Олена ШАТІЛОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3883-5567
olena.shatilova@kneu.edu.ua
Сергій ДЬЯКОВ,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-7442-454X
zothiy@ukr.net

ЕТИЧНА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ У БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМАХ: БАЛАНС МІЖ ІННОВАЦІЯМИ, БЕЗПЕКОЮ ТА БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПРАЦІВНИКІВ

Ключові слова: бізнес-екосистема, диджиталізація, штучний інтелект, благополуччя працівників, етика

Актуальність. Етична диджиталізація у бізнес-екосистемах є одним із ключових викликів сучасного розвитку соціально-орієнтованої цифрової економіки. У контексті переходу до Industry 5.0 цифрові технології розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності, а як засіб забезпечення сталості, людського благополуччя та інклюзивності. У таких умовах питання етичності використання даних, алгоритмічної справедливості, недискримінації та збереження психоемоційного здоров'я персоналу стають не менш важливими, ніж технологічна інноваційність бізнес-екосистем.

Результати. Попри значний масив досліджень, присвячених бізнес-екосистемам [1–3] та платформній економіці [4–5], у науковій літературі все ще бракує цілісного інтегрального узагальнення, яке поєднувало б глобальні тренди цифрової трансформації з етичними вимірами їх впровадження в бізнес-екосистемах. Наявні роботи роблять цінний внесок у розуміння окремих аспектів, зокрема коеволюції учасників [1], ролі «ключового виду» в екосистемі [2], структури узгоджених видів діяльності [3], правил взаємодії в екосистемах [5], однак не розкривають комплексно, яким чином технологічні й ринкові тенденції поєднуються з вимогами етичної диджиталізації. Насамперед ідеться про питання справедливості алгоритмів, недискримінаційних практик, відповідального використання даних та забезпечення благополуччя працівників у цифрових середовищах, що формуються в умовах Industry 5.0. Внаслідок цього актуалізується потреба у системному підході, здатному інтегрувати інноваційну динаміку цифрових екосистем із соціально-етичними принципами їхнього функціонування, забезпечуючи збалансований розвиток як технологічних рішень, так і людського потенціалу.

Одним із ключових вимірів етичної диджиталізації є відповідальне управління даними, яке в бізнес-екосистемах охоплює збір, обробку, використання і зберігання великих масивів інформації про користувачів, працівників та партнерів. Зростання ролі штучного інтелекту й алгоритмічних

систем породжує нові етичні виклики: ризики алгоритмічної упередженості, загрози надмірного моніторингу трудової діяльності та інформаційної асиметрії між учасниками екосистеми. У цифрових платформах, де дані є стратегічним активом, особливої ваги набуває дотримання принципів прозорості, доступності інформації про логіку роботи алгоритмів, захисту приватності та створення умов, у яких працівники зберігають автономію, контроль над власними цифровими слідами та можливість впливати на правила цифрової взаємодії. Це формує підґрунтя довіри між учасниками екосистеми та забезпечує етичність функціонування бізнес-моделей нового покоління.

У контексті етичної диджиталізації особливої ваги набуває питання благополуччя працівників, яке визначає здатність бізнес-екосистем до стійкого функціонування та їхню довгострокову конкурентоспроможність. Благополуччя працівників розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює фізичні, психологічні, соціальні, фінансові та цифрові аспекти, причому збалансованість кожного з них безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію та стійкість трудової поведінки [6]. Згідно з результатами дослідження Інституту Лаймад (Limeade Institute), працівники з вищим рівнем благополуччя демонструють значно більшу залученість, отримують більше задоволення від роботи та виявляють вищу лояльність до роботодавця [7]. Крім того, інтегрований підхід до благополуччя знижує потребу в компенсації негативних наслідків трудової діяльності, вивільняючи ресурси для інвестування в інновації та розвиток, і водночас сприяє зростанню індивідуального та командного внеску в загальну результативність бізнес-організації [8].

У постінформаційному суспільстві дедалі більше бізнес-організацій визнають, що працівники є найважливішим стратегічним ресурсом, а їхнє благополуччя є основою інноваційних перетворень. Саме людина виступає носієм знань, творчого потенціалу та здатності до адаптації, що є критичними чинниками розвитку сучасних цифрових екосистем. Це зумовлює активне впровадження програм благополуччя, які охоплюють підтримку психічного здоров’я, розвиток соціальної взаємодії, формування безпечного цифрового середовища та забезпечення балансу між роботою й особистим життям [6]. У цьому контексті етична диджиталізація передбачає не лише модернізацію бізнес-процесів, а й створення умов, у яких цифрові інструменти підсилюють людський потенціал, сприяють розвитку цифрової грамотності, забезпечують комфортний темп роботи та підтримують працівників у процесі адаптації до нових моделей зайнятості. Таким чином, формується ситуація «win-win», у якій роботодавець отримує підвищену стабільність і продуктивність, а працівник сприятливе, здорове й підтримувальне цифрове середовище, що стає основою довготривалого успішного розвитку як окремої організації, так і екосистеми загалом.

У сучасних бізнес-екосистемах етичне застосування штучного інтелекту (ШІ) стає критичним чинником, що визначає не лише технологічну ефективність, а й якість соціальної взаємодії всередині цифрового середовища. В умовах, коли алгоритмічні моделі дедалі частіше ухвалюють управлінські рішення, впливають на розподіл робочих завдань, визначають інтенсивність комунікацій та формують персоналізовані траєкторії взаємодії, зростає необхідність гарантувати, щоб ШІ працював як інструмент підтримки, а не тиску на працівника. Етичні принципи,

такі, як прозорість, підзвітність, можливість людського контролю, відсутність дискримінаційних ефектів, стають підґрунтям для створення цифрових платформ, які посилюють людський потенціал і сприяють формуванню безпечного, комфортного та передбачуваного робочого середовища. Водночас екосистемна природа цифрових платформ потребує узгодження технологічних рішень із принципами благополуччя: лише тоді ШІ здатний виконувати функцію комплементарного інструмента, що зменшує цифрове навантаження, підтримує прийняття рішень і забезпечує рівний доступ до можливостей. Таким чином, етичне використання ШІ стає ключовою умовою стійкого розвитку бізнес-екосистем Industry 5.0, у яких технології мають посилювати людську автономію, а благополуччя працівників виступає ключовим критерієм оцінювання успішності цифрової трансформації.

Висновки. Підсумовуючи, варто зазначити, що етична диджиталізація є необхідною умовою стійкого розвитку бізнес-екосистем у парадигмі Industry 5.0, оскільки забезпечує збалансоване поєднання технологічних інновацій із соціально-етичними принципами функціонування організацій. Відповідальне управління даними, прозорість алгоритмічних рішень, захист приватності та підтримка багатовимірного благополуччя працівників формують основу довіри всередині цифрових екосистем і сприяють підвищенню їх ефективності. Етичне використання ШІ, орієнтоване на підсилення людського потенціалу, є ключовим чинником забезпечення справедливості, безпеки та якості цифрового робочого середовища. У комплексі ці елементи створюють фундамент для розвитку відповідальних, інклюзивних і конкурентоспроможних бізнес-екосистем, у яких благополуччя людини посідає центральне місце.

Список використаних джерел

1. Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems.* New York: Harper Business, 1997. P. 6–7. URL: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (дата звернення: 20.03.2026).
2. Iansiti, M., Levien, R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, no. 3, pp. 68–78, 126. PMID: 15029791. URL: https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology (дата звернення: 20.03.2026).
3. Adner, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 2017, vol. 43, no. 1, pp. 39–58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451 (дата звернення: 20.03.2026).
4. Gawer, A. Platforms, Markets and Innovation: an Introduction. In: *Platforms, Markets and Innovation.* Cheltenham: Edward Elgar, 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction (дата звернення: 20.03.2026).
5. World Economic Forum. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy.* 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
6. Шатілова, О. В., Яковенко, М. В. Гендерна рівність як складова благополуччя на робочому місці. *Проблеми економіки*, 2021, № 4 (50), с. 141–149. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-141-149. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_141_149 (дата звернення: 20.03.2026).
7. Limeade and Quantum Workplace. *2016 Well-being & Engagement Report.* 2016. URL: https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf (дата звернення: 20.03.2026).

8. Volini, E., Van Durme, Y., Mallon, D. Designing work for well-being. *Deloitte Insights*, 2020. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html (дата звернення: 20.03.2026).

Olena SHATILOVA,
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Serhii DIAKOV,
Ph.D. Student,
Educational Program «Management»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ETHICAL DIGITALISATION IN BUSINESS ECOSYSTEMS: A BALANCE BETWEEN INNOVATION, SECURITY AND EMPLOYEE WELL-BEING

Abstract. The paper examines ethical digitalization as a key prerequisite for sustainable development of business ecosystems in the Industry 5.0 era. It highlights the importance of responsible data governance, algorithmic transparency, and ethical AI, emphasizing employee well-being as a multidimensional factor crucial for trust, fairness, and long-term competitiveness of digital ecosystems.

Key words: business ecosystem, digitalisation, artificial intelligence, employee well-being, ethics

References

1. Moore, J. F. (1997). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems* (pp. 6–7). Harper Business. Available at:https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (Accessed: March 20, 2026).
2. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review, 82*(3), 68–78, 126. Available at: https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology (Accessed: March 20, 2026).
3. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 43*(1), 39–58. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451 (Accessed: March 20, 2026).
4. Gawer, A. (2009). Platforms, markets and innovation: An introduction. In *Platforms, markets and innovation*. Edward Elgar Publishing. Available at: https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction (Accessed: March 20, 2026).
5. World Economic Forum. (2019). *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy.* Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf (Accessed: March 20, 2026).
6. Shatilova, O. V., & Yakovenko, M. V. (2021). Gender equality as a component of workplace well-being. *Problems of Economy, 4*(50), 141–149. Available at: https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_141_149 (Accessed: March 20, 2026). (in Ukrainian)
7. Limeade, & Quantum Workplace. (2016). *Well-being & engagement report 2016.* Available at: https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf (Accessed: March 20, 2026).
8. Volini, E., Van Durme, Y., & Mallon, D. (2020). *Designing work for well-being.* Deloitte Insights. Available at: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html (Accessed: March 20, 2026).