу: ефективність використання CRM-систем та маркетингових платформ для МСБ. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 13. С.147-153. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.147>

99. Таранич О., Бурківська Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31>

100. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнесінформ*. № 9. 2023. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>

101. Тюхтенко Н., Сереженкова о. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 8–21. <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-1>

102. У Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/> (дата звернення 12.01.2026)

103. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудовувати свою справу – дослідження. *Комерсант*. 28 жовтня 2024. URL: <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriyemtsi-dolaiut-vyklyky-vyivliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/> (дата звернення – 21.11.2024)

104. Укрзалізниця. Електронний документообіг. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/516420/ (дата звернення 24.03.2025).

105. Фролова Л. В., Котов Б. В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. No 4 (22). С. 52–61.

106. Харченко П. Тенденції розвитку цифрової економіки і корпоративного середовища підприємництва. *Herald of Khmelnytskyi National*

University. Economic Sciences. 2025. Вип. 342. № 3. Т.2. С.38-42. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-5)

107. Цифрова адженда України – 2020. URL:<https://uccj.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення – 21.11.2024)

108. *Цифрова економіка та суспільство в Україні: статистичний збірник.* Державна служба статистики України. Київ, 2023. 132 с.

109. Цифрова екосистема. Визначення. Електронний ресурс. <https://www.bynder.com/en/glossary/digital-ecosystem/> (дата звернення 18.05.2025)

110. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. URL: [https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf) (дата звернення – 21.11.2024)

111. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: колективна монографія* /за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/13677>

112. Чайковська І., Закрижевська І., Карпенко, В. Інструментальне забезпечення маркетингової складової економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Вип.338. № 1. С. 101-107. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-14>

113. Черевко Г., Горбонос Ф. Теоретичні аспекти економічних взаємовідносин як основи кооперації в аграрному секторі. *Економіка України.* 2004. № 8. С. 63-71.

114. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. № 1. С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>

115. Шапка І. В. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. С. 1075–1088. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-165.

116. Шацька З. Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. №4 (56). С. 143–147. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147>
117. Штучний інтелект в українському бізнесі – від медицини до ритейлу. <https://ai360.com.ua/shtuchnyy-intelekt-v-ukrainskomu-biznesi-vid-medytsyny-do-ryteylu/> (дата звернення – 21.11.2025)
118. Юхименко, П., & Герасименко, І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97>
119. Afonasyova MA, Panfilova EE, Galichkina MA, Lusarczyk B. Digitalization in economy and innovation: the effect on social and economic processes. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. 19: P. 22–32. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.02>
120. AIN.UA. 2025. Seeds of Bravery: EUR 22M на підтримку стартапів. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/12/seeds-of-bravery/> (дата звернення: 28.05.2025).
121. Ajax Systems. «Нова фабрика у Туреччині». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ajax.systems/uk/blog/ukrayinska-kompaniya-ajax-systems-vidkrila-zavod-u-turechchini/> (дата звернення: 28.05.2025).
122. Antoniuk D., Antoniuk K. Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: experience for the post-war reconstruction of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Vol. 2, № 24. С. 123-141.
123. Ansof I. *The New Corporate Strategy*. Hardcover. 1988. 288 p.
124. 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. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
125. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/> (дата звернення: 28.05.2025).

126. Bakker H. J. C., Helmink J. W. A. *Successfully Integrating Two Businesses*. Aldershot: Gower Publishing, 2000. 232 p.
127. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1, P. 99-120.
128. Becattini G. *Industrial Districts: A New Approach to Industrial Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2004.
129. Bellini N., Hilpert U., Moulaert F. (Eds.). *Territorial Development, Smart Specialization and Innovation Policy*. Abingdon: Routledge. 2012.
130. Bittencourt B. A., Zen A. C., Prévot F. Innovation capability of clusters: understanding the innovation of geographic business networks. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. 2020. Vol. 21. P. 647-663. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mZQwshrSV95t6pZDzbP7qJd/?lang=en>
131. Botkin I.O., Topoleva T.N. Integration of an industrial enterprises: regional dimension. *News of Science and Education*. 2018. Vol. 3, № 1. P. 15–22.
132. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*. New York: Doubleday. 1996.
133. Braun E. *The enterprise is an historical phenomenon specific to capitalism* Kiel Institute for the World Economy, 2016. 18 c. (Working Paper No. 2066). URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/147496>
134. Brenner T., Mühlig A. *Factors and mechanisms causing the emergence of local industrial clusters: a meta-study of 159 cases*. Jena: Max Planck Institute of Economics, 2007.
135. Bucheli M., Mahoney J. T., Vaaler P. M. *Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in 19th Century America Viewed under a 21st Century Transaction Costs Economics Lens*. University of Illinois; University of Minnesota, 2007.
136. Buiak L., Pryshlyak K., Buyak L. Security management mechanism of network structure enterprises based on a systems approach and economic and mathematical modeling. *Development Service Industry Management*: 2023. No. 3. P. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(13))

137. Castells, M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed., Vol. 1. Oxford: Blackwell Publishers. 2000.
138. Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. 2003.
139. Clutch Announces its Top 100 Fastest-Growing Companies for 2024. Clutch.co. 2024. URL: Clutch оголосив 100 найбільш швидкозростаючих компаній на 2024 рік | Clutch.co (дата звернення 28.11.2024).
140. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4 (16). P.386–405.
141. Cybersecurity CrowdStrike. Expert Insights on IT Integration and Threat Management. URL: <https://www.crowdstrike.com> (дата звернення: 28.05.2025).
142. Digital Ecosystem: 2026 Guide to Business Networks. 2025. URL: <https://www.shopify.com/blog/digital-ecosystem> (дата звернення: 10.06.2025).
143. Digital Transformation Strategy Roadmap. URL: <https://www.jibility.com/digital-transformation-strategy-roadmap/> (дата звернення: 28.05.2025).
144. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row. 1985.
145. DTEK. «DTEK запускає стратегію цифрової трансформації». URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtek-zapuskaet-novuyu-strategiyu-uskoreniya-tsifrovoy-transformatsii-na-osnove-dannykh/> (дата звернення: 10.06.2025).
146. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 4, 1998. P. 660-679.
147. Forbes Україна. «Deus Robotics отримала \$1,5 млн інвестицій». URL: <https://forbes.ua/innovations/virobnika-skladskikh-robotiv-deus-robotics-otsinili-u-15-mln-rokom-ranishe-vin-zalishivsyaz-bez-investora-i-z-edinim-klientom-novoyu-poshtoyu-23022023-11949> (дата звернення: 10.12.2025).
148. Free digital: як цифрові платформи допомагають аграріям у битві за урожай. URL: agroportal.ua (опубл. 15/08.2022) (дата звернення 16.07.2024).
149. Gartner. Consumer Bots and the Rise of Custom Bots. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення 20.03.2025).

150. Gartner. Strategic Predictions for 2024 and Beyond. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення 20.03.2025).
151. Global Innovation Management Software Market by Function, Industry, Deployment – Forecast 2024-2030. Research and Markets. 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4904851/global-innovationmanagement-software-market-by#src-pos-1> (дата звернення 24.03.2025).
152. Gulati R. Alliances and Networks.. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. No. 4. P. 293-317.
153. Haspeslagh P. C., Jemison D. B. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York : Free Press, 1991. 416 p.
154. Hrynko T. V. The content of the concept the entrepreneurial structure. *Marketing i menedzhment innovacij*. 2013. № 3. С. 87–95. URL: <https://doaj.org/article/408615daf6054dbfbf089a0fda1c2f8e>
155. Hryhoruk P., Gruzina I., Greshko R., Sharko V., Bohach Yu., Olyfirenko I. The role of intellectual capital in the management of the enterprises' innovative development in the conditions of digitalization *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* . 2024. Vol. 46. No. 4. P. 561-569. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.51>
156. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
157. Economic impact of iron & steel industry of Ukraine 2024. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/eng_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення 15.01.2025)
158. Enright M. J. *Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda*. In: Staber U., Schaefer N. V., Sharma B. (Eds.). *Business Networks: Prospects for Regional Development*. Berlin: Walter de Gruyter. 1996. P. 190–213.
159. Entrepreneurship. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, 2024. P. 2104-2105.

160. Etzkowitz H. et al. The dynamics of innovation: From national systems and «Mode 2» to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
161. EU-Startups. 2023. Super promising startups from Ukraine. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/04/10-super-promising-startups-from-ukraine/> (дата звернення: 28.05.2025).
162. IoT Analytics. Forecast of Connected Devices and IoT Ecosystem Trends. URL: <https://iot-analytics.com> (дата звернення: 08.05.2025).
163. Kapoor R. Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018. Vol. 7 (1). DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00865-2>
164. Kernel. «ERP: новий етап управління бізнесом». URL: <https://www.kernel.ua/uk/press/press-releases/2019/2019-03-27-erp/> (дата звернення: 28.11.2025).
165. Kirzner I. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press. 1973. 126 p.
166. Krugman, P. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*. 1991. 99(3). P. 483–499.
167. Lang N., Von Szczepanski K., Wurzer Ch. *The Emerging Art of Ecosystem Management*. 16.01.19. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>
168. Lee H.L. Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review*. 2000. Vol. 4. P.30–36.
169. Lee Y. H. *Vertical Integration and Technological Innovation: A Transaction Cost Approach*. London: Routledge, 1994.
170. Malerba F., Nelson R., Orsenigo L., Winter S. G. *Vertical integration and dis-integration of computer firms: a history friendly model of the co-evolution of the computer and semiconductor industries*. Jena: Max Planck Institute of Economics. 2006.
171. Marshall A. *Industry and trade*. 3 ed. London: Macmillan, 1920.

172. Nambisa, S., Wrigh, M., Feldma, M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019. Vol. 48 (8). P. 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
173. OECD. Worldwide VC investments in AI, 2025. URL: <https://surli.cc/qamzsx> (дата звернення: 05.07.2025)
174. Pitelis C. *Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later*. MPRA Paper 23180, University Library of Munich, 2009. 24 p.
175. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : John Wiley & Sons, 1959. 272 c.
176. Petryk I. Identification of Business Processes in Integrated Structures. *Barometr Regionalny*. 2015. №2. P.89-99.
177. Pidorycheva I. Yu. Innovation ecosystems of Ukraine: a conceptual framework for development in the conditions of glocalization and eurointegration. *Economy of Industry*. 2021. № 2. C. 45-60.
178. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 76, No. 6, 1998. P. 77-90.
179. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1985.
180. [Power D. J. A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM. URL:http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html, version 4.1. 2010.](http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html)
181. Powell S. S. *The Entrepreneur as the Mainspring of Economic Growth*. Stanford University, Hoover Institution, 1990. 18 p.
182. 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. 9 (2). art 40. doi:[10.3390/bdcc9020040](https://doi.org/10.3390/bdcc9020040)
183. Reznik N, M Misiuk, K Voloshchuk, V Voloshchuk, M. Zakhodym. Digitalization of Trade Activities: Opportunities and Challenges for Modern Enterprises- The Future of Work: How Technology is Transforming Jobs and

Skills. 2026. P.471-484). <https://www.scopus.com/pages/publications/105027023242?origin=resultslist>

184. Rösch A. *Business decisions must be considered in an Ecosystem context*. URL: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/successful-in-the-business-ecosystem>.

185. R&D-підрозділ «Нової пошти» запустив платформу Nova Tech. Як вона працює. URL: ain.ua/2023/08/01/rd-pidrozdil-novoyi-poshty-zapustyv-platformu-nova-tech (дата звернення 21.01.2024).

186. Rozetka. «Інфраструктура Rozetka». URL: <https://rozetka.com.ua/blog/it-infrastructure/> (дата звернення 21.01.2024).

187. SAP Business One. Електронний ресурс. URL: oneserviceconsulting.com/sap-b1 (дата звернення 02.12.2024).

188. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Original 1911; англ. переклад 1934.

189. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A. Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. [doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09).

190. Stadnyk, V, Yokhna, V., Melnyk, S., Zamazii, O., Shevchuk, I. Institutional space of sustainable development: Structure, motives, and conditions of development in Ukraine. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol.7 (3). P. 114-126. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.114>

191. Stadnyk V., Naskalnyi S. Digitalization in increase of performance of implementation of business development projects. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 333 с. С.247-249

192. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: <https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024/> (дата звернення: 28.05.2025).

193. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*. 2019. P. 278-282.

doi.org/10.1109/PICST47496.2019.9061464/.

194. Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Management Journal*. 2016. Vol. 34, Issue 2. P. 175–183. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001429211500183X>

195. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 7, 1997. P. 509-533.

196. The Future of Programmatic Advertising: 5 Biggest Trends to Know About in 2024. URL: https://www.bannerflow.com/blog/programmatic-advertising-5-trends-2024?utm_source (дата звернення 15.03.2025).

197. The Global Talent Competitiveness Index 2022 The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities. Portulans Institute. 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf> (дата звернення 24.03.2025)

198. The Network Readiness Index 2022. Portulans Institute. 2022. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2022.pdf (дата звернення 20.06.2024).

199. Topazly R., Stadniichuk R., Liubokhynets L., Shuprudko M., Zhosan H., Plietnov M. Institutional Trust and Governance Effectiveness as Mediators in Transforming Digital Maturity into Post-War Infrastructure Recovery. *Business Ethics and Leadership*. 2026. Vol. 10 (1), P.188-206. [https://doi.org/10.61093/bel.10\(1\).188-206.2026](https://doi.org/10.61093/bel.10(1).188-206.2026)

200. Unit.City. «Про нас». URL: <https://unit.city/about/> (дата звернення 21.01.2024).

201. Urbano D., Aparicio S., Audretsch D. B. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53. P. 605–618. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0013-9>

202. Vasyuchenko P., Liubokhynets L., Stelmashenko O., Grytsenko S., Filipova N. Strategic Development of Enterprises in the Conditions of Digitalization

According to the Principles of Industry 4.0. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol 14. № 41. P. 625-642. <https://doi.org/10.46925//rdluz.41.36>

203. Vicente J. A brief history of cluster theory. In: *Economics of Clusters: A Brief History of Cluster Theories and Policy*. Cham: Palgrave Pivot, 2018. P. 5-20.

204. Voloshchuk K.B., Popovych K.-D.M. Key Strategic Directions of Research and Innovation and Regulation of Contractual Relations in the Process of Deepening Trade and Economic Integration of Ukraine and the European Union". *Innovative economy*, No. 2, June 2025, pp. 175-83, <https://doi.org/10.37332/>.

205. Williamson, O. E. Economies as an Antitrust Defense: The Welfare Tradeoffs. *The American Economic Review*, 1968. 58(1), 18–36.

206. Williamson O. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, 1996. 429c

207. Williamson O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22, No. 2, Oct. 1979. P. 233-261. URL: econpapers.repec.org

208. Why Digital Transformation is More Important Today Than Ever Before. Treehouse Technology Group. 2022. URL: <https://treehousetechgroup.com/why-digital-transformation-more-important-today/> (дата звернення 20.05.2025).

209. World University Ranki. THE – Times Higher Education. 2022. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/length/10/locations/JPN/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores (дата звернення 24.03.2025).

210. Yokhna V., Naskalniy S., Stadnyk V. Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. *Scientific Collection «InterConf»*, . (2023). (181), 63–71. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4865>

211. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol 95. P.38-43[Online]. URL: atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617. doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9

ДОДАТКИ

Довідки про впровадження

ТОВ "ІНТЕРЕКСТ LTD"
Україна, 01014, м. Київ,
вул. Садово-Ботанічна, 2
Код ЄДРПОУ: 23708824
тел. +380 44 461 99 02
e-mail: interext@ukr.net



LLC "INTEREXT LTD"
2, Sadovo-Botanicna str., Kyiv,
01014, Ukraine
Code: 23708824
tel. +380 44 461 99 02
e-mail: interext@ukr.net

09.09.2025р.

За місцем вимоги

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Наскального Сергія Олександровича
на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур»

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення глобальної конкуренції виникає об'єктивна необхідність у пошуку нових підходів до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Одним із таких підходів є використання цифрових інструментів, здатних забезпечити прозору, швидку та ефективну взаємодію між суб'єктами партнерської мережі. Особливої актуальності набуває дана тема в контексті поствоєнного відновлення інфраструктури, цифрової трансформації економіки та орієнтації України на європейські стандарти управління. В зв'язку з цим розроблені Наскальним С.О. в процесі виконання дисертаційної роботи практичні рекомендації щодо побудови системи інформаційного забезпечення менеджменту інтегрованих підприємницьких структур, в якій виокремлено пріоритетність функції маркетингу з визначенням цифрових інструментів реалізації її основних завдань, були використані в процесах формування стратегії розвитку партнерської мережі. Це дало змогу сформувати більш продуктивні інформаційні потоки для визначення перспективних напрямів розвитку бізнесу.

Це розширюватиме можливості формування і реалізації підприємствами партнерської мережі конкурентних бізнес-стратегій, створюватиме умови для подальшої розбудови мережевого ресурсного потенціалу учасників, а також – посилюватиме їх позиції у просуванні своєї продукції (чи послуг як учасників ланцюжків створення споживчої цінності) на регіональних ринках.

Довідка видана для подання в Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертацій.

Директор ТОВ «Інтерекст LTD»



Віктор ШЕПЕЛЕНКО



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Наскального Сергія Олександровича
«Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур»

В умовах зростання невизначеності середовища господарювання, посилення конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій підприємствам важливо використовувати усі можливості для збереження своєї ринкової ніші, а тим більше – для її розширення. Це потребує усебічного аналізу ринкової ситуації, відстеження змін на ринку в режимі реального часу і швидкого реагування на них. Управлінські рішення нині все більше потребують опрацювання великих масивів даних, своєчасної їх обробки й точності аналітичних висновків. У цьому контексті надзвичайно важливим механізмом інформаційної підтримки управлінських рішень стають цифрові аналітичні платформи – забезпечуючи систематизацію, візуалізацію та інтеграцію даних з різних функціональних блоків підприємства. Завдяки цьому керівники можуть приймати більш зважені, обґрунтовані та стратегічно ефективні рішення.

У цьому зв'язку розроблені Наскальним С. О. в процесі написання дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії з менеджменту рекомендації з розвитку інформаційного забезпечення операційного менеджменту на основі цифрових платформ є корисними для підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства. Зокрема, вони використовуються для вдосконалення роботи з клієнтською базою, що сприяє утриманню лояльності клієнтів і зростанню обсягу замовлень, що має винятково важливе значення в логістиці.

Загалом, розроблені Сергієм Наскальним ці та інші рекомендації з розвитку цифровізації управлінських процесів мають значну практичну цінність, позитивно впливаючи на здатність підприємства поліпшувати якість роботи з інформацією (як зовнішньою, так і внутрішньою), що створює кращі умови для поглиблення рівня інтеграції з чинними партнерами, розширення господарських зв'язків і розвитку бізнесу.

Директор



Сергій Наскальний



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФЕРСТ ВЕЙ"
67584, Одеська обл., Одеський район,
селище Ліски, вул. Южна, будинок 90

Поштова адреса:
вул. Чорноморського Козацтва, 103, м. Одеса, 65003

28.08.2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Наскального Сергія Олександровича
«Функціонал цифровізації в управлінні розвитком
інтегрованих підприємницьких структур»

За високої динаміки ринкових змін і невизначеності умов господарювання надзвичайно велике значення має здатність підприємства оперувати достовірною і актуальною інформацією про ринкові потреби і перебіг бізнес-процесів підприємства в їх задоволенні на тому сегменті ринку, яке визначено стратегічними і оперативними планами підприємства. В світлі цього розроблені в дисертації Наскального С.О. рекомендації з удосконалення і розвитку інформаційного забезпечення стратегічного аналізу ринків і прогнозування їх динаміки мають практичну цінність. Вони стали основою для оптимізації логістичних процесів ПП «ФЕРСТ ВЕЙ» в партнерській мережі на основі інноваційних цифрових технологій та розробки проєкту системної інформатизації бізнес-процесів в межах чинного стратегічного партнерства з іншими учасниками.

Директор



О.Б. Чорна

р/рахунок:
IBAN UA033052990000026004024919314
у АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
МФО 305299
код ЄДРПОУ 35990340
ІПН 359903415331

тел.: +380 (48) 794-84-32
marketing@firstway.com.ua
documentation@firstway.com.ua
finance@firstway.com.ua





р/р UA463348510000000026002137748 у банку АТ
"Перший Український Міжнародний Банк",
код ЄДРПОУ 40231499, ІПН
402314926512

ТОВ «Армакс Груп»

Юр. адреса: 02081, м. Київ, вул.
Здолбунівська 7Г

e-mail: armax.kiev@gmail.com

www.armax.kiev.ua

17.06.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Наскального Сергія Олександровича

«Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур»

Результати дослідження Наскального С.О. щодо розширення використання цифрових технологій для управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур є актуальними і знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ Армакс Груп.

Зокрема, розроблені в дисертації рекомендації з розвитку інформаційного забезпечення операційного менеджменту на основі інноваційних цифрових технологій використовуються для вдосконалення роботи з територіальними відділеннями підприємства, оптимізації маркетингових і логістичних процесів в партнерській мережі. А пропозиції автора з впровадження штучного інтелекту в процеси стратегічного аналізу ринків і прогнозування їх динаміки стали основою для розробки проекту системної інформатизації бізнес-процесів в межах стратегічного партнерства.

Директор ТОВ Армакс Груп



Щербак О.В.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

31.03.26 № 446/19

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Наскального Сергія Олександровича
«Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур» у навчальний процес

Результатом наукової роботи Наскального Сергія Олександровича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, є наукове обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі побудови цифрової екосистеми менеджменту. Розроблені дисертантом науково-методичні і практичні рекомендації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітніх компонентів «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» та «Менеджмент гетерогенних організацій». Використання в навчальному процесі результатів дослідження дисертанта сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти спеціальностей 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та 073 «Менеджмент», а також поглибленому оволодінню ними знань з управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації економіки.

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

31.03.26 № 035/21

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Наскальному Сергію Олександровичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер держреєстрації № 0120U102755).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Стадник В. В.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Олег СИНЮК

Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДЮК

Таблиця Б.1 – Класифікація торговельних мереж*

Класифікаційна ознака	Тип мережі	Характеристика / опис
За рівнем централізації	Централізовані торговельні мережі	Домінуюча лідерська позиція одного або кількох учасників, яка визнається та приймається іншими учасниками.
	Децентралізовані торговельні мережі	Кожен учасник може претендувати на провідну роль у тих сферах і завданнях, у яких є компетентним.
За напрямом інтеграції	Горизонтальні мережі	Форма співпраці торговельних підприємств одного типу; однорідні за функціональною цінністю та товарним профілем.
	Горизонтальні корпоративні мережі	Спільна власність, спільна управляюча компанія, єдиний орган управління; спільна логістика, закупівлі, розподільчі центри; уніфікований асортимент.
	Горизонтальні добровільні мережі	Група незалежних роздрібних торговців, об'єднаних у торговельну асоціацію.
	Франчайзингові мережі	Система взаємодії франчайзера та франчайзі.
	Вертикальні торговельні мережі	Побудовані на принципі підпорядкованості суміжних ланок руху товару; поєднання функцій виробників, посередників, продавців; створення об'єднань; брендована торгівля; асоціації роздрібних і оптових підприємств; диверсифікація (фінансово-промислові групи).
За форматом	Одноформатні торговельні мережі	Складаються з підприємств одного типу (наприклад, АТБ, Lidl).
	Багатоформатні роздрібні мережі	Включають кілька форматів магазинів (наприклад, Faino, Silpo).
За маркетинговою логікою	Вертикальні мережі «попит–пропозиція»	Формуються вздовж ланцюга створення цінності.
	Горизонтальні ринкові мережі	Створюються з метою пропозиції спільного продукту кінцевим споживачам.
	Темпорально-орієнтовані мережі	Об'єднують ритейлера, його постачальників, клієнтів, консультантів і провайдерів спеціалізованих технологій.
	Мережеві рішення	Формуються для задоволення потреб кінцевого користувача.
	Інноваційні мережі	Дослідницькі мережі у сфері торгівлі та торговельних технологій, що об'єднують університети, НДІ, лабораторії, ритейлерів і виробників.
	Мережі домінуючого дизайну	Діагональні коаліції партнерів зі спільним баченням розвитку певної технології у торгівлі.
За масштабом діяльності	Локальні торговельні мережі	Формуються на основі місцевих ресурсів; інтегровані в місцеву економіку; базуються на міжособистісних зв'язках; власниками є місцеві підприємці.
	Регіональні торговельні мережі	Інфраструктурні утворення в межах регіону; об'єднані єдиним управлінням, стандартами та логістикою; часто мають спільний бренд.
	Національні торговельні мережі	Об'єднання торговельних підприємств, що діють у кількох регіонах країни.
	Міжнародні торговельні мережі	Великі об'єднання торговельних об'єктів у різних країнах; функціонують під єдиним брендом і стандартами (Lidl, Auchan, Metro, Walmart).
За асортиментом	Продовольчі	Торгівля продовольчими товарами у відносно великих торговельних площах.
	Непродовольчі	Торгівля широким асортиментом непродовольчих товарів.
	Змішані	Поєднання продовольчого та непродовольчого асортименту.

- сформовано автором

**Зміни структури підприємницького сектору України в розрізі видів
економічної діяльності (2020-2021 рр.)***

	2020 рік			2021 рік				Зміна кількос- ті ФОП 2021- 2020, од.
	Кількіс- ть діючих СГ, од.	в тому числі ФОП		Кількіс- ть діючих СГ, од.	в т. ч. ФОП		Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %	
		од.	у % до заг.		од.	у % до заг.		
Усього	1973652	1599755	100,0	1956320	1585414	100,0	81,04	-14341
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	23916	1,5	70803	23050	1,5	32,56	-866
Промисловість	126337	78531	4,9	121787	72728	4,6	59,72	-5803
Будівництво	56926	25293	1,6	56627	25127	1,6	44,37	-166
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	826129	727760	45,5	777419	680381	42,9	87,52	-47379
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	98307	80723	5,0	94633	77014	4,8	81,38	-3709
Тимчасове розміщування й організація харчування	71748	64051	4,0	69775	62215	3,9	89,17	-1836
Інформація та телекомунікації	234188	218134	13,6	284141	267757	16,9	94,23	+49623
Фінансова та страхова діяльність	10225	6057	0,4	10643	6409	0,4	60,22	+352
Операції з нерухомим майном	95809	59011	3,7	94342	58249	3,7	61,74	-762
Професійна, наукова та технічна діяльність	140374	110564	6,9	143210	113654	7,2	79,36	+3090
Адміністративне та допоміжне обслуговування	53735	34898	2,2	54153	35566	2,2	65,68	+668
Освіта	16733	13992	0,9	17927	15245	1,0	85,04	+1253
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37583	30176	1,9	34574	27005	1,7	78,11	-3171
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15774	13439	0,8	15829	13565	0,8	85,70	+126
Надання інших видів послуг	116416	113210	7,1	110457	107449	6,8	97,28	-5761

* складено на основі [22]

Таблиця В.2 – Показники економічної динаміки окремих мережових торговельно-логістичних підприємств*

Показники	Значення показників за роками				
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Інтерекст LTD», (м. Київ)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	-	1, 46	51 577 800 ₴	94 953 900 +84.10%	79 264 800 -16.52%
Чистий прибуток (збиток) грн	-	0,17	2 867 800	9 271 900	2 648 300
Активи, грн	-	1, 73	31 020 200	30 888 400	28 622 000
Зобов'язання, грн			24 785 200	18 775 800	15 464 100
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	2	18	19	19
Дохід на працівника, грн			2 865 433	4 997 574	4 171 832
ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (м.Хмельницький)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	32 070 000	45 548 400 +42.03%	26 529 300 -41.76%	50 084 000 +88.79%	66 456 000 +32.69%
Чистий прибуток (збиток) грн	325 000	108 700	356 100	799 600	1 155 800
Активи, грн	15 216 000	15 319 000	16 375 000	23 595 700	37 141 100
Зобов'язання, грн	6 587 000	3 661 500	4 181 200	6 234 000	9 215 100
Середньооблікова кількість працівників, осіб	—	45	43	33	39
Дохід на працівника, грн	—	1 012 187	616 960	1 517 697	1 704 000
ТОВ «АРМАХ Груп» (м. Київ)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	-	-	46 108 600	92 799 200	139 380 400
Чистий прибуток (збиток) грн	-	-	4 209 400	13 655 300	19 422 700
Активи, грн	-	-	28 403 900	44 263 100	65 798 400
Зобов'язання, грн	-	-	10 605 900	10 553 600	12 773 600
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	2	16	20	20
Дохід на працівника, грн	-	-	2 881 788	4 639 960	6 969 020

* побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств

Таблиця В.3 – Онлайн-платформи та програми підтримки малого і середнього бізнесу в Україні*

Назва порталу	Сайт	Напрями підтримки	Тип інструментів підтримки	Додаткова інформація
Онлайн-платформа «Дія.Бізнес»	https://business.diia.gov.ua/	Інформаційна та консультаційна підтримка; державні послуги онлайн: отримання довідок та витягів, подання заявок; онлайн-школа	Інформаційний; консультаційний; сервісний; освітній	Взаємодія з державними органами; банками; інститутами; бізнес-асоціаціями; мобільними операторами тощо. Створено у співпраці Міністерства цифрової трансформації за підтримки проєкту «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах», програми EGAP, проєкту USAID («Взаємодія») та проєкту EGOV4UKRAINE.
Портал для малого і середнього бізнесу	https://sme.gov.ua/	Інформаційна підтримка; програми підтримки бізнесу; організація подій та заходів	Інформаційний; консультаційний; організаційний	Діючий орган при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Фінансується в рамках ініціативи «EU4Business».
Фонд розвитку підприємництва	https://bdf.gov.ua/uk	Фінансова підтримка через кредитні програми	Фінансовий	Співпраця з банками-партнерами та обласними адміністраціями. Являється правонаступником Німецько-Українського фонду.
Український фонд стартапів	https://usf.com.ua/	Фінансова підтримка стартапів	Фінансовий, інноваційний	Партнери: університети, центри підтримки, школи бізнесу, бізнес-асоціації та різні онлайн-платформи.
Онлайн-платформа експертних рішень MERZHA	https://www.merzha.ua/	Інформаційно-консультаційна підтримка експертів	Консультаційний; експертний	Впроваджується Європейським банком реконструкції та розвитку. Фінансується в рамках ініціативи «EU4Business».
Програма підтримки підприємництва «Будуй своє»	https://buduy.svoe.com/	Фінансова підтримка; навчальні курси онлайн; інформаційна підтримка	Фінансовий, освітній, інформаційний	Створено Ощадбанком.
Національна платформа малого та середнього бізнесу	https://platformsb.org/	Інформаційна та консультаційна підтримка; донори; грантові програми; тендери	Інформаційний; консультаційний; грантовий	Взаємодія з Центрами розвитку, газетними виданнями, центром громадської експертизи, іншими порталами та проєктами. Створена в рамках Проєкту USAID «Впевнений бізнес — заможна громада».

*сформовано автором за даними відповідних сайтів

Таблиця В.4 – Зарубіжний досвід підтримки цифровізації бізнесу*

Країна	Програма	Опис	Інструменти підтримки	Елементи досвіду, доцільні для адаптації в Україні*
Австралія	Digital Business Plan	Спрямована на посилення цифровізації австралійського бізнесу, зокрема перехід до технологій 5G і активізацію заходів із посилення кібербезпеки. Стратегічним пріоритетом є набуття економікою Австралії статусу цифрового лідера до 2030 р.	Державні програми цифровізації; підтримка впровадження 5G; заходи з кібербезпеки; стратегічне планування цифрового розвитку; стимулювання цифрових інвестицій.	Для України доцільним є поєднання політики цифровізації бізнесу з розвитком цифрової інфраструктури та кіберзахисту, особливо з огляду на воєнні ризики та потребу забезпечення безперервності бізнес-процесів.
Канада	Digital Adoption Program	Пропонує гранти для підтримки бізнесу в частині адаптації електронної комерції та розвитку цифрової інфраструктури.	Гранти; фінансування цифрової адаптації; підтримка e-commerce; розвиток цифрової інфраструктури; консультаційний супровід.	В українських умовах особливо актуальним є застосування грантових механізмів для фінансування цифрової адаптації підприємств, насамперед МСП, у сферах e-commerce, цифрової логістики та модернізації внутрішньої IT-інфраструктури.
Німеччина	Mittelstand-Digital Initiative	Пропонує малому і середньому бізнесу інформаційні послуги та підтримку процесів цифрової трансформації. Координується експертами Федерального міністерства економіки і захисту клімату. Послуги для бізнесу надаються безкоштовно.	Консалтинг; демонстраційні центри; навчальні програми; практичні рекомендації з цифрової трансформації; безкоштовна експертна підтримка.	Для України особливо цінним є досвід безкоштовного експертного супроводу цифрової трансформації МСП через мережу регіональних центрів компетентностей, орієнтованих на прикладні потреби бізнесу.
США	Цифровий альянс малого бізнесу — Small Business Digital Alliance (SBDA)	Створений у лютому 2022 р. за участю Адміністрації малого бізнесу США (SBA) і некомерційної організації Business Forward, Inc., яка працює з лідерами малого бізнесу для підтримки конкурентоспроможності США. Об'єднує провідних фахівців і представників бізнесу у сфері технологій, електронної комерції тощо з метою допомоги малим підприємствам у використанні цифрових інструментів	Консультації; освітні ресурси; цифрові інструменти для e-commerce; партнерські програми; інформаційна підтримка малого бізнесу.	Доцільним є створення партнерської платформи за участю держави, технологічних компаній і бізнес-асоціацій для підтримки цифровізації МСП, з акцентом на електронну комерцію, цифровий маркетинг і розширення клієнтської бази.
Японія	Society 5.0 Strategy	Передбачає цифрові трансформації у традиційних індустріях. Малий і середній бізнес стимулюється до використання робототехніки, штучного інтелекту та Інтернету речей.	Технологічні стимули; підтримка впровадження робототехніки; розвиток AI та IoT; державні стратегії цифрової модернізації; інноваційні програми для МСП.	Для України корисним є досвід стимулювання цифрової модернізації традиційних галузей через державні програми впровадження автоматизації, штучного інтелекту та Інтернету речей у виробництво, логістику й агропереробку.

*сформовано на основі сайтів відповідних програм; ** доповнено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Пояснення сутності цифрових інструментів та рішень у складі платформного хабу в контексті стратегічних цілей розвитку інтегрованих підприємницьких структур*

Стратегічні цілі розвитку ІПС	Перелік і призначення цифрових інструментів
1	2
Експансія на нові ринки/сегменти	• CDP (Customer Data Platform) – єдине сховище профілів клієнтів: історія дій, покупки, згоди на комунікації. Дає сегментацію й персоналізацію • CRM (Customer Relationship Management) – операційна робота з контактами/лід-менеджментом/комунікаціями (email, месенджери, кол-центр) • PIM/MDM (Product Information / Master Data Management) – «еталонні довідники»: товари, ціни, атрибути, категорії, локації, контрагенти. Усе в одному форматі для всіх систем • Прайс-двигун – модуль ціноутворення: правила, зони цін, еластичність; підтримує А/В-тести цін/промо • А/В-платформа – інструмент експериментів: ділить аудиторію на групи, рахує інкремент ефекту (конверсія, маржа) • Аналітичні вітрини (BI) – готові дашборди/звіти для швидкого моніторингу LTV/CAC, ROMI, повторних покупок
Ефективність ланцюга постачання → виконання → «остання миля»	• OMS (Order Management System) – оркеструє замовлення: звідки відпускати (склад/магазин), як доставляти, як об'єднувати позиції • WMS (Warehouse Management System) – управління складом: приймання, розміщення, комплектація, інвентаризація, FIFO/FEFO • TMS / Last-mile (Transport Management System) – маршрути, завантаження авто, слоти доставки/самовивозу, ціноутворення доставки • Replenishment – автоматичне поповнення запасів за правилами (мін/макс, сезонність, прогноз) • Returns / Reverse logistics – повернення, обмін, ремонт/утилізація; прозорі статуси для клієнта й фінансів • Track & Trace – відстеження статусів «замовлення→комплектація→доставка» у реальному часі

Завершення таблиці Г.1

1	2
Спільна платформа R&D та керований конвеєр інновацій для диверсифікації	• Innovation Sandbox («пісочниця») — ізольоване середовище для MVP/пілотів з тестовими/маскованими даними; експерименти без ризику для «бойової» системи • Фіч-менеджер (Feature Flagging) – вмикає/вимикає функції для вибраних сегментів/регіонів; зручно для A/B і поступового розгортання • Експериментальна платформа – ставить гіпотези, рахує інкремент (кошик, конверсія, утримання), контролює «ворота рішень» (масштаб/добробка/стоп) • Каталоги API – стандартизовані «роз'єми» для швидкого підключення партнерів/модулів (менше «ручних» інтеграцій)
Кіберстійкість і безперервність як частина обіцянки бренду	• IAM (Identity & Access Management) – ролі, права доступу, SSO, багатофакторна автентифікація • SIEM / логуювання (Security Information & Event Management) – збір журналів подій, виявлення інцидентів, алерти • DLP (Data Loss Prevention) – захист від витоків даних (класифікація, блокування, шифрування) • BCP/DRP (Business Continuity / Disaster Recovery) – плани безперервності і відновлення: резерви, RTO/RPO, навчальні модулі • Моніторинг інтеграцій («здоров'я») – затримки, помилки, повторне розміщення подій, щоб збій не перетворювався на каскад
Фінансова результативність і масштабованість	• BI / FP&A – дашборди P&L, моделювання сценаріїв, бюджетування, контроль маржинальної віддачі промо/каналів/категорій • ERP / GL (General Ledger) – «фінансова прозорість»: облік виручки/витрат, інтеграція з операційними системами. • Промо-аналітика – рахує інкрементальний ефект акцій і канібалізацію; допомагає чистити портфель промо. • Калькулятори юніт-економіки – SAC, LTV за сегментами/каналами/SKU; швидкі «що-якщо» для рішень про масштабування.

*сформовано автором з використанням AI для пояснення призначення основних цифрових технологій

Таблиця Г.2 – Відмінності у пріоритетах цифровізації за ключовими «вузлами цінності» у вертикально та горизонтально інтегрованих ПС*

Тип ПС	Ключові «вузли цінності»	Пріоритети цифровізації (1-й пояс)	2-й пояс цифровізації	Орієнтовні KPI/ефект	Ключові цифрові модулі
Вертикально інтегрована (агропереробка, видобуток → металургія тощо)	Закупівля й трасабіліті сировини; виробниче планування та якість; завантаження потужностей; інтегроване S&OP; контрактна логістика	Єдина модель якості/трасабіліті (від джерела до партії); Digital Twin виробництва (OEE, брак); інтегроване S&OP; логістика з SLA/OTIF; єдині довідники/події	Енергоефективність; LIMS/лаби; управління рецептурами; аналітика собівартості; ESG/комплаєнс	↓ Брак; ↓ собівартість/од.; ↑ OEE; OTIF; точність виробничого плану	MDM/PIM (довідники); LIMS (якість/лаби); MES/SCADA (цех/процес); Digital Twin; APS/S&OP (планування потужностей/матеріалів); WMS/TMS (склад/транспорт) з OTIF-трекінгом; QMS; ERP; EDI/API Gateway; IoT/Telemetry, EMS (енергія); PLM (рецептури); EAM/CMMS (обслуговування обладнання); SIEM/IAM (безпека)
Горизонтально інтегрована (мережевий ритейл/ регіональна дистрибуція)	Оmnіканальний досвід; видимість і керування запасами; оркестрація замовлень між каналами/регіонами; «останній кілометр»/повернення; локалізація асортименту/промо	Єдиний оmnіпрофіль; реальний час OSA/Fill Rate; автоматичне поповнення та міжскладські переміщення; OMS end-to-end; промо-двигун із регіональною варіативністю	Аналітика NPS/утримання, відтік, shrinkage; price zones/локальні каталоги; slotting/queueing доставки; антифрод/повернення	↑ NPS/ утримання; ↓ out-of-stock; ↓ lead-time виконання; ↑ маржа/кошик; ↓ cost-to-serve; менше повернень	OMS (оркестрація замовлень); POS; CRM/CDP (оmnіпрофіль/сегменти); Loyalty; PIM/MDM (каталог/ціни/регіони); Pricing/Promo Engine; WMS/TMS/Last-mile (slotting, куп'єри); Replenishment/Inventory Visibility (OSA/Fill Rate); Returns/Reverse Logistics; Click&Collect/Ship-from-Store; Data Lake/BI; API Gateway/Event Bus; Anti-fraud; SIEM/IAM/DRP/BCP

*сформовано автором з використанням AI для систематизації ключових цифрових модулів

Таблиця Г.3 – Цифровий інструментарій для вирішення нових управлінських завдань співвідносно розвитку торговельних мереж за оптимальним варіантом цільової моделі трансформації в еволюційному циклі*

Існуючий тип мережі	Оптимальна цільова модель у наступному періоді розвитку	Цифровий інструментарій для вирішення нових управлінських завдань
Децентралізована мережа	Координована цифрова мережа з єдиною аналітичною платформою	ERP-системи, централізована BI-аналітика, CRM, хмарні платформи управління
Централізована мережа	Інтелектуальна платформна екосистема	CDP, AI-персоналізація, алгоритмічне управління асортиментом, predictive analytics
Горизонтальна мережа	Оmnіканальна кооперативна екосистема	Omnichannel-платформи, маркетплейси, єдина система управління замовленнями (OMS)
Вертикальна мережа	Інтегрована value-chain платформа	SCM-системи, блокчейн-трекінг, автоматизація складів, IoT-логістика
Франчайзингова мережа	Цифрово-інтегрована франчайзингова система	Digital brand-book, LMS-платформи, централізована CRM, системи контролю KPI
Одноформатна мережа	Багатоформатна з цифровою сегментацією клієнтів	Big Data-аналітика, геомаркетинг, AI-сегментація
Багатоформатна мережа	Платформна мережа з гнучким управлінням форматами	Digital twin форматів, прогнозна аналітика, автоматизоване управління асортиментом
Локальна мережа	Регіональна/національна з цифровою координацією	E-commerce-платформа, маркетинг-автоматизація, SMM-аналітика
Національна мережа	Міжнародна цифрова мережа	Міжнародні ERP, cross-border e-commerce, глобальні data-hub
Продовольча мережа	Фізична мережа (офлайн + онлайн + доставка)	Мобільні додатки, темні магазини, автоматизація останньої милі
Непродовольча мережа	Таргетовані роздрібні продажі	AR/VR-вітрини, AI-рекомендації, поведінкова аналітика
Змішана мережа	Екосистема персоналізованого попиту	CDP, темпоральна сегментація, алгоритмічний таймінг комунікацій

*сформовано автором

Таблиця Г.4 – План запуску MVP платформного хаба для ТОВ «Інтерекст LTD»*

Етап / Період	Ключові роботи	Результати	Орієнтовні KPI	Відповідальні
Етап 1 (Дні 1–14)	Стандарти даних (товар/контрагент/локація), контракт API для замовлень і запасів; політики доступу	Єдині довідники v1; OpenAPI-специфікації; базові ролі/доступи; тестове середовище	Готовність довідників $\geq 95\%$; валідні API-контракти; створено sandbox	Архітектор платформи; Data Officer; Безпека
Етап 2 (Дні 15–30)	Реалізація API-шлюзу та подієвої шини; конектори до 1–2 ключових систем; дашборд виконання замовлень v1	API Gateway; Pub/Sub канал статусів; інтеграція з ERP/складом; дашборд lead-time та SLA	Частка транзакцій через хаб $\geq 20\%$; помилки інтеграції $< 2\%$	Платформна команда інтеграцій; IT сторони-учасники
Етап 3 (Дні 31–45)	Data Core v1: модель замовлень/запасів; контроль якості даних; політики журналювання та резервування	Сховища/вітрини; правила DQ; логування дій; базовий бекап/відновлення	Якість даних $\geq 95\%$; час доступу до аналітики < 1 хв; MTTR інцидентів < 4 год	Data Platform; Безпека/Операції
Етап 4 (Дні 46–70)	Пілот end-to-end: замовлення $\rightarrow$ виконання $\rightarrow$ відвантаження $\rightarrow$ оплата на вибраному сегменті; S&OP узгоджений процес	Документовані результати пілоту; «ворота рішення» (масштаб/доопрацювання/стоп)	Виконання в строк $\geq 90\%$; скорочення lead-time $\geq 15\%$; зниження ручних правок $\geq 50\%$	Операції; Логістика; Фінанси; Продажі
Етап 5 (Дні 71–90)	Масштабування: підключення ще 2–3 учасників; розширення подій; посилення безпеки (шифрування, сегментація доступу)	Онбординг партнерів; оновлені довідники; план масштабування v2; карта ризиків і залежностей	Частка транзакцій через хаб $\geq 60\%$; час онбордингу партнера ≤ 10 днів; інциденти безпеки = 0	Координатор екосистеми; архітектор; керівники напрямів

*сформовано автором

Таблиця Г.5 – План запуску MVP платформного хабу для ТОВ «APMAX Груп»*

Етап / Період	Ключові роботи	Результати	Орієнтовні KPI	Відповідальні
Етап 1 (Дні 1–14)	Єдині довідники: SKU, магазини, регіони; контракти API для чеків, замовлень, запасів; базові ролі доступу; створення sandbox	Мастер-дані v1; OpenAPI для POS/OMS/запасів; IAM-ролі; тестове середовище	Повнота/точність довідників $\geq 95\%$; API-контракти узгоджені; sandbox доступний для партнерів	Архітектор платформи, Data Officer, Безпека, Рітейл-IT
Етап 2 (Дні 15–30)	API-шлюз і підєва шина; конектори до 1–2 регіональних POS і складів; дашборд OSA/запасів v1	API Gateway; Pub/Sub для чеків/поповнень; інтеграція з DC; дашборд OSA/Fill Rate	Частка транзакцій через хаб $\geq 25\%$; помилки інтеграції $< 2\%$; OSA-базова видимість у пілот-регіоні	Інтеграційна команда, RGM/операції, склади
Етап 3 (Дні 31–45)	Data Core v1 (замовлення, чеки, запаси); контроль якості даних; правила фіскальної відповідності; резервування та журнали	Сховища/вітрини; DQ-моніторинг; політики фіскальних логів; бекап/відновлення	DQ $\geq 95\%$; доступ до аналітики < 1 хв; 0 порушень фіскальних вимог	Data Platform, Фінанси/Бек-офіс, Безпека
Етап 4 (Дні 46–70)	Пілот E2E у 1-му регіоні: POS→OMS→WMS→доставка/самовивіз; промо-двигун v1; обробка повернень	Документовані результати пілоту; рішення Gate: масштаб/добробка/стоп	OTIF $\geq 92\%$; зниження out-of-stock $\geq 15\%$; час комплектації –10–15%	Операції/Логістика/ Е-ком/Маркетинг/Фінанси
Етап 5 (Дні 71–90)	Масштабування на 2–3 регіони; loyalty/CRM v1 (єдиний профіль клієнта); підсилення безпеки та сегментації доступів	Онбординг регіонів; профілі клієнтів; карта ризиків; план масштабування v2	Частка транзакцій через хаб $\geq 60\%$; час онбордингу регіону ≤ 15 днів; інциденти безпеки = 0	Координатор екосистеми, архітектор, регіональні керівники

*сформовано автором

Додаток Д

АПРОБАЦІЯ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ ФУНКЦІОНАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ ІПС

Таблиця Д.1 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АРМАХ Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна клієнтська база в регіоні	Фрагментарне використання клієнтських даних
Впізнаваність торговельної мережі на локальному ринку	Обмежена інтеграція онлайн- і офлайн-каналів
Досвід роботи з професійними клієнтами	Недостатня персоналізація маркетингових пропозицій
Широкий асортимент і надійні постачальники	Залежність від традиційних каналів просування
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових каналів продажів	Посилення конкуренції з боку національних мереж
Впровадження аналітики поведінки клієнтів	Ціновий тиск з боку онлайн-маркетплейсів
Персоналізація пропозицій для професійних клієнтів	Зниження лояльності клієнтів через цифрову інерцію
Розвиток омніканальної моделі	Репутаційні ризики в цифровому середовищі

Таблиця Д.2 – Стратегічні альтернативи розвитку маркетингової складової в діяльності ТОВ «АРМАХ Груп»

Стратегія	Конкретні заходи для розвитку регіональної торговельної мережі ТОВ «АРМАХ Груп»
SO	Використати впізнаваність бренду та стабільну клієнтську базу для просування цифрових каналів (онлайн-замовлення, мобільні додатки). Розширити асортимент і персоналізовані пропозиції для професійних клієнтів через CRM і аналітику поведінки.
WO	Впровадити омніканальні продажі та інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів для компенсації обмеженої персоналізації. Використати партнерські програми та цифрові сервіси для подолання фрагментарного використання даних.
ST	Використати стабільну клієнтську базу і сильну репутацію для протидії конкурентному тиску та ціновим викликам онлайн-маркетплейсів. Розвивати програми лояльності та сервіси післяпродажного обслуговування для зниження ризику втрати клієнтів.
WT	Впровадити централізовану систему аналітики та моніторинг цифрових каналів для зменшення ризику технологічної залежності та низької аналітичної підтримки. Використовувати тренінги персоналу і стандарти взаємодії для мінімізації негативного впливу слабких сторін на ринок.

Проведений SWOT-аналіз маркетингової діяльності регіональної торговельної мережі ТОВ «АРМАХ Груп» свідчить, що ключові резерви

підвищення ефективності маркетингу в умовах цифровізації пов'язані не зі створенням нових ринкових переваг, а з трансформацією наявних сильних сторін у драйвери створення довгострокової цінності. Це підтверджує доцільність розвитку цифрових маркетингових інструментів, спрямованих на інтеграцію каналів збуту, аналітичну підтримку управлінських рішень і персоналізацію взаємодії з клієнтами. Пріоритетні напрями їх розвитку доцільно визначити шляхом оцінювання драйверів створення цінності.

Таблиця Д.3 – Показники оцінювання драйверів створення цінності регіональної торговельної мережі ТОВ «АРМАХ Груп»

Драйвер створення цінності	Зміст драйвера для торговельної мережі	Ключові показники оцінювання
Клієнтський капітал	Формування довгострокових відносин із кінцевими споживачами, майстрами, забудовниками, проектними організаціями	Частка повторних покупок; середній чек; LTV клієнта; частота покупок; частка професійних клієнтів
Бренд-капітал і довіра	Рівень впізнаваності мережі та довіри до якості товарів і сервісу	NPS; впізнаваність бренду в регіоні; рейтинг у цифрових каналах; частка клієнтів за рекомендаціями
Масштабованість доходів	Здатність мережі збільшувати обсяги продажів без пропорційного зростання витрат	Темп зростання виручки; SAC; частка онлайн-продажів; частка централізованих закупівель
Інноваційний потенціал	Здатність впроваджувати цифрові сервіси та нові формати продажів	Частка продажів через цифрові канали; кількість цифрових сервісів; швидкість оновлення асортименту
Зниження стратегічних і операційних ризиків	Стійкість мережі до перебоїв постачання, втрати клієнтів і репутаційних ризиків	Стабільність асортименту; частка локальних постачальників; кількість збоїв у постачанні; індекс довіри до обробки даних

Примітка: обґрунтування вибору показників для обінювання:

Клієнтський капітал є базовим драйвером створення цінності для торговельної мережі сантехнічних виробів, оскільки значна частка продажів формується за рахунок повторних покупок і професійних клієнтів (монтажників, будівельних компаній, дизайнерів). *Ключовий показник - частка повторних покупок, %*

Бренд-капітал і довіра – репутація торговельної мережі значною мірою визначає її конкурентні позиції. Для ринку сантехнічних виробів характерна висока чутливість споживачів до якості продукції, післяпродажного сервісу та професійної

консультації, що посилює значення маркетингових комунікацій і цифрової репутації. *Ключовий показник - NPS*

Масштабованість доходів розглядається як здатність мережі розширювати продажі шляхом розвитку цифрових каналів, централізації закупівель і стандартизації маркетингових рішень. *Узагальнюючий показник - частка онлайн-продажів, %*

Інноваційний потенціал для регіональної торговельної мережі проявляється у впровадженні цифрових сервісів (онлайн-каталоги, попереднє замовлення, CRM), які підвищують зручність взаємодії з клієнтами та формують додаткову споживчу цінність. *Показник для оцінювання - частка продажів через цифрові сервіси, %*

Зниження стратегічних і операційних ризиків, зокрема ризиків перебоїв постачання та втрати довіри клієнтів, також значною мірою залежить від маркетингових рішень щодо позиціонування, вибору партнерів і управління клієнтськими очікуваннями. *Ключовий показник - стабільність асортименту, %*

Таблиця Д.4 – Значення ключових показників драйверів цінності, отримане в процесі дослідження і нормалізоване

Драйвер	Показник	Значення показників		
		Еталонне	Фактичне	Нормалізоване
Клієнтський капітал	Частка повторних покупок, %	80	62	$0,62 / 0,80 = 0,78$
Бренд-капітал і довіра	NPS	70	48	$0,48 / 0,70 = 0,69$
Масштабованість доходів	Частка онлайн-продажів, %	40	25	$0,25 / 0,40 = 0,63$
Інноваційний потенціал	Частка продажів через цифрові сервіси, %	35	18	$0,18 / 0,35 = 0,51$
Зниження ризиків	Стабільність асортименту, %	90	81	$0,81 / 1,00 = 0,90$

За умови рівності ваг драйверів цінності (0,2) інтегральний показник дорівнює:

$$I_{MR} = 0,2 \cdot (0,78 + 0,69 + 0,63 + 0,51 + 0,90) = 0,70$$

Отримане в процесі розрахунків значення інтегрального індексу (0,70) свідчить про середньо-високий рівень впливу маркетингу на розвиток торговельної

мережі, при цьому найбільший резерв зростання зосереджений у сфері інноваційного потенціалу та масштабованості доходів.

Таблиця Д.5 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності логістичної компанії ТОВ «Інтерекст LTD»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Надійна система доставки і контроль SLA	Низький рівень персоналізації послуг
Репутація та довіра серед корпоративних клієнтів	Обмежене використання цифрових сервісів
Досвід оптимізації маршрутів і складів	Недостатня аналітична підтримка для прийняття рішень
Велика база постійних клієнтів	Обмежена інтеграція з клієнтськими ІТ-системами
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових сервісів (трекінг, аналітика)	Зростання конкуренції від національних та міжнародних операторів
Автоматизація складів і процесів	Збої в ланцюгах постачання через зовнішні фактори
Впровадження CRM та систем прогнозування	Ціновий тиск і зниження маржинальності
Партнерство з виробниками та маркетплейсами	Кіберзагрози та залежність від ІТ-платформ

Таблиця Д.6 – Стратегічні альтернативи розвитку маркетингової складової в діяльності логістичної компанії ТОВ «Інтерекст LTD»

Стратегія	Конкретні заходи для розвитку регіональної логістичної компанії ТОВ «Інтерекст LTD»
SO	Розвиток цифрових сервісів для корпоративних клієнтів (онлайн-трекінг, аналітичні звіти); використання репутації та надійності доставки для залучення нових партнерів; формування партнерських програм з виробниками та маркетплейсами
WO	Впровадження CRM-системи для підвищення рівня персоналізації послуг; розвиток клієнтських цифрових платформ та інтеграція з ІТ-системами клієнтів; посилення аналітичної підтримки маркетингових і управлінських рішень
ST	Акцент на сервісну якість і дотримання SLA як ключову конкурентну перевагу; утримання корпоративних клієнтів через програми лояльності; використання експертного позиціонування для протидії зростанню конкуренції
WT	Оптимізація маркетингових витрат на основі аналітики клієнтської прибутковості; централізація даних для підвищення якості управлінських рішень; посилення кібербезпеки та зниження ризиків цифрової залежності

Таблиця Д.7 – Показники оцінювання драйверів створення цінності для логістичної компанії ТОВ «Інтерекст LTD»

Драйвер створення цінності	Зміст драйвера для логістичної компанії	Ключові показники оцінювання
Клієнтський капітал	Дотримання SLA (час доставки, точність виконання замовлень), частка повторних замовлень	Вимірює лояльність клієнтів і якість сервісу
Бренд-капітал і довіра	Індекс задоволеності клієнтів, NPS	Репутація надійного партнера у логістиці
Масштабованість доходів	Частка нових корпоративних клієнтів, обсяг оброблених вантажів	Потенціал зростання та розширення на нові регіони
Інноваційний потенціал	Використання цифрових сервісів (трекінг, аналітика, автоматизація складів)	Підвищення ефективності, скорочення помилок і витрат
Зниження стратегічних і операційних ризиків	Безпека ланцюгів поставок, контроль за термінами доставки	Мінімізація стратегічних та операційних ризиків

Примітка: значення показників залежать від стратегії розвитку: експансія, оптимізація, диверсифікація, цифрова безпека, фінансова результативність.

Таблиця Д.8 – Значення ключових показників драйверів цінності в контексті стратегії експансії на нові ринки, отримане в процесі дослідження і нормалізоване

Драйвер	Показник	Значення показників		
		Еталонне	Фактичне	Нормалізоване
Клієнтський капітал	SLA дотримано, %	95	85	0,895
Бренд-капітал і довіра	NPS	75	60	0,8
Масштабованість доходів	Нові корпоративні клієнти, %	35	20	0,571
Інноваційний потенціал	Автоматизація складів, %	50	30	0,6
Зниження ризиків	Точність доставки, %	100	92	0,92

За умови рівності ваг драйверів цінності (0,2) інтегральний показник дорівнює:

$$I_{MR} = 0,2 \cdot (0,895 + 0,8 + 0,571 + 0,6 + 0,92) = 0,76$$

Отримане в процесі розрахунків значення інтегрального індексу (0,76) свідчить про середньо-високий рівень впливу маркетингу на розвиток логістичної горизонтально-інтегрованої компанії, з основними резервами зростання у сфері інноваційного потенціалу та масштабованості доходів.

Методичний підхід для оцінювання напрямів розвитку логістичної ПС повністю аналогічний торговельній мережі, але з акцентом на специфіку логістики (SLA, маршрути, склади, корпоративні клієнти). Послідовність кроків «SWOT – матриця стратегій – цифровізація маркетингу» дозволяє прицільно підвищувати інноваційний потенціал, масштабованість та клієнтську цінність, використовуючи маркетинг як драйвер розвитку в цифровому середовищі. Для реалізації зазначених рекомендацій доцільно використовувати релевантні цифрові технології.

Таблиця Д.9 – Рекомендовані цифрові технології та інструменти для розвитку інтегрованих підприємницьких структур

Цілі розвитку	Цифрові технології / продукти	Механізм впливу
Регіональна торговельна мережа		
Підвищення інноваційного потенціалу та масштабованості	CRM-системи (Salesforce, Bitrix24), ERP	Автоматизація продажів, аналітика поведінки клієнтів, оптимізація асортименту
Підвищення клієнтського капіталу та бренд-капіталу	E-mail маркетинг, Push-повідомлення, соціальні мережі, чат-боти	Персоналізація комунікацій, підвищення лояльності, збільшення повторних покупок
Зниження ризиків	Системи аналітики продажів і запасів (Power BI, Tableau)	Моніторинг продажів, прогнозування попиту, запобігання перебоєм у постачанні
Управлінська інтеграція	Інтегровані дашборди KPI, BI-платформи	Контроль ефективності маркетингу, оцінка індексу впливу, прийняття стратегічних рішень
Горизонтально інтегрована логістична компанія		
Підвищення інноваційного потенціалу та масштабованості	WMS (Warehouse Management Systems), TMS (Transport Management Systems), GPS/IoT	Автоматизація складів, цифрове планування маршрутів, оптимізація логістичних потоків
Підвищення клієнтського капіталу та бренд-капіталу	Портали для корпоративних клієнтів, мобільні додатки, інтеграція з ERP клієнтів	Персоналізація логістичних рішень, підвищення прозорості і довіри
Зниження ризиків	IoT-сенсори для відстеження вантажів, системи контролю SLA	Моніторинг стану вантажів, швидке реагування на відхилення, мінімізація простоїв
Управлінська інтеграція	BI-системи, інтегровані дашборди KPI	Аналітика ефективності логістики, оцінка індексу маркетингового впливу, контроль ключових драйверів цінності

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75. Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні змісту та напрямів розвитку мультикомпонентного функціоналу «діджиталізація» в процесах формування підприємницького середовища – 0, 3 умов. друк. арк.).

2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 4. С. 103-115 Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі структури підприємницького сектору економіки України за кількістю учасників та результатів їх діяльності у передвоєнний період – 0, 32 умов. друк. арк.).

3. Стадник В., Йохна В., Наскальний С., Челій Т. Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств на засадах маркетинг-менеджменту. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 338. № 1. С. 395-401. Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського. (0,88 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі та систематизації переваг і недоліків науково-методичних підходів до інформаційного забезпечення управлінської діяльності та

визначенні вимог до побудови системи інформаційного забезпечення діяльності інноваційно-орієнтованого промислового підприємства – 0,38 умов. друк. арк.).

4. Наскальний С., Стадник В., Розвиток ІТ-сектора в Україні як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 159–167. Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського. (0,9 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні здатності вітчизняного ІТ-сектору розробляти продукти для ефективної цифровізації підприємницьких структур із врахуванням сучасних управлінських практик – 0,8 умов. друк. арк.).

5. 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. Індeksuється і реферується в базах даних: Index Copernicus (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі інноваційних тенденцій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та визначенні можливості інформаційних технологій підвищувати ефективність бізнес-процесів інтегрованих бізнес-структур – 0,42 умов. друк. арк.).

6. Наскальний С., Стадник В. Науково-методичні підходи до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 247–256. Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових підходів до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур з виділенням тих, що враховують можливості інноваційних цифрових технологій для зростання конкурентоспроможності бізнесу – 0,83 умов. друк. арк.).

7. Стадник В.В., Наскальний С.О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. Індeksuється і

реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), OUCI, Web of Science (Research Commons). (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні науково-методичних основ побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності та інтеграційного розвитку підприємницьких структур – 0,85 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Стадник В., Наскальний С. ІТ-сектор та діджиталізація підприємницького середовища в Україні: точки дотику – інновації // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. – С.59-61 (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу війни на його динаміку – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Yokhna, V., Naskalny, S., & Stadnyk, V. Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. *Challenges in Science of Nowadays: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Scientific Collection «InterConf»*. 2023. Т. 181. Рр. 63–71. (0,46 умов. друк. арк. - особистий внесок автора полягає у аналізі динаміки розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу цифрових технологій на діяльність підприємств інших галузей з виділенням їх функціональних завдань – 0,2 умов. друк. арк.)

10. Йохна В.М., Наскальний С., Стадник В.В. Інформаційна складова сервісного забезпечення інтеграційних процесів в підприємницькому середовищі // *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. Матер. VII Міжнар. наук.-практ.

конф. (м. Полтава, 26 березня 2024). Полтава: ПУАТ, 2024. – С. 152-156. URL: drive.google.com/file/d/1MRTyPXJtzx0ln6twy3tqciiU13lilEw/view (0,25 умов. друк. арк. - особистий внесок автора полягає у визначенні функціональних завдань інформаційного сервісу і систематизації та цілеозначенні мотиваційних чинників підприємців до інтеграції – 0,15 умов. друк. арк.).

11. Stadnyk V., Naskalny S.. Digitalization in increase of performance of implementation of business development projects // *Сучасні технології менеджменту*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. – С.247-249. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі впливу цифровізації на реалізацію проєктів розвитку в Україні – 0, 10 умов. друк. арк.).

12. Стадник В., Наскальний С. Інтеграційні структури бізнесу у формуванні конкурентоспроможності регіонів // *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. Ч. II. – С.273-276. (0,25 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні наукових поглядів на роль інтеграційних утворень у формуванні конкурентоспроможності економічних систем та визначенні стратегічних цілей інтеграції бізнесу – 0, 18 умов. друк. арк.).

Додаток Ж

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: II Міжнародна науково-практична конференція (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.) – дистанційна участь.
2. Challenges in Science of Nowadays. IIX International Scientific and Practical Conference (2023, 6-8 Dec., Washington, USA) – дистанційна участь.
3. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору VII Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 26 березня 2024) – дистанційна участь.
4. Сучасні технології менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція (м. Луцьк-м. Пшеворськ, 18-20 жовтня 2024 р.) – дистанційна участь.
5. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Міжнародна науково-практична конференція (м. Хмельницький, ХУУП, 7 листопада 2025) – очна участь.