

Зубков Сергій Олександрович¹,
д.е.н., професор, професор кафедри
економіки та бізнесу

Колесник Аліна Олексіївна¹,
к.е.н., доцент, докторант кафедри
економіки та бізнесу

¹Державний біотехнологічний університет

Zubkov Serhii¹, Doctor of Science in Economics, Professor, Professor
of the Department of Economics and Business,
<https://orcid.org/0000-0002-4892-8284>

Kolesnyk Alina¹, Candidate of Sciences in Technics, Associate
Professor, Doctoral Student at the Department of Economics and
Business, <https://orcid.org/0000-0002-9890-6040>

¹State Biotechnological University

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

DEVELOPMENT OF ENTERPRISE DIGITAL STRATEGY BASED ON THE ECOSYSTEM APPROACH

Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 283–289

Zubkov S., Kolesnyk A. Development of enterprise digital strategy based on the ecosystem approach. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2025. Volume 10. № 1, pp. 283–289

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування цифрової стратегії адаптації підприємств на основі екосистемного підходу в умовах постпандемічних трансформацій бізнес-середовища. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування цифрової трансформації в контексті зростаючої взаємозалежності учасників бізнес-екосистем. Мета дослідження полягає в розробленні та теоретико-методологічному обґрунтуванні науково-методичного підходу до формування цифрової стратегії адаптації підприємства на основі екосистемного бачення в умовах постпандемічних трансформацій бізнес-середовища. Запропоновано науково-методичний підхід, що інтегрує екосистемне мислення з теорією динамічних здібностей підприємства, концептуалізуючи цифрову адаптацію як безперервний процес розпізнавання можливостей, мобілізації ресурсів та трансформації бізнес-моделі. Розроблено п'ятиетапну методологію, що охоплює комплексний аналіз екосистеми та динамічних здібностей, поглиблений аналіз цифрових трендів та готовності, розробку інтегрованих цілей та стратегічних напрямів, імплементацію та культурну трансформацію, формування системи моніторингу та адаптації. Запропоновано типологію цифрових стратегій адаптації, що включає стратегії платформізації, партнеризації, продуктаризації, сервізації, колаборативної аналітики та екосистемної безпеки. Практична значущість підходу полягає у забезпеченні підприємств структурованою методикою для системної цифрової трансформації, що враховує мережеву природу створення цінності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічних змін цифрового середовища.

Ключові слова: цифрова стратегія, екосистемний підхід, цифрова адаптація, бізнес-екосистема, динамічні здібності, цифрова трансформація, платформізація, колаборація.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for developing a digital adaptation strategy for enterprises based on the ecosystem approach in post-pandemic business environment transformations. The research relevance is driven by the need to rethink traditional approaches to strategic planning of digital transformation in the context of growing interdependence among business ecosystem participants. The research aims to develop and provide theoretical and methodological substantiation for a scientific-methodological approach to forming a digital adaptation strategy for business entities based on an ecosystem vision in the conditions of post-pandemic transformations of the business environment. The proposed scientific and methodological approach integrates ecosystem thinking with the dynamic capabilities theory, conceptualizing digital adaptation as a continuous process of sensing opportunities, seizing resources, and transforming the business model. A five-stage methodology has been developed, encompassing comprehensive ecosystem and dynamic capabilities analysis, in-depth digital trends and readiness assessment, integrated goals and strategic directions development, implementation and cultural transformation, and establishing monitoring and adaptation systems. The article proposes a typology of digital adaptation strategies, including platformization, partnerization, productization, servitization, collaborative analytics, and ecosystem security strategies. The practical significance of the approach lies in providing enterprises with a structured methodology for systemic digital transformation that accounts for the networked nature of value creation and ensures long-term competitiveness in the dynamic digital environment.

Keywords: digital strategy, ecosystem approach, digital adaptation, business ecosystem, dynamic capabilities, digital transformation, platformization, collaboration.

Вступ

У сучасну епоху стрімкої цифровізації та глобальних трансформацій бізнес-середовища здатність підприємств адаптуватися до нових цифрових реалій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку. Цифрова трансформація кардинально змінює правила ведення бізнесу, створює нові моделі взаємодії між учасниками ринку та відкриває безпрецедентні можливості для інновацій і зростання.

Особливої актуальності питання формування ефективної цифрової стратегії набуло в постпандемічний період, коли COVID-19 став потужним каталізатором прискорення цифровізації в усіх сферах економіки та суспільного життя [1], пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію бізнесу на 3–7 років, особливо в таких сферах як взаємодія з клієнтами, ланцюги поставок та внутрішні операції [2]. У постпандемічну епоху цифрова трансформація стає не просто конкурентною перевагою, а необхідністю

для виживання [3]. Дослідники наголошують на важливості розробки гнучких цифрових стратегій, що дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Підприємства, які своєчасно не адаптувалися до нових умов функціонування, зіткнулися з серйозними викликами, тоді як компанії з розвиненими цифровими компетенціями отримали значні переваги на ринку.

У цьому контексті традиційні підходи до стратегічного планування демонструють свою обмеженість. Натомість екосистемний підхід до формування цифрової стратегії підприємства пропонує принципово нове бачення, яке розглядає бізнес як частину складної взаємопов'язаної системи, що включає клієнтів, постачальників, партнерів, конкурентів та інших стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє комплексно врахувати всі аспекти цифрової трансформації: технологічні, економічні, організаційні та соціальні.

Питання цифрової трансформації підприємств та формування відповідних стратегій стали об'єктом активних наукових досліджень протягом останнього десятиліття. Фундаментальна робота [4] визначає цифрову трансформацію як «використання нових цифрових технологій, таких як соціальні медіа, мобільні пристрої, аналітика або вбудовані пристрої, для забезпечення значних бізнес-удосконалень, таких як покращення обслуговування клієнтів, оптимізація операцій або створення нових бізнес-моделей».

У праці [5] виділяється п'ять доменів цифрової трансформації: клієнти, конкуренція, дані, інновації та вартість. Автор підкреслює, що успішна цифрова стратегія вимагає переосмислення бізнес-моделей підприємства в кожному з цих доменів.

Дослідження [6] показало, що успішні цифрові компанії мають чітку стратегію і культуру, що сприяють змінам та інноваціям. Автори підкреслюють важливість не лише технологічних аспектів, але й організаційних та культурних змін для успішної цифрової трансформації.

Концепція бізнес-екосистем, вперше запропонована у [7], набула нового значення в епоху цифрової економіки. Мур Дж. визначав бізнес-екосистему як «економічне співтовариство, що підтримується фундаментом взаємодіючих організацій та індивідів – організмів ділового світу» [7].

Розвиваючи це поняття, Андер Р. пропонує визначення екосистеми як «узгодженої структури набору партнерів, які взаємодіють для реалізації ціннісної пропозиції» [8]. Автор виділяє ключові аспекти екосистемного підходу: взаємозалежність учасників, координація діяльності та колективне створення цінності.

Важливий внесок у розвиток екосистемного підходу в контексті цифровізації зроблено у праці [9], де систематизовано дослідження бізнес-екосистем і виділено три основні перспективи: екосистеми як бізнес-спільноти, екосистеми як технологічні системи та екосистеми як платформи. Підкреслюється, що в цифрову епоху межі між галузями стираються, а успіх підприємств все більше залежить від їхньої здатності брати участь у різних екосистемах і взаємодіяти з різними стейкхолдерами [9].

У науковій літературі представлено різні підходи до розробки цифрової стратегії. Як зазначено в роботі Романченко Н. [10], ефективний підхід до планування діяльності компанії в цифровій сфері має включати чітке формулювання цілей digital-стратегії з урахуванням бізнес-цілей компанії, глибоке вивчення цільової аудиторії, розуміння шляху споживача, формулювання унікальної торгової пропозиції, аналіз доступних технологій та інструментів, а також системи виконання, управління та аналізу результатів.

Автори статті [11] пропонують концепцію «цифрової бізнес-стратегії» як організаційної стратегії, сформульованої та реалізованої з використанням цифрових ресурсів для створення диференційної цінності. Автори виділяють чотири ключові теми цифрової бізнес-стратегії: масштаб, швидкість, джерела створення вартості та цифрові бізнес-моделі.

Дослідження [12] на основі аналізу 25-ти великих компаній виявило, що успішні організації розробляють дві взаємодоповнюючі цифрові стратегії: стратегію обслуговування клієнтів, що фокусується на покращенні клієнтського досвіду, та стратегію цифровізації операцій, спрямовану на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Окремі дослідження демонструють зростаючий інтерес до інтеграції екосистемного підходу в цифрові стратегії підприємств. Паркер Дж., Ван Альстайн М. та Чаударі С. [13] описують, як компанії використовують екосистемний підхід для створення цифрових платформ, які з'єднують різних учасників ринку та створюють нові джерела цінності.

Робота Гавера А. та Кузумано М. [14] розкриває стратегії успішного розвитку платформних екосистем, виділяючи такі ключові елементи як проектування базової архітектури, забезпечення сумісності та встановлення правил взаємодії між учасниками.

Дослідження [15] виявило, що компанії, які створюють екосистеми або активно беруть участь в існуючих, демонструють кращі фінансові результати порівняно з компаніями, що дотримуються традиційних моделей взаємодії з клієнтами та партнерами.

У своїх дослідженнях Іансіті М. та Левієн Р. [16] виділяють чотири основні типи екосистемних стратегій: стратегії ключових виробників, стратегії домінованих, стратегії нішевих гравців та стратегії хаб-компаній. Автори наголошують, що вибір стратегії залежить від позиції компанії в екосистемі та її здатності впливати на інших учасників.

Дослідження [17] акцентує увагу на стратегіях колаборативної аналітики даних, що дозволяють учасникам екосистеми спільно використовувати дані для створення більшої цінності, одночасно зберігаючи конфіденційність та відповідність регуляторним вимогам.

Важливий внесок у розуміння стратегії сервізації в контексті цифрових екосистем зробили Байнес Т. та ін. [18], які дослідили, як виробничі компанії використовують цифрові технології для трансформації своїх бізнес-моделей і розширення пропозиції цінності через розвиток сервісних екосистем.

Аналіз наукової літератури демонструє, що формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу є перспективним напрямом досліджень. Існуючі дослідження підтверджують важливість системного підходу до цифрової трансформації, що враховує взаємозв'язки між усіма учасниками бізнес-середовища.

Водночас у науковій літературі недостатньо розроблені методичні підходи до формування цифрових стратегій, які б інтегрували екосистемне мислення з практичними інструментами цифрової трансформації. Саме на подолання цього розриву спрямоване наше дослідження, що пропонує науково-методичний підхід до формування цифрової стратегії адаптації підприємств на основі екосистемного бачення.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є розроблення та теоретико-методологічне обґрунтування науково-методичного підходу до формування цифрової стратегії адаптації підприємства на основі екосистемного бачення в умовах постпандемічних трансформацій бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати та критично проаналізувати існуючі підходи до формування цифрових стратегій підприємств, виявити їхні переваги та обмеження в контексті сучасних викликів цифрової економіки, теоретично обґрунтувати доцільність застосування екосистемного підходу як концептуальної основи для розробки цифрової стратегії адаптації підприємства, розробити типологію та методику формування цифрових стратегій адаптації на основі екосистемного підходу, сформулювати методичні рекомендації щодо імплементації розроблених стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасному динамічному бізнес-середовищі цифровізація стає ключовим фактором успіху та виживання підприємств. Проте процес адаптації підприємства до цифрових реалій вимагає не тільки технологічних змін, але й глибокого переосмислення бізнес-моделей, корпоративної культури та стратегічного планування. У цьому контексті розробка науково-методичного підходу до формування цифрової стратегії адаптації підприємства є необхідною з кількох причин. По-перше, це дозволяє систематизувати процес адаптації, об'єднуючи технологічні, економічні, організаційні та соціальні аспекти у єдину стратегію. По-друге, чіткі методологічні рекомендації сприяють ефективному використанню ресурсів підприємства, мінімізуючи ризики та зайві витрати під час цифрової трансформації. Також варто врахувати, що зміни у технологічному середовищі відбуваються дуже швидко, а релевантний науково-методичний інструментарій дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до цих змін, вчасно впроваджуючи необхідні інновації. Водночас такий підхід сприяє розробці довгострокових планів та критеріїв для вимірювання ефективності цифрових ініціатив, що є критично важливим для сталого розвитку підприємства, а впровадження науково-обґрунтованої digital-стратегії може стати джерелом унікальних конкурентних переваг, забезпечуючи підприємству лідерство на ринку. У сукупності розробка науково-методичного підходу до формування цифрової стратегії адаптації підприємства є критично важливою для того, щоб вони могли не просто адаптуватися до змін у цифровому середовищі, але й активно використовувати ці зміни для розвитку, інновацій та підвищення своєї ефективності.

Отже, науково-методичний підхід до формування digital-стратегії адаптації підприємств забезпечує системний та обґрунтований механізм досягнення конкурентоспроможності в цифрову епоху. Він сприяє інтеграції цифрових інновацій у всі аспекти діяльності підприємства, від внутрішніх процесів до взаємодії з зовнішнім середовищем, забезпечуючи водночас стійкий розвиток та адаптацію до постійно мінливих ринкових умов.

Залежно від контексту дослідники пропонують різні підходи до розробки digital-стратегії. Так у роботі [19] пропонується 11-крокова процедура, що включає конкретизацію цілей просування, визначення цільової аудиторії, дослідження ринку, дослідження продукту, формування точок зростання, розробку позиціонування бренду, вибір каналів просування товару, визначення ключових показників ефективності (KPI) для всіх каналів digital-просування, розрахунок прогнозу досягнення KPI, оптимізація усіх процесів, пов'язаних з digital-стратегією, оцінка процесу створення та впровадження digital-стратегії.

Романченко Н. [10] пропонує впорядкований підхід до планування діяльності компанії в цифровій сфері, який включає формування цілей digital-стратегії з урахуванням бізнес-цілей усієї компанії, вивчення цільової аудиторії, розуміння шляху споживача, формулювання унікальної торгової пропозиції, аналіз технологій та інструментів, виконання й управління, аналіз і корегування.

У роботі [20] пропонуються загальні етапи формування стратегії цифрового маркетингу: встановлення цілей, аналіз ринку та аудиторії, вибір каналів та інструментів, встановлення KPI, створення цільового контенту, аналіз та оптимізація результатів, адаптація стратегії.

У статті [21] розглядається digital-стратегія поінформування та залучення клієнтів про гуртки, що може складатися з таких етапів: аналіз реальних позицій підприємства в розрізі його конкурентів, створення мобільного застосунку, тестування складеної стратегії та аналіз отриманих показників ефективності; рекламна підтримка через соціальні мережі; коригування показників та реалізація стратегії.

Отже, узагальнюючи наведені підходи до формування цифрової стратегії, можна зробити такі висновки:

- існують різні методики розробки цифрової стратегії, що відрізняються деталізацією та структурою етапів. Проте спільним є системний підхід та послідовна реалізація кроків;
- першим етапом зазвичай виступає визначення цілей цифрової стратегії, що впливають з загальних бізнес-цілей компанії;

– важливими є аналіз ринку, цільової аудиторії, конкурентів – для розуміння контексту, вибір каналів, інструментів, розробка контенту – відповідно до результатів аналізу; потім встановлюються KPI для оцінки ефективності та подальшої оптимізації, а на завершення – реалізація стратегії, моніторинг, коригування.

Отже, незалежно від конкретної структури успішна цифрова стратегія потребує системного підходу, послідовності та гнучкості на всіх етапах.

Під час розробки науково-методичного підходу до формування digital-стратегії адаптації підприємствами пропонуємо в основу закласти екосистемний підхід. Застосування екосистемного підходу є доцільним з кількох причин.

По-перше, екосистемний підхід дозволяє розглядати бізнес не як ізольований об'єкт, а як частину ширшої системи, що включає клієнтів, постачальників, партнерів, конкурентів та регуляторів. Це сприяє розробці digital-стратегій, які враховують взаємодію з усіма цими елементами.

По-друге, екосистемний підхід стимулює інновації через взаємодію різних елементів системи, що сприяє обміну знаннями та досвідом між учасниками. Він також відкриває шляхи для співпраці з різними учасниками, які можуть принести нові перспективи та ресурси для реалізації стратегії.

По-третє, екосистемний підхід робить стратегію більш гнучкою та здатною адаптуватися до швидко змінюваних умов, що є ключовим у цифрову епоху. Своєю чергою розробка стратегії з урахуванням екосистеми дозволяє підприємствам ефективно масштабувати свою діяльність, враховуючи потенціал та ресурси всієї системи.

По-четверте, екосистемний підхід спонукає до мислення в довгостроковій перспективі, фокусуючись на створенні сталої цінності, а не лише на короткотермінових цілях. Це також допомагає забезпечити баланс інтересів різних учасників, що сприяє стійкості та взаємній вигоді.

По-п'яте, у світі, де цифрові технології та інновації набувають все більшого значення, екосистемний підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним викликам. Завдяки оптимізації використання ресурсів в рамках екосистеми підприємства можуть ефективніше досягати своїх цілей.

Отже, екосистемний підхід у формуванні digital-стратегії адаптації підприємства демонструє комплексне бачення, яке враховує широкий спектр впливів та можливостей. Це не лише збільшує ефективність та інноваційність стратегії, але й забезпечує її стійкість та адаптивність у динамічному цифровому світі.

В основу удосконаленого науково-методичного підходу покладено інтеграцію екосистемного мислення з теорією динамічних здібностей підприємства, що дозволяє концептуалізувати цифрову адаптацію як безперервний процес розпізнавання можливостей (sensing), мобілізації ресурсів (seizing) та трансформації бізнес-моделі (transforming) у відповідь на зміни цифрового середовища. Екосистемне бачення забезпечує концептуалізацію підприємства як елемента комплексної системи взаємозв'язків та взаємозалежностей з клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами та регуляторними інституціями.

Перебачено декілька етапів імплементації науково-методичного підходу.

Етап 1. Комплексний аналіз екосистеми та динамічних здібностей. Перший етап передбачає проведення розширеного мапування стейкхолдерів з ідентифікацією усіх категорій учасників екосистеми, аналізом їхніх інтересів, очікувань та потенційних внесків у функціонування екосистеми, а також оцінкою потенціалу колаборації та співстворення цінності. Передбачено застосування методів мережевого аналізу для визначення структури екосистеми, оцінки сили зв'язків між учасниками та виявлення критичних вузлів, а також ідентифікації потенційних мережевих ефектів та їхнього впливу на процеси створення цінності. Діагностика динамічних здібностей підприємства має проводитися через оцінку спроможності розпізнавати нові можливості, навичок мобілізації ресурсів для їх використання та визначення потенціалу трансформації бізнес-моделі та процесів. У доповнення здійснюється кількісна оцінка здоров'я екосистеми через розрахунок показників різноманітності учасників, індексу стійкості екосистеми та рівня довіри між учасниками.

Етап 2. Поглиблений аналіз цифрових трендів та готовності. Другий етап включає реалізацію поглибленого технологічного моніторингу, що включає відстеження не лише наявних, але й емерджентних технологій через встановлення партнерства з дослідницькими організаціями, проведення технологічних форсайт-сесій із залученням різних стейкхолдерів та створення механізмів раннього виявлення потенційно дизруптивних інновацій. Передбачено здійснення комплексної оцінки готовності до впровадження технологій за чотирма вимірами: технологічна готовність (відповідність існуючої IT-інфраструктури), організаційна готовність (аналіз процесів, структур та систем управління), компетентісна готовність (аудит цифрових навичок персоналу) та культурна готовність (оцінка інноваційної культури та готовності до змін). Завершується етап проведенням стратегічної оцінки впливу технологій, що включає аналіз потенційних трансформацій бізнес-моделі компанії, структури екосистеми та розподілу цінності, а також прогностичне моделювання зміни ролей та позицій учасників екосистеми під впливом цифрових трансформацій.

Етап 3. Розробка інтегрованих цілей та стратегічних напрямів. На третьому етапі здійснюється стратегічне цілепокладання з урахуванням екосистемної перспективи, що передбачає узгодження цифрових цілей із загальною бізнес-стратегією, формулювання цілей, що інтегрують інтереси різних стейкхолдерів, та розробку системи збалансованих показників для оцінювання результативності.

Методологія передбачає формування вдосконалених цифрових стратегій на основі екосистемного підходу, що включають:

-
- стратегію продуктаризації, яка передбачає впровадження методів спільного створення продуктів із залученням клієнтів, розробку модульних продуктів та формування механізмів зворотного зв'язку;
 - стратегію платформізації, спрямовану на створення багатосторонніх платформ для з'єднання різних учасників екосистеми, розробку механізмів управління платформою та впровадження систем оцінки якості взаємодій;
 - стратегію партнеризації, що фокусується на розробці структурованих програм партнерства з технологічними компаніями, створенні механізмів відкритих інновацій та розвитку спільнот розробників;
 - стратегію сервізації, орієнтовану на трансформацію продуктових пропозицій в сервісні екосистеми, впровадження моделей підписки та створення API-екосистем;
 - стратегію колаборативної аналітики, спрямовану на формування систем колективного збору та аналізу даних, розробку механізмів захисту конфіденційності та впровадження прогнозної аналітики;
 - стратегію екосистемної безпеки, що передбачає розробку спільних стандартів кібербезпеки, створення механізмів реагування на інциденти та впровадження програм підвищення обізнаності.

Додатково розробляються механізми захоплення цінності в екосистемі, що включають моделі розподілу доходів між учасниками, стратегії монетизації даних та формування механізмів захисту інтелектуальної власності.

Етап 4. Імплементация, управління змінами та культурна трансформація. Четвертий етап передбачає комплексне планування ресурсів через розробку деталізованих планів інвестицій у цифрові ініціативи, створення гнучких механізмів розподілу ресурсів та формування міждисциплінарних команд. Важливим методологічним аспектом є посилене управління змінами через впровадження структурованих методологій управління організаційними трансформаціями, створення програм розвитку цифрових лідерів та розробку диференційованих комунікаційних стратегій для різних груп стейкхолдерів. У рамках культурної трансформації передбачається формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та інновації, впровадження систем мотивації, що стимулюють екосистемне мислення, та створення спільнот практиків для обміну знаннями. Також розробляється фреймворк управління екосистемними ризиками, що включає ідентифікацію та оцінку специфічних екосистемних ризиків, розробку стратегій мітигації та створення системи раннього попередження.

Етап 5. Інтегрована система моніторингу, оцінки та адаптації. Завершальний етап методології передбачає формування розширеної системи ключових показників ефективності, що охоплюють технологічні, бізнесові та екосистемні аспекти, впровадження механізмів моніторингу в реальному часі та інтеграцію показників сталого розвитку. Забезпечується впровадження механізмів зворотного зв'язку та організаційного навчання через цикли подвійного навчання, системи управління знаннями та ретроспективний аналіз ініціатив. Адаптивний підхід до оновлення стратегії реалізується через встановлення регулярних циклів перегляду цифрової стратегії, механізми швидкого корегування у відповідь на зміни середовища та процеси безперервного вдосконалення екосистемних взаємодій.

Запропонований науково-методичний підхід дозволяє досягти низки теоретико-методологічних та практичних результатів: 1) формування концептуальної основи для розуміння підприємства як елементу цифрової екосистеми з відповідним аналітичним інструментарієм для оцінки його позиції. Розвиток теоретичних засад динамічних здібностей організації в контексті цифрової адаптації та створення методологічного апарату для їх розвитку; 2) концептуалізація процесів створення конкурентних переваг через екосистемні взаємодії з відповідним інструментарієм для їх оптимізації. Удосконалення теоретичних засад управління ресурсами в умовах колаборативних механізмів екосистеми;

3) розвиток теоретико-методологічних основ інноваційного потенціалу підприємств через доступ до знань та компетенцій партнерів екосистеми. Формування концептуального апарату для аналізу та мінімізації ризиків цифрової трансформації з урахуванням екосистемної взаємозалежності.

Таким чином, удосконалений науково-методичний підхід пропонує комплексне теоретико-методологічне вирішення завдання формування цифрової стратегії адаптації підприємств, інтегруючи екосистемне мислення з передовими концепціями стратегічного управління та створюючи фундаментальну основу для успішної адаптації підприємств до викликів цифрової епохи.

Розроблений науково-методичний підхід до формування цифрової стратегії адаптації підприємств на основі екосистемного бачення відображає сучасні тенденції в теорії та практиці стратегічного управління, зокрема перехід від лінійних моделей стратегічного планування до мережових, екосистемних концепцій. Водночас запропонована методологія викликає низку дискусійних питань, які заслуговують на поглиблений аналіз та обговорення.

Традиційні підходи до стратегічного планування (як-от модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, матриця BCG) зосереджуються переважно на конкурентному позиціонуванні підприємства та оптимізації його внутрішніх ресурсів. Натомість запропонований екосистемний підхід зміщує фокус на створення цінності через взаємодію з іншими учасниками екосистеми. Ця зміна парадигми відображає фундаментальні трансформації, спричинені цифровізацією, коли конкурентні переваги все частіше виникають не всередині окремих підприємств, а на перетині їхніх взаємодій. Водночас повна відмова від традиційних інструментів стратегічного аналізу може призвести до втрати важливих аспектів галузевого та конкурентного контексту. Оптимальним видається інтегрований підхід, що поєднує екосистемне бачення з класичними методами стратегічного аналізу.

Запропонований підхід має значні імплікації для розвитку теорії стратегічного управління. По-перше, він розширює концепцію динамічних здібностей, демонструючи, як вони реалізуються не лише на

рівні окремого підприємства, але й на рівні екосистеми. По-друге, підхід сприяє розвитку теорії відкритих інновацій, показуючи механізми створення цінності через спільні інноваційні процеси. По-третє, він збагачує теорію мережевих організацій, пропонуючи конкретні механізми управління складними мережевими структурами в цифровому середовищі. Водночас запропонована методологія порушує питання про необхідність переосмислення фундаментальних концепцій стратегічного управління, зокрема поняття меж організації, контролю над ресурсами та процесами створення цінності. Це створює плідне підґрунтя для подальших теоретичних досліджень на перетині стратегічного менеджменту, організаційної теорії та цифрової економіки.

Дискусійним залишається питання про роль і функції лідерства в екосистемному контексті. Традиційні моделі ієрархічного лідерства стають менш ефективними, натомість зростає потреба в розподіленому, мережевому лідерстві. Це породжує питання про нові форми координації та управління, що забезпечують баланс між автономією учасників екосистеми та досягненням спільних стратегічних цілей.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження обґрунтовує теоретичну та практичну значущість екосистемного підходу як концептуальної основи для формування цифрових стратегій адаптації підприємств. Інтеграція екосистемного мислення з теорією динамічних здібностей дозволила розробити комплексний науково-методичний підхід, що розширює традиційні межі стратегічного планування. Результати дослідження демонструють, що ефективна цифрова адаптація підприємств у сучасних умовах неможлива без розуміння взаємозалежностей між учасниками бізнес-екосистеми. Традиційні підходи, орієнтовані лише на внутрішні ресурси та конкурентне позиціонування, виявляються недостатніми в умовах цифрової економіки, де створення цінності все частіше відбувається на перетині взаємодій різних учасників ринку.

Запропонований п'ятиетапний методологічний підхід забезпечує системність процесу цифрової адаптації, інтегруючи аналіз екосистеми, оцінку технологічних трендів, формування стратегічних напрямів, управління змінами та моніторинг результатів. Особливу цінність представляє типологія цифрових стратегій (платформізація, партнерізація, продуктарізація, сервізація, колаборативна аналітика, екосистемна безпека), яка розширює стратегічний інструментарій підприємств та створює основу для диференційованого підходу до цифрової трансформації.

Теоретична значущість дослідження полягає у розвитку концепції динамічних здібностей підприємства в екосистемному контексті, збагаченні теорії відкритих інновацій та мережевих організацій. Запропонований підхід переосмислює традиційні поняття меж організації, контролю над ресурсами та процесів створення цінності, формуючи нову парадигму стратегічного управління в цифрову епоху.

Практична цінність розробленого підходу визначається його орієнтацією на реальні потреби підприємств у структурованих методиках цифрової адаптації. Інтеграція принципів сталого розвитку, етичних норм та механізмів управління ризиками підвищує практичну застосовність методології в умовах посилення суспільних очікувань щодо відповідальної поведінки бізнесу.

Водночас слід визнати певні обмеження запропонованого підходу, зокрема складність кількісного вимірювання екосистемних взаємодій, високі вимоги до компетенцій персоналу та організаційної культури, залежність від якості даних. Ці обмеження окреслюють напрями подальших досліджень, серед яких розвиток методології оцінки екосистемного здоров'я, вдосконалення механізмів координації в екосистемах, емпіричне вивчення взаємозв'язку між екосистемними стратегіями та фінансовими результатами.

Розроблений науково-методичний підхід створює теоретико-методологічне підґрунтя для переходу від фрагментарних цифрових ініціатив до системної цифрової трансформації підприємств на основі екосистемного бачення. Такий підхід відповідає викликам постпандемічної економіки, де здатність ефективно взаємодіяти в рамках цифрових екосистем стає ключовою передумовою конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Література

1. Soto-Acosta P. COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*. 2020. № 37(4). С. 260-266. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
2. McKinsey &pany. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company Survey. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.
3. Fletcher G., Griffiths M. Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*. 2020. № 55. С. 102185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>.
4. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. № 57(5). С. 339-343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
5. Rogers D. L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York : Columbia University Press, 2016. 296 с.
6. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>.
7. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. № 71(3). С. 75-86.
8. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. № 43(1). С. 39-58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
9. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. № 39(8). С. 2255-2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

10. Романченко Н. Особливості digital-стратегії міжнародної компанії на ринку активної косметики. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. №5(1). С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.107-112>.
11. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. № 37(2). pp. 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3/>.
12. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16 (3). С. 197-213.
13. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company. 2016. 304 p.
14. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014. №31 (3). pp. 417-433. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
15. Weill P., Woerner S. L. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 256 c.
16. Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology. *Harvard business review*. 2004. Vol. 82. №. 3. P. 68-78, 126.
17. Günther W. A., Rezazade Mehrizi M. H., Huysman M., Feldberg F. Debating big data: A literature review on realizing value from big data. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2017. № 26(3). pp. 191-209.
18. Baines T. S., Ziaee Bigdeli A., Bustinza O. F., Shi V. G., Baldwin J., Ridgway K. Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*. 2020. № 40(5). С. 697-719.
19. Мандич О. В. Бабко Н. М., Устік Т. В., Колодненко Н. В. Формування digital-стратегії компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>.
20. Гірко В. Як створити Digital-стратегію: 8 кроків, важливість і приклади з практики. 2023. URL: <https://liverpage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html>.
21. Капінус Л. В., Шиліна В. Ю., Лелека О. О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>.

References

1. Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, vol. 37, no. 4, pp. 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>.
2. McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. *McKinsey & Company Survey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.
3. Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, vol. 55, pp. 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>.
4. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 57, no. 5, pp. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
5. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
6. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>.
7. Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 3, pp. 75–86.
8. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
9. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
10. Romantschenko, N. (2020). Osoblyvosti digital-stratehii mizhnarodnoi kompanii na rynku aktyvnoi kosmetyky. [Features of the digital strategy of an international company in the active cosmetics market]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 5, no. 1, pp. 107–112. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.107-112>.
11. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3/>.
12. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, no. 3, pp. 197–213.
13. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
14. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 3, pp. 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>.
15. Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Boston: Harvard Business Review Press.
16. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 3, pp. 68–78, 126.
17. Günther, W. A., Rezazade Mehrizi, M. H., Huysman, M., & Feldberg, F. (2017). Debating big data: A literature review on realizing value from big data. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 26, no. 3, pp. 191–209.
18. Baines, T. S., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., Ridgway, K. (2020). Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 40, no. 5, pp. 697–719.
19. Mandych, O. V., Babko, N. M., Ustyk, T. V., & Kolodnenko, N. V. (2022). Formuvannia digital-stratehii kompanii. [Formation of a company's digital strategy]. *Ukrains'kyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, no. 4, pp. 10–15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>.
20. Hirko, V. (2023). Yak stvoryty Digital-stratehiiu: 8 krokiv, vazhlyvist' i pryklady z praktyky. [How to create a digital strategy: 8 steps, importance, and practical examples]. Available at: <https://liverpage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html>.
21. Kapinus, L. V., Shylina, V. Yu., & Leleka, O. O. (2023). Marketynhova didzhital-stratehiya rozvytku poslug. [Digital marketing strategy for service development]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 1, pp. 15–21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.