

УДК 005.8:[005.93:004]
JEL classification: H11, O32, M15, O33
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(2))

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ

БОЙКО Маргарита

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>
e-mail: m.boyko@knute.edu.ua

ВЕДМІДЬ Надія

доктор економічних наук, професор,
декан факультету технологій та бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-5010-6394>
e-mail: n.vedmid@knute.edu.ua

ОХРИМЕНКО Алла

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>
e-mail: a.okhrimenko@knute.edu.ua

РОМАНЧУК Людмила

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2505-6743>
e-mail: l.romanchuk@knute.edu.ua

Обґрунтовано концептуальні засади проєктного менеджменту цифрових екосистем як управлінського підходу, спрямованого на координацію взаємодії цифрових платформ, технологій, даних та мережі стейкхолдерів в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновано авторське трактування цифрової екосистеми як відкритої багаторівневої системи взаємодії цифрових платформ, технологій, даних і стейкхолдерів, об'єднаних спільною цифровою інфраструктурою, механізмами координації та обміну ресурсами. Систематизовано наукові підходи до дослідження цифрових екосистем та обґрунтовано їх архітектуру як складної управлінсько-технологічної системи. Виділено ключові структурні компоненти цифрової екосистеми, до яких віднесено цифрові платформи, цифрові технології, дані, цифрову інфраструктуру, цифрові сервіси та мережу стейкхолдерів. Запропоновано концептуальний фрейм проєктного менеджменту цифрових екосистем, що включає компоненти, принципи управління, механізми реалізації та координації дій, а також результати у вигляді створеної цінності для стейкхолдерів. Визначено та охарактеризовано принципи проєктного менеджменту цифрових екосистем: відкритість, інтегрованість, мережевість, адаптивність, масштабованість, інноваційність та співстворення цінності. Розкрито зміст механізмів реалізації проєктного менеджменту цифрових екосистем, серед яких управління даними, цифрова аналітика, управління ризиками, координація взаємодії стейкхолдерів, інтеграція цифрових платформ, управління знаннями, моніторинг та оцінювання результатів. На основі аналізу цифрових екосистем «Дія», Монобанк, «Нова пошта» та платформ дистанційної освіти встановлено спільність їх структурних компонентів і механізмів координації. Запропоновано систему індикаторів оцінювання створеної цінності цифрових екосистем, що охоплює економічну, соціальну, освітню, інноваційну та управлінську складові. Обґрунтовано доцільність використання створеної цінності як ключового виміру результативності проєктного менеджменту цифрових екосистем та методичного базису її оцінювання.

Ключові слова: проєктний менеджмент, цифрова екосистема, проєкт, цифровізація, трансформація, цифрові платформи, результативність, цінність, інновації, стейкхолдер

PROJECT MANAGEMENT OF DIGITAL ECOSYSTEMS

BOIKO Marharyta, VEDMID Nadiia, OKHRIMENKO Alla, ROMANCHUK Liudmyla

State University of Trade and Economics

The article substantiates the conceptual foundations of digital ecosystem project management as a managerial approach aimed at coordinating the interaction of digital platforms, technologies, data, and stakeholder networks in the context of the digital transformation of the economy. An original interpretation of a digital ecosystem is proposed as an open multi-level system of interaction among digital platforms, technologies, data, and stakeholders united by a common digital infrastructure, coordination mechanisms, and resource exchange processes. Scientific approaches to the study of digital ecosystems are systematized, and their architecture is substantiated as a complex managerial and technological system. The key structural components of a digital ecosystem are identified, including digital platforms, digital technologies, data, digital infrastructure, digital services, and stakeholder networks. A conceptual framework for digital ecosystem project management is proposed, encompassing structural components, management principles, implementation and coordination mechanisms, as well as outcomes in the form of value created for stakeholders. The principles of digital ecosystem project management are identified and characterized, namely openness, integration, networking, adaptability, scalability, innovativeness, and value co-creation. The content of the

implementation mechanisms of digital ecosystem project management is revealed, including data management, digital analytics, risk management, stakeholder coordination, digital platform integration, knowledge management, monitoring, and performance evaluation. Based on the analysis of the digital ecosystems Diia, Monobank, Nova Poshta, and distance learning platforms, the commonality of their structural components and coordination mechanisms is established.

A system of indicators for assessing the value created by digital ecosystems is proposed, covering economic, social, educational, innovative, and managerial dimensions. The expediency of using created value as a key measure of the effectiveness of digital ecosystem project management and as a methodological basis for its evaluation is substantiated.

Keywords: project management, digital ecosystem, project, digitalization, digital transformation, digital platforms, performance, value creation, innovation, stakeholder.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.05.2026
Прийнята до друку / Accepted 30.06.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© БОЙКО Маргарита, ВЕДМІДЬ Надія,
ОХРІМЕНКО Алла, РОМАНЧУК Людмила

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрова трансформація економіки супроводжується масштабними змінами, що охоплюють інституційні, організаційні та технологічні аспекти функціонування соціально-економічних систем, зумовлюючи появу нових бізнес-моделей. Одним із ключових проявів цих трансформаційних процесів є формування цифрових екосистем, які, на відміну від традиційних організаційних моделей, інтегрують цифрові платформи, технології, великі дані та мережі стейкхолдерів у єдиний простір створення економічної цінності, інноваційних рішень, клієнтського досвіду та управлінської ефективності, забезпечуючи підвищення адаптивності суб'єктів бізнесу і формування конкурентних переваг. Розвиток цифрових екосистем зумовлює зростання ролі цифрових технологій як стратегічного чинника інклюзивного економічного зростання, підвищення продуктивності та розширення доступу до економічних можливостей. [1], а цифрові екосистеми як середовище інтеграції технологій, даних та учасників ринку для масштабування інновацій, створення спільної цінності та формування нових можливостей економічного розвитку [2].

За оцінками McKinsey & Company, до 2030 року екосистемні бізнес-моделі можуть генерувати від 60 до 80 трлн дол. США річного доходу, що становитиме близько третини світової економічної активності [3]. Поширення цифрових екосистем супроводжується стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, Інтернету речей, великих даних та цифрових платформ, які формують нові вимоги до організації проектної діяльності. У цих умовах проекти цифрової трансформації дедалі частіше виходять за межі окремих організацій та реалізуються в межах цифрових екосистем, об'єднуючи численних учасників, цифрові сервіси, дані й технологічні рішення.

Високий економічний потенціал цифрових екосистем та ускладнення архітектури цифрової взаємодії зумовлюють особливу значущість проєктів цифрової трансформації, які поєднують можливості штучного інтелекту, аналітики даних, цифрових платформ та мережевої взаємодії стейкхолдерів, забезпечуючи вимірювані соціально-економічні результати. Разом із тим формування та розвиток цифрових екосистем супроводжуються низкою складних управлінських викликів. Незважаючи на суттєві інвестиції у цифровізацію бізнесу та державного сектору, значна частина проєктів цифрової трансформації не забезпечує досягнення запланованих результатів через складність інтеграції технологій, недостатню координацію учасників, опір організаційним змінам та відсутність ефективних механізмів управління даними. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах розвитку цифрових екосистем, де взаємодія між платформами, користувачами, партнерами та стейкхолдерами характеризується високим рівнем динамічності, відкритості та мережевої взаємозалежності.

Для України проблематика проектного менеджменту цифрових екосистем набуває особливого значення в контексті післявоєнного відновлення економіки, розвитку цифрової держави, цифрової трансформації бізнесу та інтеграції у європейський цифровий простір. Реалізація таких завдань потребує не лише впровадження цифрових технологій, а й ефективної координації взаємодії держави, бізнесу, технологічних компаній, освітньо-наукових інституцій та інших учасників цифрових екосистем. Саме тому зростає потреба у сучасних підходах до управління складними цифровими проєктами, здатних забезпечити інтеграцію різномірних учасників, узгодження їхніх інтересів, управління ресурсами, ризиками, даними та досягненням вимірюваних результатів. Водночас традиційні методології проектного менеджменту переважно орієнтовані на реалізацію проєктів у межах окремих організацій і недостатньо враховують екосистемний характер цифрової взаємодії, полісуб'єктність стейкхолдерського середовища, мережеві ефекти, відкритість цифрової архітектури та необхідність управління спільним створенням цінності.

Попри активний розвиток досліджень цифрових екосистем та цифрової трансформації, питання концептуалізації проектного менеджменту цифрових екосистем, визначення його структурних компонентів, принципів та механізмів управління залишаються недостатньо розробленими. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень щодо проектного менеджменту цифрових екосистем як інструменту

забезпечення результативності цифрової трансформації, масштабування інновацій та підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі цифрові екосистеми трактуються як складні мережі взаємопов'язаних суб'єктів, цифрових платформ, технологій і даних, що забезпечують створення, обмін і масштабування цінності [2]. Розвиток екосистемного підходу поглиблено в дослідженнях [4], де цифрові платформи визначено як базовий інфраструктурний елемент координації взаємодії учасників, обміну ресурсами та формування екосистемних ефектів. Подальший розвиток теорії цифрових екосистем пов'язаний із роботами [5-7], у яких проаналізовано механізми створення цінності, стратегічного управління та розвитку екосистем в умовах цифрової економіки.

Практичним підтвердженням реалізації принципів мережевої взаємодії та екосистемного підходу є діяльність провідних світових компаній, зокрема Amazon, Microsoft, Google, Alibaba, SAP та Siemens, які формують власні цифрові екосистеми, об'єднуючи клієнтів, партнерів, постачальників і розробників у єдиному цифровому середовищі.

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені цифровізації бізнесу, екосистемним інноваціям, цифровій зрілості організацій та управлінню цифровими змінами [8-9]. Питання цифрового підприємництва, створення інноваційної цінності в цифровому середовищі, розвитку підприємницьких екосистем та мережевої взаємодії учасників ринку досліджують E. Autio, S. Nambisan, L. D. Thomas і M. Wright [10-12]. У працях цих науковців акцентовано увагу на ролі цифрових технологій у формуванні нових можливостей для інноваційної діяльності, розвитку цифрового підприємництва та міжорганізаційної співпраці в умовах цифрової економіки.

Систематизація наукових праць зарубіжних учених дає підстави розглядати цифрові екосистеми як складні багаторівневі соціально-технологічні системи, основу яких становлять цифрові платформи, дані, цифрові технології та мережі взаємодії стейкхолдерів, а їх розвиток пов'язаний із процесами створення цінності, цифрових інновацій, міжорганізаційної взаємодії та цифрової трансформації.

Ураховуючи глобальний характер цифрової трансформації, Для України ця проблематика є особливо актуальною, оскільки цифровізація відбувається в умовах інституційних змін, воєнних викликів, трансформації бізнес-моделей та необхідності забезпечення стійкості організацій. У вітчизняному науковому дискурсі простежується зміщення дослідницького фокусу від цифровізації окремих бізнес-процесів до обґрунтування моделей формування та розвитку цифрової стійкості організацій. У працях Н. М. Краус, К. М. Краус та О. В. Манжури цифрові платформи й екосистеми розглядаються як чинники формування нової моделі економічного зростання та драйвери розвитку цифрової економіки [13-14]. Цифрову трансформацію підприємств, управління цифровими змінами та інноваційним розвитком в умовах економіки 4.0 дослідили В. В. Липов, Г. Ф. Мазур, О. Є. Гудзь та О. Ю. Залізняк [15-16]. У працях Н. А. Азьмук, М. В. Босовської, та А.О. Пілюкова акцентовано увагу на розвитку цифрових платформ і екосистем як основи структурної модернізації економіки в умовах Індустрії 5.0 [17-18].

Отже, компаративний аналіз наукових праць із проблематики цифрових екосистем свідчить, що більшість досліджень зосереджена на питаннях цифрової трансформації, цифрової економіки, цифрових платформ, цифрового підприємництва та екосистемних моделей розвитку. Узагальнення наявних наукових підходів дало змогу систематизувати ключові структурні елементи цифрових екосистем та обґрунтувати їх як складні управлінсько-технологічні системи, що формуються через взаємодію цифрових платформ, інноваційних технологій, даних, стейкхолдерів і результатів функціонування (рис. 1).

Представлена на рис. 1 архітектура цифрової екосистеми відображає взаємозв'язок її ключових структурних елементів та демонструє, що цифрова екосистема функціонує не лише як технологічне середовище, а як складна система координації взаємодії учасників, ресурсів, даних і результатів. З огляду на це під цифровою екосистемою пропонуємо розуміти відкриту багаторівневу систему взаємодії цифрових платформ, технологій, даних та мережі стейкхолдерів, об'єднаних спільною цифровою інфраструктурою, механізмами координації та обміну ресурсами, що забезпечують створення, масштабування та спільне генерування економічних, інноваційних, соціальних і управлінських результатів. Запропонований підхід до визначення цифрової екосистеми дозволяє розглядати її не лише як сукупність взаємопов'язаних технологічних компонентів, а як складний об'єкт управління, розвиток якого потребує застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Систематизація наукових підходів до дослідження цифрових екосистем дала змогу встановити, що сучасний етап розвитку наукової думки характеризується переходом від вивчення окремих цифрових технологій до комплексного аналізу цифрових екосистем як інноваційної моделі створення, інтеграції та масштабування цінності. Попри вагомий науковий напрацювання, у науковій літературі відсутнє усталене бачення їх структури, логіки розвитку та механізмів управління взаємодією стейкхолдерів у межах екосистеми. Недостатньо розробленими залишаються питання формування адаптивної системи управління

цифровими екосистемами, здатної забезпечувати координацію екосистемної взаємодії та оцінювання результативності їх розвитку.

Ускладнення архітектури цифрових платформ, зростання кількості учасників екосистемної взаємодії, необхідність інтеграції даних, цифрових технологій та управлінських рішень, орієнтація на досягнення вимірюваних результатів актуалізують потребу в обґрунтуванні концептуальних засад проєктного менеджменту цифрових екосистем.

Виходячи з наведених аргументів, гіпотеза дослідження полягає в тому, що проєктний менеджмент цифрових екосистем забезпечує прискорення цифрової трансформації організацій через інтеграцію цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики даних та мережевої взаємодії стейкхолдерів, що сприяє підвищенню інноваційності, адаптивності та результативності їх функціонування.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад проєктного менеджменту цифрових екосистем шляхом розкриття їх архітектури, структурних компонентів, принципів і механізмів управління та формування методичного базису оцінювання створеної цінності, що генерується у процесі функціонування цифрових екосистем.

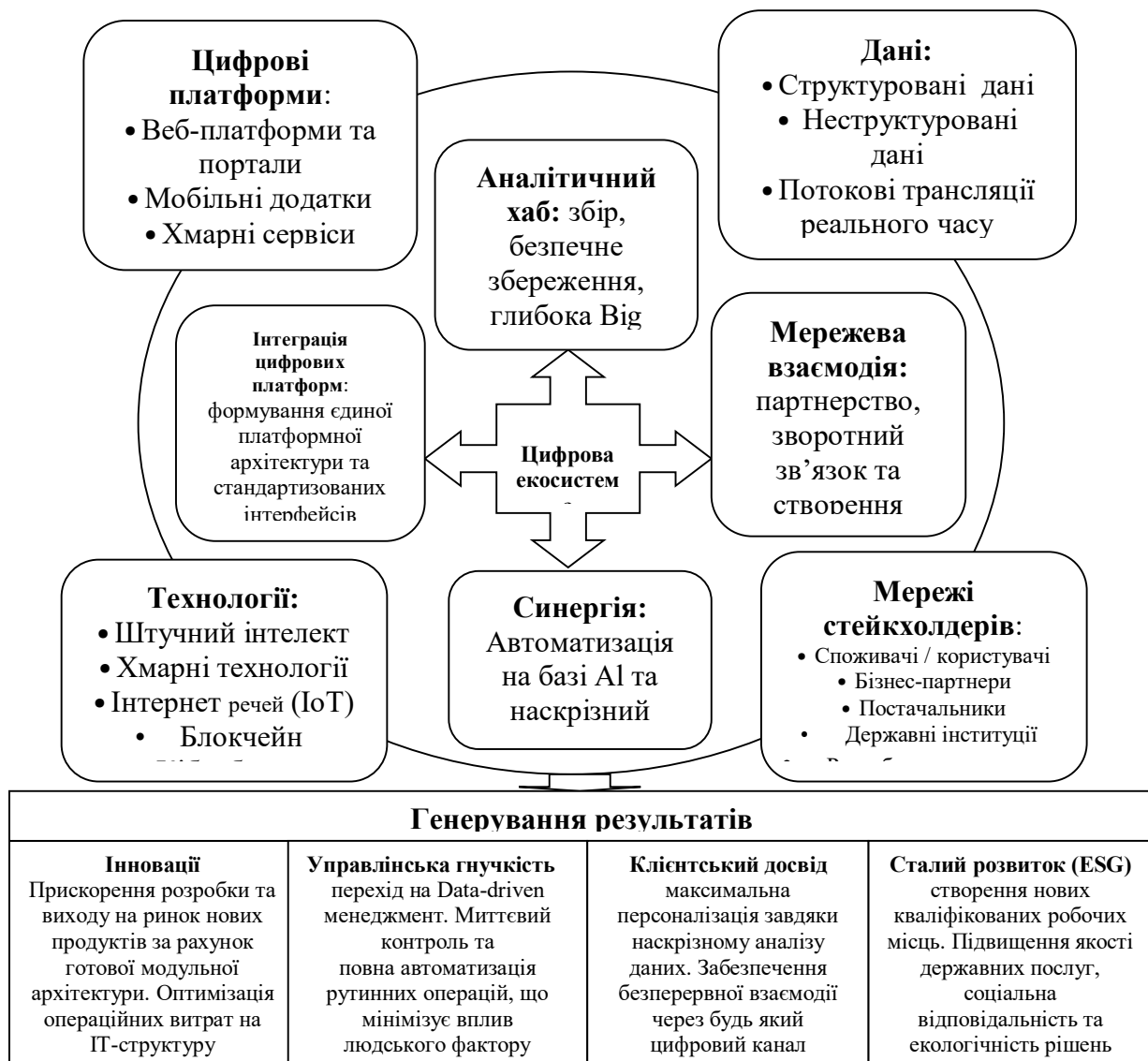


Рис. 1. Архітектура цифрової екосистеми

Джерело: авторська розробка

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Український досвід розвитку цифрових екосистем є релевантною емпіричною основою для дослідження проєктного менеджменту, оскільки дає змогу простежити практичні механізми їх формування, координації та масштабування у різних сферах економічної діяльності. На сучасному етапі цифрової

трансформації України найбільш інституційно та технологічно зрілі форми цифрових екосистем представлені у державній, фінансовій, логістичній та освітній сферах.

З цією метою проаналізовано практику функціонування цифрових екосистем, репрезентативними прикладами яких є «Дія», Monobank, «Нова пошта» та платформи дистанційного навчання. Для виявлення спільних і відмінних характеристик зазначених екосистем здійснено їх порівняння за ключовими структурними компонентами: цифрова платформа, технології, дані, стейкхолдери, механізми координації та результати функціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти цифрових екосистем за сферами функціонування

Компонент	«Дія»	Фінансова сфера	«Нова пошта»	Дистанційна освіта
	Державна сфера		Логістична сфера	Освітня сфера
Цифрова платформа	Портал та мобільний застосунок «Дія»	Мобільний банкінг	Цифрова логістична платформа та мобільний застосунок «Нова пошта»	
Технології	API, хмарні сервіси, електронна ідентифікація, цифровий підпис	Big Data, AI, мобільні технології, цифровий скоринг	Big Data, AI, автоматизація логістичних процесів, трекінг відправлень	LMS, відеоконференції, цифрова аналітика, хмарні сервіси, інтерактивні освітні ресурси
Дані	Державні реєстри, персональні дані громадян, дані бізнесу	Фінансові та поведінкові дані клієнтів	Логістичні, клієнтські та операційні дані	Освітні дані, навчальні результати, дані про активність здобувачів освіти
Стейкхолдери	Держава, громадяни, бізнес, державні органи, надавачі послуг	Банк, клієнти, партнери, торговельні мережі, платіжні системи	Клієнти, бізнес, партнери, кур'єри, міжнародні перевізники	Заклади освіти, викладачі, здобувачі освіти, роботодавці, провайдери цифрових сервісів
Механізми координації	Інтеграція державних сервісів і реєстрів	Інтеграція банківських і партнерських сервісів	Інтеграція логістичних, фінансових і клієнтських сервісів	Організація освітнього процесу через цифрові платформи та онлайн-комунікацію
Результати	Доступність державних послуг, цифровізація взаємодії громадян, бізнесу й держави	Персоналізовані фінансові сервіси, клієнтоорієнтованість, фінансова інклюзія	Підвищення ефективності логістики, швидкість доставки, зручність сервісу	Доступність освіти, гнучкість навчання, цифровізація освітнього процесу

Порівняльний аналіз цифрових екосистем різних сфер діяльності підтвердив обґрунтованість запропонованого теоретичного підходу до розуміння їх сутності як відкритих багаторівневих систем взаємодії цифрових платформ, технологій, даних та мережі стейкхолдерів. Встановлено, що цифрові екосистеми різних сфер діяльності формуються на основі спільного набору взаємопов'язаних компонентів, до яких належать цифрові платформи, дані, технологічні рішення, цифрова інфраструктура та мережа взаємодії стейкхолдерів. Така архітектура цифрових екосистем об'єктивно потребує механізмів управління, здатних забезпечувати узгодження інтересів учасників, координацію їх взаємодії та інтеграцію цифрових ресурсів у процесі реалізації спільних цілей. Саме тому проєктний менеджмент доцільно розглядати як інструмент управління розвитком цифрових екосистем, що забезпечує координацію стейкхолдерів, інтеграцію цифрових технологій і даних, управління взаємопов'язаними проєктами та створення цінності для учасників екосистеми. Результати проведеного аналізу засвідчили, що, попри галузеві особливості, цифрові екосистеми мають спільний набір структурних компонентів та механізмів координації. Виявлені компоненти й характер взаємозв'язків між слугують підґрунтям для обґрунтування концептуального фрейму проєктного менеджменту цифрових екосистем, який представлено на рис. 2.

Взаємодія компонентів цифрової екосистеми – цифрових платформ, даних, цифрових технологій, цифрової інфраструктури, стейкхолдерів та цифрових сервісів ґрунтується на принципах відкритості, інтегрованості, мережовості, адаптивності, масштабованості, інноваційності та спільного створення цінності. Принцип відкритості передбачає здатність цифрової екосистеми до залучення нових учасників, сервісів, технологій і джерел даних на основі стандартизованих правил та інтерфейсів взаємодії. Інтегрованість відображає узгоджене поєднання цифрових платформ, технологій, даних і сервісів у межах єдиного цифрового середовища. Мережовість характеризує систему взаємозв'язків між стейкхолдерами, що забезпечує координацію їхньої взаємодії та обмін ресурсами. Адаптивність визначає здатність екосистеми реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні виклики та потреби користувачів. Масштабованість передбачає можливість розширення функціоналу, кількості учасників і обсягів цифрових сервісів без

зниження ефективності функціонування екосистеми. Інноваційність орієнтує розвиток екосистеми на впровадження нових цифрових рішень, технологій і управлінських практик.

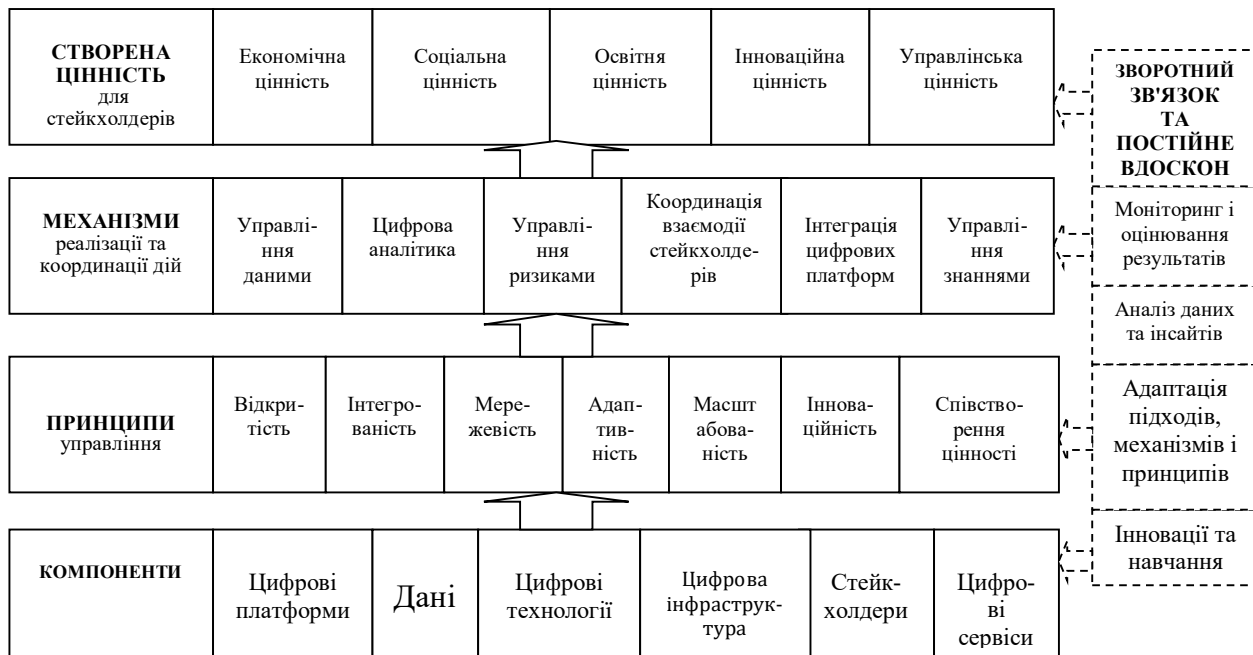


Рис. 2. Концептуальний фрейм проєктного менеджменту цифрової екосистеми

Джерело: авторська розробка

Принцип спільного створення цінності передбачає активну участь стейкхолдерів у формуванні, розвитку, використанні та вдосконаленні цифрових сервісів і продуктів. Практична реалізація зазначених принципів здійснюється через систему механізмів, що охоплюють управління цифровими проєктами, координацію взаємодії стейкхолдерів, інтеграцію цифрових платформ, управління даними, ризиками та знаннями, цифрову аналітику й безперервне вдосконалення. Сукупна дія цих механізмів забезпечує трансформацію ресурсного потенціалу цифрової екосистеми в процес створення цінності, яка набуває прояву в економічних, соціальних, освітніх, інноваційних та управлінських результатах її функціонування. Практичний прояв зазначених принципів і механізмів підтверджується результатами аналізу цифрових екосистем «Дія», Monobank та «Нова пошта» (табл. 2).

Таблиця 2

Результативність цифрових екосистем за даними 2024-2025 рр.

Цифрова екосистема	Ключові показники результативності	Прояв створеної цінності
«Дія»	Кількість користувачів понад 23 млн осіб; кількість цифрових сервісів понад 140	Доступність державних послуг, цифрова інтеграція взаємодії громадян, бізнесу й держави, соціальний ефект цифрової трансформації
Monobank	Кількість клієнтів понад 10 млн осіб; кількість активних платіжних карток майже 9,8 млн	Масштабування цифрових фінансових сервісів, фінансова інклюзія, клієнтоорієнтованість, поширення цифрових фінансових технологій
«Нова пошта»	Кількість доставлених відправлень близько 480 млн; мережа обслуговування понад 15 тис. відділень і 33 тис. поштоматів	Підвищення ефективності логістичних процесів, швидкість і зручність доставки, масштабованість цифрово-логістичної екосистеми
Дистанційна освіта	Кількість користувачів платформ; рівень залученості здобувачів освіти; результати навчання; рівень сформованості цифрових компетентностей	Доступність освітніх ресурсів, гнучкість і персоналізація навчання, підвищення якості освітніх результатів, розвиток людського капіталу та цифрових компетентностей.

Джерело: авторська розробка за [19 -22].

Результати порівняльного аналізу державної, фінансової, логістичної та освітньої цифрових екосистем дали змогу ідентифікувати основні види створеної цінності та показники оцінювання результативності її створення. (рис. 3).

Індикатори оцінювання створеної цінності



Рис. 3. Система індикаторів оцінювання створеної цінності

Джерело: авторська розробка

Запропонована система індикаторів відображає багатовимірний характер створеної цінності цифрових екосистем та дає змогу комплексно оцінювати результати їх функціонування. На відміну від традиційних підходів до оцінювання проєктної діяльності, орієнтованих переважно на контроль ресурсів, термінів і досягнення запланованих результатів, запропонований підхід враховує специфіку екосистемної взаємодії, що ґрунтується на інтеграції цифрових платформ, технологій, даних та мережі стейкхолдерів.

У цьому контексті кожен вид цінності відображає окремий аспект результативності функціонування цифрової екосистеми та дозволяє оцінити внесок проєктного менеджменту в досягнення економічних, соціальних, освітніх, інноваційних і управлінських результатів. Відповідно, система індикаторів створює підґрунтя для формування методичного інструментарію оцінювання результативності цифрових екосистем, зокрема моніторингу динаміки розвитку цифрових сервісів, рівня залучення та взаємодії стейкхолдерів, ефективності використання цифрових технологій і даних, внеску екосистеми у створення цінності для різних груп учасників.

Отже, ключовим виміром результативності проєктного менеджменту цифрових екосистем є створена цінність, яка відображає не лише успішність реалізації окремих цифрових проєктів, а й рівень зрілості екосистемної взаємодії, здатність до масштабування цифрових сервісів та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Така цінність формується як інтегральний результат взаємодії цифрових платформ, технологій, даних і стейкхолдерів, відображаючи синергетичний ефект функціонування цифрової екосистеми. Саме тому її доцільно розглядати як основу оцінювання результативності проєктного менеджменту цифрових екосистем та орієнтир для прийняття управлінських рішень щодо їх подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження розвинуто наукові та прикладні засади проєктного менеджменту цифрових екосистем як підходу до координації складних соціально-економічних і технологічних систем в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що цифрові екосистеми доцільно розглядати не лише як сукупність цифрових платформ та технологічних сервісів, а як відкриті багаторівневі системи взаємодії платформ, даних, цифрової інфраструктури, технологій, стейкхолдерів та механізмів координації. Це дозволило запропонувати концептуальний фрейм проєктного менеджменту цифрових екосистем, який відображає логіку переходу від інтеграції цифрових ресурсів і стейкхолдерів до створення економічної, соціальної, інноваційної та управлінської цінності.

Запропонований науковий підхід до розуміння проєктного менеджменту цифрових екосистем дозволяє розглядати його як систему управління взаємопов'язаними цифровими проєктами, платформами, технологіями, даними та стейкхолдерами, що забезпечує координацію їх взаємодії, узгодження інтересів учасників і досягнення економічних, соціальних, інноваційних, освітніх та управлінських результатів. Це розширює теоретичні засади проєктного менеджменту та адаптує їх до умов функціонування цифрових екосистем. За такого підходу результативність проєктного менеджменту цифрових екосистем не може обмежуватися оцінюванням дотримання термінів, бюджету чи технічних параметрів реалізації окремих проєктів. Цей показник має визначатися через здатність цифрової екосистеми забезпечувати узгоджену взаємодію учасників, масштабування цифрових сервісів, інтеграцію даних і технологій та формування результатів, значимих для стейкхолдерів. Саме тому ключовим виміром результативності проєктного менеджменту цифрових екосистем доцільно визначити створену цінність, яка відображає здатність екосистеми забезпечувати масштабування сервісів, залучення стейкхолдерів, ефективну координацію взаємодії та довгостроковий розвиток у цифровій економіці.

Перспективним напрямом подальших досліджень є операціоналізація концептуальних положень проєктного менеджменту цифрових екосистем шляхом розроблення методичного підходу до оцінювання його результативності на основі системи показників створеної цінності. Окремого наукового обґрунтування потребують питання верифікації зазначеної системи показників, моделювання взаємозв'язків між компонентами цифрових екосистем та дослідження впливу технологій штучного інтелекту на трансформацію механізмів проєктного менеджменту, координацію взаємодії стейкхолдерів і забезпечення довгострокової результативності цифрових екосистем.

Література

1. Liu Y., & Stemmler H. (2024). The Digital Sector: A Driver of Innovation, Growth, and Job Creation. World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e3914cfe-01e1-4368-b5f2-071a7423f452/content>
2. Jacobides, MG, Cennamo, C., & Gawer, A. (2024). Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. Research Policy, 53(1), 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
3. Fuller J., Jacobides M. G., & Reeves M. (2019). The myths and realities of business ecosystems. MIT sloan management Review, 60.3: 1-9. <https://lnk.ua/VBfxp6yfX>
4. Joglekar, N., Anderson Jr, E. G., Lee, K., Parker, G., Settanni, E., & Srari, J. S. (2022). Configuration of digital and physical infrastructure platforms: Private and public perspectives. Production and Operations Management, 31(12), 4515-4528. <https://doi.org/10.1111/poms.13>
5. Adner R., & Lieberman M. (2021). Disruption Through Complements. Strategy Science 6(1):91-109. <https://doi.org/10.1287/stsc.2021.0125>
6. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. J Org Design 7, 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
7. Teece, D. J. (2023). The Dynamic Competition Paradigm: Insights and Implications. Columbia Business Law Review, 2023(1). <https://doi.org/10.52214/cblr.v2023i1.11895>
8. Margherita, A., Raguseo, E., Ndou, V., Secundo, G., & Marasco, A. (2024). Digital leadership: A new management and entrepreneurship development roadmap. Business Horizons, 67.4: 313-316. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12572/25408>
9. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing digital transformation. 54 p. <https://surli.cc/nqjvw4>
10. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. Strategic entrepreneurship journal, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
11. Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. Journal of Business Research, 125, 520-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>

12. Nambisan S., & George G.. (2024) Digital Approaches to Societal Grand Challenges: Toward a Broader Research Agenda on Managing Global-Local Design Tensions. *Information Systems Research* 35(4):2059-2076. <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152>
13. Краус, К. М., & Краус, Н. М. (2022) Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*, 2: 18-28.: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/24/65>
14. Краус, К. М., Краус, Н. М. & Манжура, О. В. (2021). Інститут довіри в умовах цифровізації економіки: теорія та практика управління. Науковий погляд: економіка та управління. 1 (71): 5-11. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-1>
15. Липов В.В. (2024). Індустрія 4.0 і формування ланцюгів (мереж) створення цінності на основі цифрових платформ. *Вісник економічної науки України*. 2: 152-161. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).152-161](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161)
16. Мазур, Г. Ф., Гудзь, О. Є. & Залізник, О. Ю. (2024) Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 1: 51-57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
17. Азъмук, Н. А. (2026). Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0. *Економічний вісник Донбасу*, (1(83), 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257)
18. Босовська М. & Пілюков А. (2026). Трансформація ринку послуг з розробки програмного забезпечення у суспільстві 5.0. *Scientia fructuosa*. 165, 122–141. [https://doi.org/10.31617/1.2026\(165\)09](https://doi.org/10.31617/1.2026(165)09)
19. Міністерство цифрової трансформації України. Понад 23 мільйони українців уже користуються Дією: цифрова держава стала новою нормою. <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uze-korystuiutsia-diyeiu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu>
20. Monobank. 10 мільйонів клієнтів Monobank. <https://www.monobank.ua>
21. Nova Poshta. Результати діяльності та розвиток мережі компанії. <https://novaposhta.ua>
22. Бойко М., Босовська М. & Романчук Л. (2026). Цифрові детермінанти валоризації освіти. *Scientia fructuosa*. 167, 3, 113–141. [https://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)07](https://doi.org/10.31617/1.2026(167)07)

References

1. Liu Y., & Stemmler H. (2024). The Digital Sector: A Driver of Innovation, Growth, and Job Creation. World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e3914cfe-01e1-4368-b5f2-071a7423f452/content>
2. Jacobides, MG, Cennamo, C., & Gawer, A. (2024). Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, 53(1), 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
3. Fuller J., Jacobides M. G., & Reeves M. (2019). The myths and realities of business ecosystems. *MIT sloan management Review*, 60.3: 1-9. <https://lnk.ua/VBfxp6yfx>
4. Joglekar, N., Anderson Jr, E. G., Lee, K., Parker, G., Settanni, E., & Srail, J. S. (2022). Configuration of digital and physical infrastructure platforms: Private and public perspectives. *Production and Operations Management*, 31(12), 4515-4528. <https://doi.org/10.1111/poms.13>
5. Adner R., & Lieberman M. (2021). Disruption Through Complements. *Strategy Science* 6(1):91-109. <https://doi.org/10.1287/stsc.2021.0125>
6. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *J Org Design* 7, 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
7. Teece, D. J. (2023). The Dynamic Competition Paradigm: Insights and Implications. *Columbia Business Law Review*, 2023(1). <https://doi.org/10.52214/cbl.v2023i1.11895>
8. Margherita, A., Raguseo, E., Ndou, V., Secundo, G., & Marasco, A. (2024). Digital leadership: A new management and entrepreneurship development roadmap. *Business Horizons*, 67.4: 313-316. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12572/25408>
9. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*. 54 p. <https://surli.cc/ngjvwd>
10. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
11. Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, 520-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>
12. Nambisan S., & George G.. (2024) Digital Approaches to Societal Grand Challenges: Toward a Broader Research Agenda on Managing Global-Local Design Tensions. *Information Systems Research* 35(4):2059-2076. <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152>
13. Kraus, K. M., & Kraus, N. M. (2022) Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy. *Innovation and Sustainability*, 2: 18-28.: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/24/65>
14. Kraus, K. M., Kraus, N. M. & Manzhura, O. V. (2021). The Institute of Trust in the Conditions of Digitalization of the Economy: Theory and Practice of Management. *Scientific View: Economics and Management*. 1 (71): 5-11. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-1>
15. Lypov V. V. (2024). Industry 4.0 and the Formation of Value Chains (Networks) Based on Digital Platforms. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2: 152-161. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).152-161](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161)
16. Mazur, G. F., Gudzy, O. E. & Zaliznyak, O. Yu. (2024) Development of a digital profile to ensure digital leadership of an enterprise. *Economics. Management. Business*. 1: 51-57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
17. Azmuk, N. A. (2026). Ecosystem of economic recovery of Ukraine: coordination of state policies in the paradigm of Industry 5.0. *Economic Bulletin of Donbas*, (1(83), 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257)
18. Bosovska M. & Pilyukov A. (2026). Transformation of the Software Development Services Market in Society 5.0. *Scientia fructuosa*. 165, 122–141. [https://doi.org/10.31617/1.2026\(165\)09](https://doi.org/10.31617/1.2026(165)09)

-
- New Norm. 19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Over 23 Million Ukrainians Already Use Diya: Digital State Has Become the
<https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ponad-23-milyony-ukravintsiv-uze-korystuiutsia-diveiu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu>
20. Monobank. 10 million Monobank clients. <https://www.monobank.ua>
21. Nova Poshta. Results of activity and development of the company's network. <https://novaposhta.ua>
22. Boyko M., Bosovska M. & Romanchuk L. (2026). Digital determinants of education valorization. Scientia fructuosa. 167, 113–141. [https://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)07](https://doi.org/10.31617/1.2026(167)07)