Маркетинг

УДК 005:004:338

Ромащенко Ольга Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний університет інформаційно комунікаційних технологій
Romashchenko Olga
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0000-0002-3147-2022

Кондрашов Олексій Андрійович
кандидат економічних наук, докторант кафедри маркетингу
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Kondrashov Oleksiy
Candidate of Economic Sciences, Doctoral Candidate
Department of Marketing
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0009-0002-1641-6345

Снітко Артем Сергійович
старший викладач кафедри маркетингу
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Snytko Artem
Senior Lecturer of the Department of Marketing
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0009-0007-0967-8220

ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ІНТЕГРОВАНА ЦИФРОВА СИСТЕМА

THE INTERNET ENVIRONMENT AS AN INTEGRATED DIGITAL SYSTEM

Анотація. *Вступ. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується зростанням ролі інтернет-середовища у функціонуванні підприємств та трансформації економічних процесів. Інтернет-середовище перестає виконувати виключно інформаційно-комунікаційну функцію й дедалі більше набуває ознак системоутворюючого чинника, що впливає на управлінські механізми, ринкову взаємодію та стратегічну поведінку підприємств. У цих умовах актуалізується необхідність наукового переосмислення інтернет-середовища не як сукупності окремих цифрових інструментів, а як інтегрованої цифрової системи, у межах якої відбувається координація управлінських і ринкових процесів та формування нової логіки стратегічного розвитку.*

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи та дослідження особливостей його впливу на трансформацію управлінських і ринкових процесів підприємств у цифровій економіці, а також визначення ролі інтернет-середовища в системі стратегічного управління й забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці цифрової економіки, стратегічного управління, цифрової трансформації бізнесу та розвитку інтернет-середовища. У ході дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечило комплексність підходу та обґрунтованість отриманих результатів.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод наукового узагальнення та систематизації — для аналізу й узагальнення існуючих наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища; історико-логічний метод — для дослідження еволюції наукових уявлень щодо розвитку інтернет-середовища та трансформації його ролі в економічних процесах; системний підхід — для обґрунтування інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії управлінських і ринкових процесів; структурно-функціональний аналіз — для ідентифікації основних елементів інтернет-середовища, характеру їх взаємозв'язків і функціонального впливу на діяльність підприємств; методи аналізу та синтезу — для дослідження трансформації управлінських і ринкових процесів під впливом цифровізації; графічний метод — для наочного представлення концептуальних положень дослідження, зокрема напрямів трансформації управлінських процесів і етапів інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що наукові підходи до визначення інтернет-середовища мають еволюційний характер і поступово трансформуються від технологічних до системних інтерпретацій. Обґрунтовано доцільність розгляду інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи, що поєднує інформаційні ресурси, цифрові платформи, комунікаційні канали та суб'єктів економічної діяльності. Визначено ключові характеристики інтернет-середовища та розкрито основні напрями трансформації управлінських і ринкових процесів підприємств під його впливом. Доведено, що інтеграція інтернет-середовища сприяє переходу до data-driven management, підвищенню адаптивності стратегічних рішень, формуванню гнучких стратегій розвитку та інтеграції підприємств у цифрові екосистеми.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням системного аналізу інтернет-середовища, розробленням

кількісних моделей оцінювання рівня інтеграції підприємств у цифрове середовище, а також дослідженням впливу інтернет-середовища на стратегічну стійкість, ризики та довгострокову конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: *інтернет-середовище, інтегрована цифрова система, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація, управлінські процеси, інтернет-інструменти, ринкова взаємодія, стратегічне управління, data-driven management, цифрові екосистеми.*

Summary. *Introduction. The current stage of digital economy development is characterized by the growing role of the Internet environment in enterprise functioning and the transformation of economic processes. The Internet environment is no longer limited to an information and communication function and increasingly acquires the features of a system-forming factor that influences managerial mechanisms, market interaction, and the strategic behavior of enterprises. Under these conditions, there is a growing need for a scientific rethinking of the Internet environment not as a set of individual digital tools, but as an integrated digital system within which managerial and market processes are coordinated and a new logic of strategic development is formed.*

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the essence of the Internet environment as an integrated digital system and to investigate the specifics of its impact on the transformation of managerial and market processes of enterprises in the digital economy, as well as to determine the role of the Internet environment in the strategic management system and in ensuring long-term enterprise competitiveness.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of scientific works by domestic and foreign scholars devoted to issues of the digital economy, strategic management, digital business transformation, and the development of the Internet environment. The research

applies a set of general scientific and special methods of cognition, which ensured the comprehensiveness of the approach and the validity of the obtained results.

In the course of the study, the following scientific methods were employed: the method of scientific generalization and systematization—to analyze and summarize existing scientific approaches to defining the essence of the Internet environment; the historical and logical method—to investigate the evolution of scientific views on the development of the Internet environment and changes in its role in economic processes; the systemic approach—to substantiate the Internet environment as an integrated digital system of interaction between managerial and market processes; structural and functional analysis—to identify the key elements of the Internet environment, the nature of their interrelations, and their functional impact on enterprise activity; methods of analysis and synthesis—to examine the transformation of managerial and market processes under the influence of digitalization; and the graphical method—to visually present the conceptual provisions of the study, in particular the transformation of managerial processes and the stages of integrating the Internet environment into the enterprise strategic management system.

Results. The research establishes that scientific approaches to defining the Internet environment are evolutionary in nature, gradually shifting from technological to systemic interpretations. The expediency of considering the Internet environment as an integrated digital system that combines information resources, digital platforms, communication channels, and economic actors is substantiated. Key characteristics of the Internet environment are identified, and the main directions of transformation of managerial and market processes under its influence are revealed. It is proven that integration into the Internet environment facilitates the transition to data-driven management, increases the adaptability of strategic decisions, supports the formation of flexible development strategies, and promotes enterprise integration into digital ecosystems.

Discussion. Prospects for further research are associated with deepening the systemic analysis of the Internet environment, developing quantitative models for assessing the level of enterprise integration into the digital environment, and studying the impact of the Internet environment on strategic resilience, risks, and long-term enterprise competitiveness in the digital economy.

Key words: *Internet environment, integrated digital system, digital economy, digitalization, digital transformation, managerial processes, Internet tools, market interaction, strategic management, data-driven management, digital ecosystems.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, ключовим чинником якої є інтернет-середовище. Його вплив виходить далеко за межі інформаційно-комунікаційної функції та охоплює фундаментальні зміни у механізмах управління підприємствами, функціонуванні ринків і логіці формування конкурентних переваг. В умовах глобалізації, зростання нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції інтернет-середовище стає одним із визначальних факторів стратегічного розвитку підприємств, оскільки формує нову архітектуру взаємодії зі споживачами, партнерами, постачальниками та інституціями, змінює структуру транзакційних витрат і прискорює управлінські цикли через доступ до даних у режимі реального часу. За таких умов інтернет-середовище доцільно трактувати як інтегровану цифрову систему, в межах якої поєднуються дані, платформи, цифрові канали комунікації та економічні агенти, а ефективність функціонування підприємства дедалі більше визначається здатністю інтегруватися в цифрові мережі й використовувати мережеві ефекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Водночас проблематика інтернет-середовища та його впливу на управлінські й ринкові процеси

активно розробляється у працях сучасних українських науковців, що свідчить про формування цілісного національного наукового дискурсу в межах цифрової економіки.

Так, Н. М. Андріїв [2] розглядає інтернет-середовище в межах теоретичного базису цифрової трансформації підприємства як фундаментальна умова реалізації цифрових змін у сучасному бізнесі. Авторка акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація не зводиться до впровадження окремих інформаційних технологій, а передбачає комплексну перебудову діяльності підприємства, яка неможлива без функціонування розвиненого інтернет-середовища.

У дослідженні С. Башлай та І. Яремка [3] інтернет-середовище розглядається в контексті цифровізації економіки України в умовах євроінтеграційних процесів як ключова інфраструктурна та інституційна основа цифрових перетворень. Автори підкреслюють, що розвиток інтернет-середовища є необхідною передумовою інтеграції національної економіки у європейський цифровий простір та імплементації сучасних цифрових стандартів і практик.

Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберди [5] інтернет-середовище розглядають в контексті стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки як ключовий чинник трансформації управлінських підходів і стратегічних механізмів розвитку. Автори акцентують увагу на тому, що цифрова економіка, базована на розвитку інтернет-технологій, суттєво змінює умови функціонування підприємств, зумовлюючи необхідність перегляду традиційних моделей стратегічного управління.

У дослідженні М. О. Кравченка та В. О. Салабая [9] інтернет-середовище розглядається в контексті цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств як ключовий фактор модернізації операційної та управлінської діяльності. Автори акцентують увагу на тому, що розвиток цифрових технологій, базованих на інтернет-інфраструктурі, зумовлює

глибокі зміни у способах організації, виконання та координації бізнес-процесів.

На думку Л. Мельник, О. Карінцевої, Л. Калініченко, М. Харченка та С. Тарасенка [12] інтернет-середовище розглядається в контексті цифрової трансформації бізнес-процесів як ключова інфраструктурна та функціональна основа цифровізації діяльності підприємств в Україні. Автори акцентують увагу на тому, що інтернет-середовище забезпечує не лише технічну можливість використання цифрових інструментів, а й формує нові умови організації, координації та оптимізації бізнес-процесів.

Ю. Шкригун та Н. Трушкіна [15] інтернет-середовище розглядають крізь призму зарубіжної практики цифрової трансформації бізнес-процесів як ключова передумова впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність підприємств. Автори акцентують увагу на тому, що розвиток інтернет-технологій у провідних економіках світу створив основу для глибокої трансформації бізнес-процесів, зокрема шляхом автоматизації, цифрової інтеграції та переходу до клієнтоорієнтованих моделей управління.

Таким чином, аналіз сучасних українських публікацій засвідчує, що національна наукова думка розглядає інтернет-середовище не тільки як технологічну інфраструктуру, а як інтегровану цифрову систему, що: забезпечує мережеву взаємодію суб'єктів економіки; перебудовує управлінські процеси в напрямі гнучкості й data-driven підходів; трансформує ринки через платформізацію, електронну комерцію та персоналізацію; формує цифрові екосистеми й нові контури конкурентоспроможності.

Попри значний масив наукових досліджень, проблематика інтернет-середовища залишається дискусійною та недостатньо систематизованою. Насамперед відсутнє єдине узгоджене трактування інтернет-середовища як економічної категорії: у більшості праць воно розглядається фрагментарно

— як інформаційна інфраструктура, інструмент цифровізації або середовище електронної комерції, що ускладнює формування цілісного уявлення про нього як інтегровану цифрову систему впливу на управлінські, ринкові та стратегічні процеси підприємств.

Метою статті є розкриття теоретичної сутності інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи та аналіз особливостей його впливу на трансформацію управлінських і ринкових процесів підприємств в умовах цифрової економіки, а також обґрунтування ролі інтернет-середовища в системі стратегічного управління та формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової економіки, стратегічного управління, цифрової трансформації бізнесу та розвитку інтернет-середовища. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили комплексність та обґрунтованість отриманих результатів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод наукового узагальнення та систематизації (для аналізу й узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища); історико-логічний метод (для дослідження еволюції уявлень про розвиток інтернет-середовища та зміну його ролі в економічних процесах); системний підхід (для обґрунтування інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії управлінських і ринкових процесів); структурно-функціональний аналіз (для визначення елементів інтернет-середовища, характеру їх взаємозв'язків і функціонального впливу на діяльність підприємств); аналіз і синтез (для дослідження трансформації управлінських і ринкових процесів під впливом цифровізації); графічний метод (для наочного відображення концептуальних положень дослідження,

зокрема трансформації управлінських процесів і етапів інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством).

Виклад основного матеріалу. Формування інтернет-середовища як економічної категорії має еволюційний характер. Початково інтернет розглядався переважно як технічна мережа та інформаційна інфраструктура, призначена для обміну даними між науковими й дослідницькими установами. У подальшому, з розвитком Всесвітньої павутини, інтернет поступово перетворюється на простір економічної взаємодії, у межах якого виникають електронні ринки, онлайн-платформи та нові бізнес-моделі.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища дає підстави стверджувати про поетапний, еволюційний характер формування цього поняття в економічних дослідженнях. На ранніх етапах інтернет інтерпретувався передусім як технологічна й інформаційна інфраструктура, призначена для забезпечення обміну даними та підтримки комунікацій між суб'єктами економічної діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Еволюція наукових підходів щодо розвитку Інтернет-середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 6; 8; 9; 10; 15]

Розвиток наукових підходів до осмислення інтернет-середовища свідчить про поступове розширення уявлень щодо його ролі та значення в економічних процесах. У 1996–2000 рр. інтернет переважно

інтерпретувався як інформаційно-комунікаційна мережа, призначена для передачі даних і забезпечення базових форм взаємодії між користувачами. На цьому етапі він сприймався головним чином як технічна інфраструктура без самостійного економічного наповнення, а його вплив на діяльність підприємств зводився до інформаційного забезпечення та скорочення витрат на комунікацію.

У 2001–2010 рр. дослідницький акцент поступово зміщується в напрямі управлінського використання інтернету. Він починає розглядатися як інструмент підтримки стратегічного управління, що створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, розширення аналітичних можливостей підприємств і вдосконалення їх взаємодії з ринковим середовищем. Саме в цей період формуються базові концепції електронного бізнесу, електронної комерції та онлайн-маркетингу, а інтернет інтегрується у процеси планування, контролю й координації господарської діяльності.

Упродовж 2011–2018 рр. інтернет-середовище остаточно закріплюється в наукових дослідженнях як один із провідних чинників цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Його функціональне призначення виходить за межі підтримки окремих управлінських завдань і охоплює комплексну перебудову операційних, організаційних та інформаційних процесів. Активний розвиток хмарних технологій, аналітики великих даних, мобільних рішень і цифрових платформ зумовлює появу нових бізнес-моделей та трансформацію підходів до створення доданої вартості.

З 2019 р. і до сьогодні інтернет-середовище дедалі частіше трактується як системоутворюючий простір управлінських і ринкових процесів та фундамент розвитку цифрових екосистем. У цьому контексті воно постає не лише як технологічна база, а як інтегрована цифрова система, що поєднує підприємства, споживачів, партнерів і цифрові сервіси

в єдиному економічному просторі. На цьому етапі ключовими стають мережеві ефекти, платформізація ринків і формування екосистем створення вартості, які визначають нову логіку стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці.

Узагальнення наукових підходів до осмислення інтернет-середовища дає змогу трактувати його як інтегровану цифрову систему, у межах якої поєднуються інформаційні ресурси, технологічні платформи, цифрові сервіси, комунікаційні канали та суб'єкти економічної діяльності. Взаємодія зазначених елементів відбувається в єдиному цифровому просторі та ґрунтується на безперервному обміні даними, знаннями й управлінськими сигналами, що формує нову логіку функціонування економічних процесів. Така інтеграція зумовлює системний характер інтернет-середовища, його здатність до саморозвитку, масштабування та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключовими характеристиками інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи є глобальність, що забезпечує вихід економічної взаємодії за межі національних ринків; відкритість, яка сприяє зниженню інформаційної асиметрії між учасниками ринку; інтерактивність, що дозволяє здійснювати двосторонню та багатосторонню комунікацію в режимі реального часу; мережеві ефекти, які посилюють економічну цінність системи зі зростанням кількості її учасників; а також висока швидкість обміну інформацією, що суттєво скорочує управлінські та транзакційні цикли. Сукупність цих характеристик формує нові умови для створення доданої вартості та реалізації конкурентних стратегій підприємств [1].

На відміну від вузьких технологічних інтерпретацій, у межах яких інтернет-середовище зводиться до набору цифрових інструментів або інформаційної інфраструктури, доцільно розглядати його як багатовимірне соціально-економічне явище, що комплексно впливає на функціонування

підприємств. Такий підхід дозволяє врахувати не лише технічні параметри цифрових рішень, а й трансформацію управлінських механізмів, зміну логіки ринкової взаємодії, переосмислення ролі даних у прийнятті стратегічних рішень та формування нових моделей поведінки економічних агентів.

Інтегрований характер інтернет-середовища зумовлює його безпосередній вплив на управлінські процеси, які дедалі більше ґрунтуються на цифровій аналітиці, прогнозуванні та управлінні на основі даних; ринкові процеси, що трансформуються через розвиток електронної комерції, платформізацію ринків і персоналізацію пропозицій; а також стратегічну поведінку підприємств, яка орієнтується на гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації в цифровому середовищі. У такому контексті інтернет-середовище виступає не лише зовнішнім чинником, а й активним елементом системи стратегічного управління [6].

З урахуванням викладеного запропоновано авторське визначення інтернет-середовища, що відображає його системну й інтеграційну природу:

Інтернет-середовище — це цілісна інтегрована цифрова система взаємодії суб'єктів економіки, яка забезпечує трансформацію управлінських і ринкових процесів на основі цифровізації даних, комунікацій і стратегічних рішень.

Запропоноване визначення дозволяє подолати фрагментарність наявних підходів і розкрити інтернет-середовище як багатовимірний феномен, що поєднує технологічні, управлінські та ринкові аспекти розвитку підприємств. Воно створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень механізмів інтеграції підприємств у цифрове середовище, оцінювання ефективності цифрової трансформації та розроблення моделей стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки.

Інтеграція інтернет-середовища в систему управління підприємством зумовлює комплексні трансформаційні зміни, які охоплюють не лише технологічні аспекти, а й організаційні структури, управлінські механізми та корпоративну культуру (рис.2). У цифровій економіці інтернет-середовище перестає виконувати допоміжну функцію інформаційного забезпечення та перетворюється на системоутворюючий елемент управління, що визначає швидкість, гнучкість і якість управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів трансформації є зміна організаційних структур підприємств у бік більш гнучких, децентралізованих і мережевих форм. Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на жорсткий розподіл повноважень, поступово поступаються місцем міжфункціональним командам і проектним структурам. Це забезпечує швидший обмін інформацією, зниження управлінських бар'єрів і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [8].

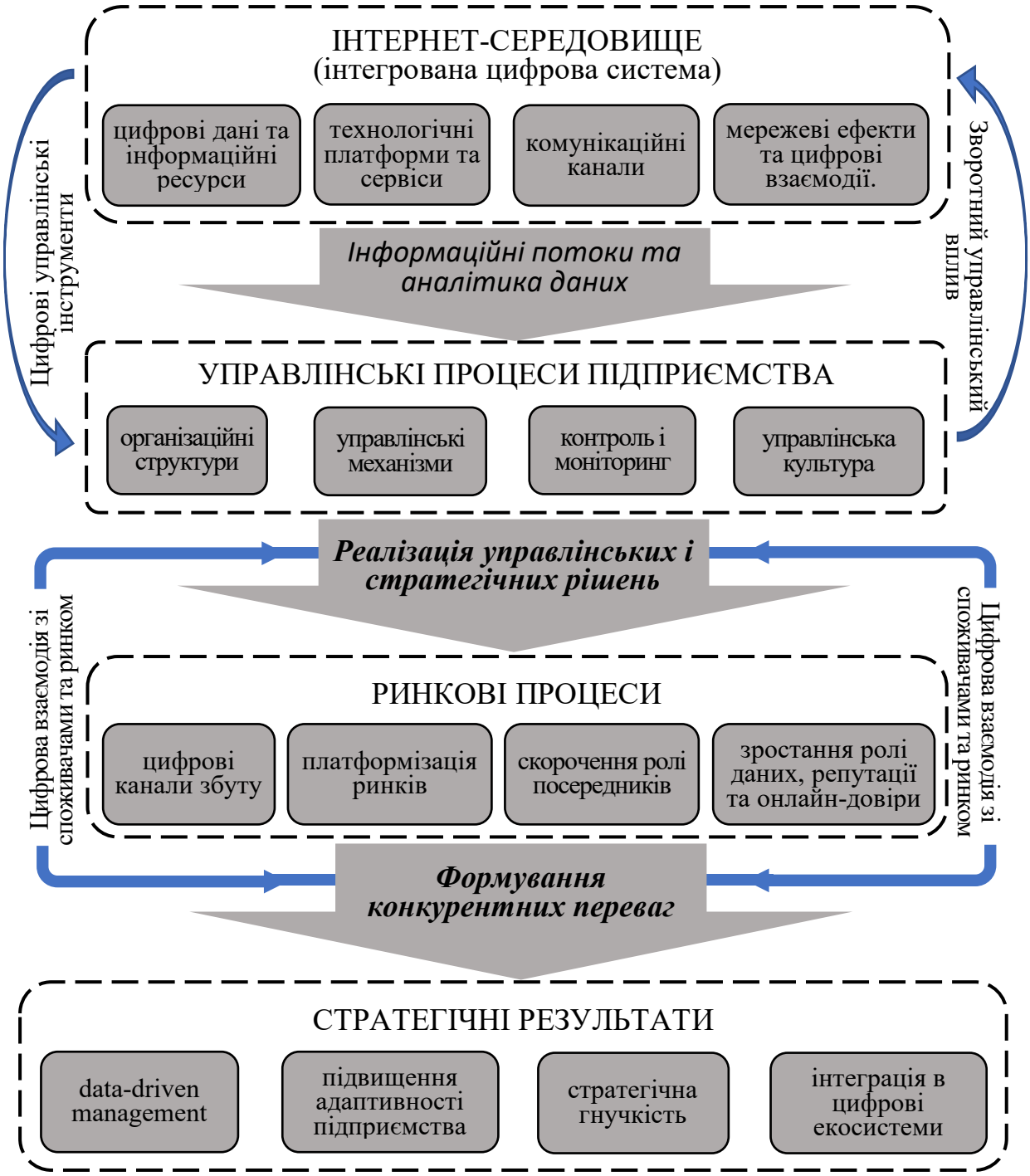


Рис. 2. Трансформація управлінських процесів під впливом інтернет-середовища

Джерело: авторська розробка

Одним із ключових напрямів трансформації є зміна організаційних структур підприємств у бік більш гнучких, децентралізованих і мережевих форм. Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на жорсткий розподіл повноважень, поступово поступаються місцем

міжфункціональним командам і проектним структурам. Це забезпечує швидший обмін інформацією, зниження управлінських бар'єрів і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом є перехід до цифрового управління, що передбачає широке використання хмарних сервісів, ERP-, CRM- та BI-систем. Застосування таких інструментів забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, синхронізацію даних між підрозділами та формування єдиного інформаційного простору підприємства. У результаті зменшується фрагментарність управлінської інформації, підвищується точність планування та створюються умови для підтримки управлінських рішень у режимі реального часу [10].

Інтеграція інтернет-середовища також сприяє скороченню тривалості управлінських циклів за рахунок автоматизації збору, обробки й аналізу інформації. Оперативний доступ до актуальних даних дозволяє керівникам швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати часові лаги між виявленням проблеми та прийняттям рішення, а також знижувати ризики, пов'язані з використанням застарілої інформації.

Наступним напрямом є підвищення прозорості управлінських процесів і контролю результатів діяльності. Використання цифрових інструментів моніторингу, систем ключових показників ефективності (KPI) та аналітичних панелей (dashboards) забезпечує постійний контроль виконання управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей [8]. Це сприяє підвищенню рівня управлінської підзвітності, зменшенню суб'єктивності оцінок і формуванню довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Не менш важливою є трансформація управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість і безперервне навчання. Інтернет-середовище створює можливості для розвитку цифрових компетенцій персоналу, обміну знаннями та впровадження нових форм

організації праці. У таких умовах управлінська культура поступово зміщується від консервативних моделей до культури експериментування, співпраці та швидкого освоєння нових цифрових інструментів.

Сукупна реалізація зазначених напрямів трансформації формує data-driven management, у межах якого управлінські рішення ґрунтуються на аналізі даних, цифровій аналітиці та прогнозних моделях. Такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості, оперативності та результативності управління, посилює стратегічну гнучкість підприємств і створює передумови для їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки [9].

В умовах цифрової економіки інтернет-середовище виступає не лише зовнішнім фактором функціонування підприємства, а активним елементом системи стратегічного управління, який безпосередньо впливає на формування, реалізацію та коригування стратегії розвитку. Його інтеграція в управлінську діяльність змінює традиційну логіку стратегічного мислення, орієнтуючи підприємства на використання цифрових даних, аналітики та мережевих взаємодій як ключових джерел конкурентних переваг. У такому контексті інтернет-середовище охоплює всі етапи стратегічного циклу — від стратегічного аналізу та вибору альтернатив до реалізації, моніторингу й стратегічного контролю (рис. 3).

На етапі стратегічного аналізу інтернет-середовище суттєво розширює інформаційну базу прийняття рішень за рахунок доступу до ринкових даних у режимі реального часу, аналізу поведінки споживачів, конкурентної розвідки та використання інструментів цифрової аналітики. Це дозволяє підвищити точність оцінювання зовнішнього середовища, зменшити невизначеність і своєчасно ідентифікувати нові можливості та загрози.

У процесі формування стратегії інтернет-середовище створює передумови для розроблення цифрово орієнтованих стратегій, що поєднують інноваційність, гнучкість і клієнтоорієнтованість. Підприємства

отримують можливість застосовувати платформні моделі, використовувати мережеві ефекти та інтегруватися в цифрові екосистеми, що розширює спектр стратегічних альтернатив і підвищує потенціал зростання [11].



Рис. 3. Етапи інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 6; 8; 9; 13]

На етапі реалізації стратегії інтернет-середовище забезпечує координацію стратегічних дій, інтеграцію бізнес-процесів і оперативний

контроль виконання стратегічних рішень. Використання цифрових платформ, ERP-, CRM- та BI-систем сприяє узгодженості дій підрозділів, скороченню управлінських циклів і підвищенню результативності реалізації стратегічних ініціатив.

На етапі стратегічного контролю інтернет-середовище формує умови для безперервного моніторингу досягнення стратегічних цілей на основі ключових показників ефективності, цифрових панелей управління та аналітичних інструментів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність обраної стратегії та здійснювати її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ефективна інтеграція інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів. По-перше, вона потребує адаптації стратегічних цілей до цифрових умов господарювання, з урахуванням можливостей цифрових технологій і специфіки функціонування онлайн-ринків. По-друге, важливим є розвиток цифрових компетенцій персоналу, оскільки здатність працювати з даними, цифровими платформами та аналітичними інструментами стає ключовою умовою ефективної реалізації стратегії. По-третє, необхідними є інвестиції в інформаційні технології та інновації, що забезпечують технологічну основу цифрової трансформації та підвищують конкурентоспроможність підприємства. По-четверте, підприємствам доцільно формувати гнучкі стратегії, здатні швидко коригуватися під впливом динамічних змін ринкового й цифрового середовища [5].

Отже, в сучасних умовах інтернет-середовище слід розглядати як комплексний системний фактор стратегічного розвитку підприємств, значення якого виходить за межі сприйняття цифрових технологій виключно як допоміжного інструментарію управління. Його інтеграція у господарську діяльність підприємств забезпечує координацію управлінських і ринкових процесів у межах спільного цифрового простору,

що сприяє підвищенню узгодженості управління, прискоренню прийняття управлінських рішень та зростанню ефективності реалізації стратегічних орієнтирів розвитку.

Функціонуючи у формі інтегрованої цифрової системи, інтернет-середовище формує передумови для впровадження управління, заснованого на даних (data-driven management), у рамках якого стратегічні рішення приймаються на основі цифрової аналітики, прогнозних інструментів і постійного моніторингу змін зовнішнього середовища. Це надає підприємствам можливість підвищувати гнучкість стратегічних рішень, своєчасно адаптуватися до ринкових викликів, знижувати рівень невизначеності та забезпечувати раціональніше використання ресурсного потенціалу.

Паралельно інтернет-середовище створює умови для формування нових механізмів створення доданої вартості, зокрема через розвиток платформних ринків, інтеграцію підприємств у цифрові екосистеми та посилення дії мережевих ефектів. За таких обставин конкурентні позиції підприємств дедалі частіше визначаються не стільки масштабами діяльності чи ціновими параметрами, скільки рівнем цифрової взаємодії, здатністю ефективно працювати з даними та вибудовувати довгострокові партнерські зв'язки в цифровому середовищі [12].

У стратегічному контексті інтернет-середовище сприяє розробленню адаптивних і динамічних стратегій розвитку, які можуть оперативно коригуватися відповідно до змін цифрової економіки. Це забезпечує підприємствам не лише реактивну адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища, а й можливість проактивного формування нових ринкових можливостей і напрямів зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, інтернет-середовище в умовах цифрової економіки виступає ключовим системоутворюючим елементом, що визначає нову парадигму

стратегічного управління підприємствами. Його функціонування забезпечує інтеграцію управлінських і ринкових процесів у межах єдиного цифрового простору, підвищує узгодженість стратегічних рішень та сприяє зростанню адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. У результаті формуються стійкі передумови для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стабільності підприємств у цифровій економіці.

Подальші наукові дослідження у сфері розвитку інтернет-середовища доцільно спрямовувати на поглиблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів його впливу на управлінські та ринкові процеси підприємств у цифровій економіці. Зокрема, перспективним є формалізація структури інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи, що передбачає чітке виокремлення її елементів, типів зв'язків між ними та функціональних механізмів впливу на результати діяльності підприємств.

Література

1. Bubenets I. H., Olinichenko K. S., Khrystenko S. S. Marketing activities of enterprises in the digitalization era: a practical perspective. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management.* 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08

2. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79

3. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48

4. Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України.* 2022. № 1. С. 3–28.

5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71

6. Губарєва І., Бєлікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46

7. Капелюшна Т., Мужанова Т., Берестяна Т., Голобородько С., Примаченко Д. Механізм управління доступом до інформаційних ресурсів на підприємстві. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка.* 2025. № 3(27). С. 205–219. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.743

8. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П. Цифрові технології як передумова інноваційного забезпечення економічної безпеки підприємств: виклики та стратегічні пріоритети. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 169–176. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176

9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2023. № 26. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988

10. Ляшенко О., Яцишин А. Інформаційно-цифровий освітній простір: перспективи розвитку. *Освіта і суспільство.* 2019. № 4(13). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717268/ (дата звернення: 22.02.2026).

11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдовєва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.

12. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 54–60. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07

13. Петченко М. В., Сорока А. М., Колесниченко С. Ю. Використання інформаційних систем в оптимізації управлінських процесів: практичний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2025. Т. 10, № 4. С. 106–110. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-20

14. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168

15. Шкригун Ю., Трушкіна Н. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*: II International Scientific and Practical Conference. Zurich, Switzerland, August 12, 2022. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14

References

1. Bubenets, I.H., Olinichenko, K.S., & Khrystenko, S.S. (2025). Marketing activities of enterprises in the digitalization era: a practical perspective. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 17. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08

2. Andriyiv, N. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpryiemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of an enterprise: theoretical basis]. *Efektyvna ekonomika*. № 4. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79 [in Ukrainian].

3. Bashlay, S., & Yaremko, I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48 [in Ukrainian].

4. Heyets, V. M. (2022). Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori [Social reality in the digital space]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1. pp. 3–28 [in Ukrainian].

5. Hrynko, T., Hviniashvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71 [in Ukrainian].

6. Hubaryeva, I., Byelikova, N., & Yaholnytskyy, O. (2024). Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu pidpryiemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46 [in Ukrainian].

7. Kapelyushna, T., Muzhanova, T., Berestyana, T., Holoborodko, S., & Prymachenko, D. (2025). Mekhanizm upravlinnia dostupom do informatsiinykh resursiv na pidpryiemstvi [Mechanism for managing access to information resources at an enterprise]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. № 3 (27). Pp. 205–219. https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.743 [in Ukrainian].

8. Kovalchuk, A. M., & Safonik, N. P. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak peredumova innovatsiinoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv: vyklyky ta stratehichni priorytety [Digital technologies as a prerequisite for innovative support of enterprise economic security: challenges and strategic priorities]. *Biznes Inform*. № 5. pp. 169–176. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176 [in Ukrainian].

9. Kravchenko, M. O., & Salabay, V. O. (2023). Rol tsyfrovykh transformatsii biznes-protsesiv pidpryiemstv [The role of digital transformations of enterprise business processes]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*. № 26. https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988 [in Ukrainian].

10. Lyashenko, O., & Yatsyshyn, A. (2019). Informatsiino-tsyfrovyi osvitnii prostir: perspektyvy rozvytku [Information and digital educational space: development prospects]. *Osvita i suspilstvo*. № 4 (13). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717268/ [in Ukrainian].

11. Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kubatko, O. V., Sotnyk, I. M., & Zavdovyeva, Yu. M. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskyi kapital: pidpryiemstvo, rehion, narodne hospodarstvo [Digitalization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*. № 2. pp. 9–28 [in Ukrainian].

12. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., & Tarasenko, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges]. *Mechanism of an Economic Regulation*. № 2 (104). Pp. 54–60. https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07 [in Ukrainian].

13. Petchenko, M. V., Soroka, A. M., & Kolesnychenko, S. Yu. (2025). Vykorystannia informatsiinykh system v optymizatsii upravlinskykh protsesiv: praktychnyi dosvid [Use of information systems in optimizing management processes: practical experience]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 10, № 4. pp. 106–110. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-20 [in Ukrainian].

14. Trokhymets, O., Tomareva-Patlakhova, V., & Semenov, A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia tradytsiinykh industrii: vyklyky ta mozhlyvosti instytutsionalizatsii tsyfrovoi ekonomiky [Digital economy and transformation of traditional industries: challenges and opportunities of digital economy institutionalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168 [in Ukrainian].

15. Shkryhun, Yu., & Trushkina, N. (2022). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv: zarubizhna praktyka [Digital transformation of business processes: foreign practice]. II International Scientific and Practical Conference *"Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung"* (Zurich, Switzerland, August 12, 2022). https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14 [in Ukrainian].