

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 330.34.46:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6>

Гудзь О.Є.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Гадицький М.Г.

аспірант,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ
В НОВИХ РЕАЛІЯХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті дано сутність та взаємозалежність понять „цифрова трансформація” та „цифрова екосистема”, визначено завдання формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, з’ясовано, які цифрові інструменти сьогоденні використовують вітчизняні підприємства, виявлено чинники впливу, принципи та проблеми формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, обґрунтовано напрями, стратегічні орієнтири та етапи формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, окреслено які нові можливості і переваги при цьому розкриваються. Наголошено, що формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством зумовлює, щоб підприємство здійснило, не лише кардинальні зміни щодо використання новітніх технологій, але й розробило адекватні стратегії розвитку, модернізувало організаційну культуру та комунікаційні ланцюги взаємодії із усіма контактними аудиторіями для досягнення конкурентних переваг у новому цифровому світі.

Ключові слова: цифрова екосистема, управління підприємством, сучасні технології, цифрова трансформація, цифрові інструменти, післявоєнне відтворення.

FORMATION OF A DIGITAL ECOSYSTEM
IN THE NEW REALITIES OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Gudz Olena, Hadytskyi Mykola

State University of Information and Communication Technologies

The article specifies the essence and interdependence of the concepts "digital transformation" and "digital ecosystem". It is reasoned that the digital ecosystem in the new realities of enterprise management is a complex system that combines all digital technologies and infrastructure used by the enterprise to manage and support its business activities. The task of forming a digital ecosystem in the new realities of enterprise management is defined, while it is noted that each enterprise has its own characteristics and needs, so the tasks can be differentiated. It was found out which digital tools are used by domestic enterprises today. These digital tools help implement a systematic approach to management, improve communication and cooperation, and increase the productivity and efficiency of the enterprise. The influencing factors, principles and problems of the formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management are identified, while it is emphasized that digital transformations should be considered a key factor in enterprise development, as they generate new opportunities for business activity and management, but they also necessitate the development of new competencies. The directions, strategic orientations that will help enterprises improve their digital ecosystem, contributing to the improvement of management efficiency and growth in the market and the stages of the formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management are substantiated, it is outlined that in general, the formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management opens up many new opportunities for growth, development and provides advantages to the enterprise over competitors, as they will become more adaptive, flexible, efficient and innovative, which allows them to reach new heights of success in business activities. It is emphasized that the formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management requires the

enterprise to implement not only radical changes in the use of the latest technologies, but also to develop adequate development strategies, modernize the organizational culture and communication chains of interaction with all contact audiences in order to achieve competitive advantages in the new digital world.

Keywords: digital ecosystem, enterprise management, modern technologies, digital transformation, digital tools, post-war reproduction.

Постановка проблеми. У сучасній економічній парадигмі, цифрова трансформація впливає на усі аспекти бізнесової діяльності, і управління підприємством не є винятком. Тому, формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством вважаємо актуальним у зв'язку зі зростаючими викликами й вимогами ринку та потребами клієнтів, оскільки однією з головних переваг адекватної цифрової екосистеми є підвищення ефективності управління. Завдяки використанню цифрових технологій і інструментів, підприємство може автоматизувати процеси, знизити витрати на обробку інформації та збільшити продуктивність працівників. Також, цифрова екосистема дозволяє збирати і аналізувати великі обсяги даних, що допомагає в управлінні ризиками, прийнятті стратегічних рішень та прогнозуванні ринкових тенденцій. Це дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним і адаптивним до змін в бізнес-середовищі. Окрім того, цифрова екосистема дозволяє підприємству результативніше взаємодіяти зі своїми партнерами, клієнтами та постачальниками. Завдяки впровадженню електронних систем комунікації та обміну даними, підприємство може ефективно керувати ланцюгом постачання, покращити сервіс для клієнтів та встановити більш глибокі партнерські відносини. Нарешті, формування цифрової екосистеми є необхідністю в епоху цифрової трансформації, оскільки швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств постійного оновлення та вдосконалення своїх бізнес та поведінкових моделей, а формування цифрової екосистеми дозволяє підприємствам стати частиною діджитал-економіки та успішно конкурувати на ринку. Отже, актуальність формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством визначається необхідністю забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критичний огляд наукових публікацій, засвідчує, що проблематика цифрової трансформації, використання цифрових інструментів в управлінських процесах та їх вплив на ефективність підприємств розглядалася широким колом науковців, зокрема слід відмітити доробок, таких визнаних учених, як: Гаррі Бауман [7], О. Виноградова, В. Дергачова, Н. Євтушенко, С. Кіпоренко, М. Климчук, С. Коляденко [3], Л. Лазоренко, Л. Матвейчук, Шахрок Ніку, С. Смерічевський, І. Струтинська,

В. Ткаченко, Марк де Ревуер [7], І. Чиков, Н. Юрчук та інші. Водночас, поза межами наукових дискусій залишились питання формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, які актуалізувались останнім часом, що вимагає проведення додаткових наукових розвідок.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення сутності поняття „цифрова екосистема”, визначення завдань формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, з'ясування, які цифрові інструменти сьогодні використовують вітчизняні підприємства, виявлення чинників впливу, принципів та проблем формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, обґрунтування напрямів, стратегічних орієнтирів та етапів формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, окреслення нових можливостей та переваг, які при цьому розкриваються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття „цифрова трансформація” (digital transformation) у різних джерелах трактується доволі широко і неоднозначно, оскільки вважається певним феноменом, який окреслює різноманітні явища і процеси, при цьому конкретний зміст залежить від завдань дослідника та контексту дослідження. Зазвичай, цифрову трансформацію визначають як „впровадження цифрових змін та сучасних технологій, які охоплюють операційну діяльність та інфраструктуру підприємства, які складаються зі змін запитів споживачів, посилення конкуренції, розвитку технологій” [1]. При цьому зазначається, що „використання цифрових технологій впливає на зміни системи, структури, діяльності і процеси. Підприємства, які впроваджують нові цифрові канали поставок, змінюють свій шлях до ринку, що потім впливає на створення цінності для своїх клієнтів” [7].

Рівень охоплення населення інтернет-послугами в Україні постійно зростає. „Станом на першу половину 2023 року, даний показник становив 49 абонентів на 100 жителів, що на 10% більше, ніж у такий самий період 2022 року” [2]. Цікаво, що ІТ-галузь, практично єдина сфера національної економіки, яка у перший воєнний 2022 рік продемонструвала зростання і спрямувала до державного бюджету на понад 16% більше, ніж у 2021-му. Хоча, вже в перший місяць 2023 року обсяг експорту ІТ галузі знизився на 30%, а за 2023 рік, ІТ галузь продемонструвала низхідний тренд на 8% (до \$6,73 млрд). Водночас, зауважимо, що,

хоча уся національна економіка переведена „на штучне дихання“, і лише ІТ –галузь – відносно стабільна. і визнана експертами галуззю, що складатиме фундамент післявоєнної відбудови нової мирної України. Цифрова трансформація, як засвідчують статистичні дані та результати опитувань керівників, є довготривалим процесом, який пов'язаний із придбанням комп'ютерів, цифрового обладнання, програмних засобів, хмарних сервісів, інтернет-технологій, укладанням угод із партнерами й провайдерами, а також із модернізацією організаційної культури й дизайну та підвищенням якості управління. Тому, в нових реаліях управління, для успішної цифрової трансформації, підприємству необхідно сформувати адекватну цифрову екосистему. „Екосистема цифрової економіки – це об'єднання двох підсистем, які взаємодіють собою між собою і забезпечують життєздатність і взаємо розвиток. Перша підсистема включає різноманітні функціональні суб'єкти цифрової економіки, які обґрунтовуються на економічних, правових та партнерських відносинах, пов'язаних з розвитком та використанням об'єктів другої підсистеми. Друга підсистема включає в себе всю різноманітність мереж, технологій передачі, виробництва, обробки, зберігання та використання інформації, цифрових фінансових інструментів, розробки та впровадження, які приносять своїм суб'єктам додаткову вартість” [5, с. 63]. Тобто, можемо констатувати, що цифрова екосистема в нових реаліях управління підприємством це комплексна система, що об'єднує усі цифрові технології та інфраструктуру, що використовуються підприємством для управління та підтримки його бізнесової діяльності. Вона включає в себе різноманітні комп'ютерні програми, бази даних, хмарні технології, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та інші цифрові технології. „Для управління бізнес-процесами в українських компаніях розроблені програмні продукти, які допомагають автоматизувати та оптимізувати різні аспекти діяльності підприємств” [3]. Цифрова екосистема підприємства допомагає автоматизувати процеси, покращує комунікацію, ефективність та продуктивність підприємства. Вона дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень, передбачати тренди, оптимізувати бізнес-процеси, сприяти інноваціям в бізнесі, покращенню зв'язків з клієнтами, створювати нові цифрові продукти та сервіси. Завдання цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством можуть бути різноманітними і залежать від конкретної галузі та потреб підприємства, основними з них є:

1. Автоматизація бізнес-процесів: розробка та впровадження програмного забезпечення, яке раціоналізує та автоматизує процеси внутріш-

нього управління, фінансового обліку, обробки даних тощо.

2. Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM): створення та використання програмного забезпечення для підтримки взаємодії з клієнтами, збирання та аналіз даних про них для покращення якості обслуговування та збільшення задоволеності клієнтів.

3. Розвиток електронної комерції: створення й використання інтернет-магазину або інших цифрових платформ для реалізації товарів чи послуг, шляхом яких клієнти можуть здійснювати покупки та замовлення онлайн.

4. Впровадження системи управління виробництвом (ERP): створення й використання програмного забезпечення, яке дозволяє підприємству збирати, аналізувати та використовувати дані про виробництво, логістику, складське господарство для покращення ефективності виробничих процесів, оптимізації розподілу ресурсів тощо.

5. Впровадження аналітичних систем: розробка та використання інтелектуальних аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, виявлення тенденцій, прогнозування розвитку ринку, змін у споживчому попиті, керування ризиками, аналізу конкурентоспроможності тощо.

6. Розвиток цифрового маркетингу: використання інтернет-маркетингу, соціальних медіа та інших цифрових каналів комунікації для реклами та просування товарів та послуг підприємства.

7. Захист інформації: розробка та впровадження системи кібербезпеки для захисту інформації підприємства, виявлення й запобігання кібератакам, забезпечення відповідності до встановлених норм і правил.

Це не усі завдання, які можуть бути вирішені за допомогою цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством. Кожне підприємство має свої особливості та потреби, тому завдання можуть диференціюватись.

Війна, безперечно, створила нові виклики для усіх без виключення підприємств (падіння продажів, скорочення й міграція працівників, окупація територій, втрата майна, негативний комунікативний фон тощо) та обмеження для бізнесової їх діяльності, що змінило і підхід, як до цифрової трансформації, так і до формування відповідної екосистеми. Водночас, торік, підприємства довели, що можуть функціонувати в екстремальних умовах, хоча, повністю пристосуватися до нових воєнних реалій вдалося лише третині з них (31,7%), вони змогли підготуватися до блекаутів, перенести основні дані і системи у „хмару”, а локацію в інший безпечніший регіон чи коворкінг, здійснити диверсифікацію мереж та провайдерів, застосовувати дистанційну роботу тощо. І, особливо звернемо увагу, що попри все, переважно, підприємства продемонстрували соціальну

відповідальність (донати на ЗСУ, збереження робочих місць, підтримка ветеранів і волонтерів тощо). Результати опитування керівників та спеціалістів підприємств Київського регіону, засвідчують, що нині, для підвищення ефективності управління найчастіше, підприємства впроваджують наступні цифрові інструменти: системи управління відносинами з клієнтами (CRM) – це програмне забезпечення, яке дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для оптимізації комунікації з ними, управління продажами та маркетингом; системи планування ресурсів підприємства (ERP) – це інтегровані програмні рішення, які дозволяють управляти різними аспектами діяльності підприємства, включаючи фінанси, виробництво, постачання, кадри тощо; автоматизовані системи управління проектами – це інструменти, які допомагають організувати, планувати та керувати проектами, що забезпечує ефективне використання ресурсів, знижує ризики й поліпшує виконання проектів у встановлені строки; бізнес-аналітичні системи – це інструменти і програмне забезпечення, які дозволяють аналізувати, візуалізувати й поширювати дані, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення та встановлювати проблемні зони; системи електронного документообігу – це інструменти, які дозволяють створювати, зберігати, обробляти та обмінювати електронні документи, автоматизуючи процеси документообігу та полегшують співпрацю між співробітниками; системи онлайн-спілкування та співпраці – це інструменти, такі як чати, відеоконференції та спільні робочі зони, які дозволяють командам працювати разом незалежно від географічного розташування, поза межами офісу; автоматизовані системи моніторингу та аналітики даних – це інструменти, які дозволяють збирати й аналізувати різновиди даних, що використовуються для моніторингу і покращення ефективності процесів управління. Зазначені цифрові інструменти допомагають впроваджувати системний підхід до управління, покращити комунікацію та співпрацю, підвищити продуктивність та ефективність діяльності підприємства.

На формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством впливають наступні чинники: технологічні інновації (впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн і аналітика даних, допомагає гармонізувати цифрову екосистему підприємства); регуляторне середовище (регулюючі норми і законодавство мають великий вплив на формування цифрової екосистеми, особливо за напрямками кібербезпеки, захисту персональних даних та електронної комерції); організаційна культура підприємства, яка повинна підтримувати інновації та готовність до змін, що допоможе впровадити цифрову екосистему; ресурсна база (наявність необхідних ресурсів,

таких як фінансові, технічні та людські, є ключовим чинником створення цифрової екосистеми); партнерство та співпраця, оскільки співпраця з іншими компаніями, постачальниками технологій та інноваторами допомагає формувати ефективну цифрову екосистему; зміна поведінкових моделей споживачів (нові технології та доступність інтернету змінюють поведінку споживачів, що впливає на створення цифрової екосистеми підприємства); глобалізація (поглиблення економічної глобалізації створює можливості для формування інтернаціональних цифрових екосистем і бізнес-партнерств).

Окреслені чинники взаємодіють між собою та впливають на формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління.

При формуванні цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством доцільно керуватися наступними принципами: стратегічність (розробити чітку стратегію щодо того, як цифрові технології можуть сприяти досягненню бізнес-цілей підприємства); інтеграція (підприємство повинно використовувати цифрові технології для інтеграції своїх процесів, систем та даних, щоб забезпечити ефективну та зручну роботу всіх відділів і підрозділів); дані (забезпечити збір, збереження та аналіз великого обсягу даних, що дозволяють підприємству отримувати нові інсайти та приймати обґрунтовані рішення); доступність та комунікація (забезпечити доступність цифрових інструментів та систем для всіх співробітників, щоб покращити комунікацію і співпрацю); інноваційність (постійно впроваджувати нові цифрові технології та інструменти для підвищення ефективності управління й бізнес-процесів та вдосконалення продуктів і послуг); безпека (захистити цифрову екосистему від зовнішніх загроз, забезпечивши безпеку даних та інформаційних систем); партнерство (встановити партнерські відносини з іншими підприємствами, інноваційними стартапами та технологічними компаніями для обміну знаннями та співпраці у розробці цифрових рішень); навчання та розвиток (залучити співробітників до навчання щодо використання нових цифрових технологій та врахувати їх компетентності для подальшого розвитку й оптимального використання цифрової екосистеми підприємства).

Цифрові перетворення, слід вважати, ключовим чинником розвитку підприємства, оскільки вони генерують нові можливості для бізнесової діяльності і управління, але також вони зумовлюють необхідність розвитку нових компетенцій. „77% опитаних топ-менеджерів вважають, що в найближчі п'ять років вони будуть використовувати нові технології для прогнозування споживчого запиту; 68% планують використовувати передові технології для покращення прозорості

ланцюга постачання, його відстеження та ефективності; 47% вважають, що будуть проводитися операції з використанням блокчейну” [6].

Звертаємо, увагу, що при формуванні цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством виникають наступні проблеми [1–7]: недостатня цифрова грамотність співробітників (якщо працівники не мають достатніх компетентностей, знань і навичок у сфері цифрових технологій, виникає ризик неадекватного використання цифрових інструментів та недостатньої продуктивності); високі витрати на цифрову інфраструктуру (створення цифрової екосистеми може вимагати значних витрат на обладнання, програмне забезпечення, інформаційні системи і комунікаційні засоби); кібербезпека (зі зростанням використання цифрових систем збільшується ризик кібератак і витоку конфіденційної інформації, тому підприємство повинно забезпечити надійний захист своїх цифрових активів і дані); інтеграція з існуючими системами (часто підприємства вже використовують різні інформаційні системи, які можуть бути несумісними з новими цифровими рішеннями, тому інтеграція і комунікація між усіма системами можуть генерувати нові виклики); відсутність чітких стратегій та планів (без обґрунтованої стратегії та відповідних ретельних планів, формування цифрової екосистеми буде некоординованим і без фокусним, що зумовить втрату часу, коштів і ресурсів); міжнародні правові аспекти (у різних країнах можуть бути різні правові норми та регулювання, що стосуються цифрових технологій, підприємствам, які працюють в міжнародному контексті, треба враховувати цю різницю та виконувати відповідні вимоги); зміни організаційної культури та дизайну (формування цифрової екосистеми вимагає змін організаційної культури та дизайну на підприємстві, оскільки нові цифрові процеси та інструменти потребують переорієнтації бізнес-процесів, зміни підходів і встановлення нових цінностей, регламентів та норм. Врахування цих проблем та розробка заходів для їх подолання сприятимуть успішному формуванню цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством.

Екосистема формується і розгортається через побудову платформ взаємодії і комунікацій із усіма контактними аудиторіями, тому її формування має охоплювати наступні напрями: впровадження нових технологій: оновлення апаратного й програмного забезпечення та мережевої інфраструктури для отримання вищої продуктивності та ефективності управління; удосконалення цифрових процесів: перехід до цифрових бізнес-процесів, автоматизація рутинних завдань, використання штучного інтелекту та машинного навчання для забезпечення автоматизації та оптимізації управлінських процесів; розвиток електронної комунікації: створення ефективних систем кому-

нікації внутрішнього спілкування та зовнішніх відносин зі співробітниками, клієнтами, партнерами та постачальниками; забезпечення кібербезпеки: розробка та впровадження заходів безпеки інформації для запобігання кібератакам, витоку даних та інших загроз; впровадження аналітики даних: збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для отримання інсайтів та прийняття обґрунтованих рішень; покращення економічної ефективності: використання цифрових інструментів для зменшення витрат, оптимізації ланцюжка постачання та підвищення ефективності виробництва; розвиток електронної торгівлі: створення онлайн-платформ для продажу товарів та послуг, розширення електронного ринку та залучення нових клієнтів через Інтернет; удосконалення сервісу для клієнтів: розробка та впровадження цифрових інструментів для покращення обслуговування клієнтів, таких як онлайн-консультанти, веб-форми, програми лояльності тощо; розвиток мобільних додатків: створення мобільних програм для зв'язку з клієнтами, роботи з базою даних, моніторингу процесів та контролю ресурсів; партнерство та співпраця з іншими підприємствами та організаціями для обміну даними, інтеграції систем та спільного розвитку цифрових рішень.

Таким чином, підприємствам доцільно використовувати наступні стратегічні орієнтири для формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління: розробка власного веб-сайту або веб-додатку, що дозволяє залучити більше клієнтів та підвищити їх лояльність і задоволеність; розвиток електронної комерції й онлайн-торгівлі, що дає змогу активніше просувати свої товари та послуги; впровадження хмарних сервісів і технологій, що дозволяє зменшити витрати на обладнання та зберігання даних, а також підвищити доступність та масштабованість своїх систем; використання аналітики та Big Data, що допомагає зрозуміти потреби та поведінку клієнтів, виявити тенденції та розробити ефективну стратегію розвитку; забезпечення кібербезпеки (захист від кібератак, крадіжок даних тощо), що сприятиме підвищенню довіри клієнтів та запобіганню втратам; підтримка інновацій, розробка інноваційних продуктів допомагає підприємству залишатись конкурентоспроможним. Водночас, акцентуємо, що підприємствам доцільно зосередитись й на таких нових цифрових інструментах, як: моделювання організаційних близнюків на платформі мульти-хмарних технологій, віртуалізація робочих місць, нейро-генетичні гібридні управлінські системи підприємств, розвиток креативних компетентностей, використання нового медіа-інструментарію, мультистейкхолдеризм, відсутність ієрархій на основі колективного лідерства, time-share, краудсорсинг і „відкритий код”, нові мережеві кооперативи, краудфандинг, пакетне кредитування, „етичний банкінг”, shareware, freemium, мульти-

рівнева оптимізація управління, з використанням нечітких даних для когнітивного моделювання Generalized Rule-Based Fuzzy Cognitive Maps та засобів Fuzzy Logic Toolbox на основі MatLab – простору. Ці стратегічні орієнтири допоможуть підприємствам поліпшити їхню цифрову екосистему, сприяючи підвищенню ефективності управління й зростанню на ринку.

Формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством доцільно здійснювати за наступними етапами:

1. Аналіз поточного стану (ретельна оцінка існуючої цифрової інфраструктури, процесів та систем, з виявленням недоліків, проблем та можливостей для поліпшення).

2. Розробка стратегії формування цифрової екосистеми (визначення мети, цілей, пріоритетів, плану дій з врахуванням потреб підприємства, тенденцій ринку та можливостей використання новітніх технологій).

3. Інтеграція систем (забезпечення сумісності та інтеграція усіх наявних цифрових систем).

4. Впровадження нових технологій (розгляд можливості впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, Інтернет речей, хмарних рішень тощо).

5. Модернізація організаційної культури і дизайну (формування цифрової та комунікаційної культури, підтримка цифрових рішень та навчання персоналу з розробкою навчальних програм й тренінгів для співробітників).

6. Моніторинг та оцінка (розробка системи моніторингу та оцінки результатів за ключовими показниками продуктивності, задоволеністю клієнтів, витратами та іншими індикаторами й своєчасне виявлення проблем і недоліків).

7. Циклічне корегування (здійснення регулярних оглядів, аналізу результатів та проведення необхідних коректуючих заходів і змін для забезпечення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства).

Водночас, формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством відкриває безліч нових можливостей і переваг, серед них: підвищення ефективності управління й продуктивності бізнес-процесів через впровадження автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що зумовлює зниження витрат часу, зусиль та ресурсів; зростання зручності і доступності продуктів і послуг для клієнтів, полегшення процесу замовлення, спілкування та отримання інформації, зниження бюрократичних процедур та розширення можливостей для інтерактивного сервісу; підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою технологічних розширень та швидшої адаптації до змінних умов ринку і конкурентних вимог; збільшення масштабування бізнесу, обсягів виробництва, обслуговування клієнтів за допо-

могою більшої гнучкості і автоматизації процесів; зниження витрат та економія ресурсів: Цифрові технології можуть зменшити витрати на робочу силу та інші ресурси. Автоматизація процесів та оптимізація виробничих ланцюгів можуть знизити витрати на заробітну плату, матеріали та енергію; підвищення точності та якості продукції й послуг, за допомогою моніторингу та контролю за різними параметрами виробництва, що дозволяє уникнути помилок та забезпечити високу якість; активізація інноваційних процесів, створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що розширюють потенціал підприємства та розкривають перед ним нові можливості. Загалом, формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством відкриває безліч нових можливостей для росту, розвитку та забезпечує переваги підприємству над конкурентами, оскільки вони стануть більш адаптивними, гнучкими, ефективними та інноваційними, що дозволяє їм досягати нових вершин успіху в бізнесовій діяльності.

Наголосимо, що формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством зумовлює, щоб підприємство здійснило, не лише кардинальні зміни щодо використання новітніх технологій, але й розробило адекватні стратегії розвитку, модернізувало організаційну культуру та комунікаційні ланцюги взаємодії із усіма контактними аудиторіями для досягнення конкурентних переваг у новому цифровому світі. Війна в Україні та пов'язані з цим події і процеси, щодня загартовують підприємства до нових реалій бізнесової діяльності, але усі усвідомлюють, що зміцнювати своє підприємство і країну, закладати підвалини майбутнього пост воєнного відтворення потрібно вже сьогодні. Кожне цифрове рішення – це допомога економіці країни та захисникам, кожна укладена додаткова бізнесова угода – це запорука підтримки працівників, близьких та громади. Звичайно, що ми розуміємо, що 2024 рік буде складним для усіх підприємств та суспільства, проте наша згуртованість, віра в перемогу примножує наші ресурси, компетентності та можливості, оскільки сучасна війна не обмежується ракетами та важким озброєнням, а проявляється у фазі „протистояння мізків”, де українці мають безперечні переваги.

Висновки з проведеного дослідження. У статті уточнено сутність та взаємозалежність понять „цифрова трансформація” та „цифрова екосистема”. Умотивовано, що цифрова екосистема в нових реаліях управління підприємством це комплексна система, що об'єднує усі цифрові технології та інфраструктуру, що використовуються підприємством для управління та підтримки його бізнесової діяльності. Визначено завдання формування цифрової екосистеми в нових реаліях

управління підприємством, при цьому зазначено, що кожне підприємство має свої особливості та потреби, тому завдання можуть диференціюватися. З'ясовано, які цифрові інструменти сьогодні використовують вітчизняні підприємства. Зазначені цифрові інструменти допомагають впроваджувати системний підхід до управління, покращити комунікацію та співпрацю, підвищити продуктивність та ефективність діяльності підприємства. Виявлено чинники впливу, принципи та проблеми формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, при цьому акцентовано, що цифрові перетворення, слід вважати, ключовим чинником розвитку підприємства, оскільки вони генерують нові можливості для бізнесової діяльності і управління, але також вони зумовлюють необхідність розвитку нових компетенцій. Обґрунтовано напрями, стратегічні орієнтири, які допоможуть підприємствам поліпшити їхню цифрову екосистему,

сприяючи підвищенню ефективності управління й зростанню на ринку та етапи формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством, окреслено що загалом, формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством відкриває безліч нових можливостей для росту, розвитку та забезпечує переваги підприємству над конкурентами, оскільки вони стануть більш адаптивними, гнучкими, ефективними та інноваційними, що дозволяє їм досягати нових вершин успіху в бізнесовій діяльності. Наголошено, що формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством зумовлює, щоб підприємство здійснило, не лише кардинальні зміни щодо використання новітніх технологій, але й розробило адекватні стратегії розвитку, модернізувало організаційну культуру та комунікаційні ланцюги взаємодії із усіма контактними аудиторіями для досягнення конкурентних переваг у новому цифровому світі.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34139>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
3. Коляденко С.В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 25 (2). С. 41–52.
4. Лебідь О.В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10>
5. Розвиток суб'єктів економічної діяльності в умовах цифрової економіки: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 25–27 листопада 2020 року. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 121 с.
6. Хаустова В.Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес інформ*. 2022. № 5. С. 40–56
7. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20. № 2. P. 105–124.

References:

1. Herasymenko O. (2020) Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of non-standard employment economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34139> (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (in Ukrainian)
3. Koliadenko S. V. (2021) Vykorystannia lantsiuhiv postachannia v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [The Use of Supply Chains in the Context of Digitalization of the Economy]. *Social-Economic Problems and the State*, no. 25 (2), pp. 41–52. (in Ukrainian)
4. Lebid O. V. (2022) Tsyfrova transformatsiia haluzei ekonomiky v Ukraini u voiennyi chas [Digital Transformation of Economic Sectors in Ukraine in Wartime]. *Economics, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice*, no. 2 (60), pp. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10> (in Ukrainian)
5. *Rozvytok subiektiv ekonomichnoi diialnosti v umovakh tsyvrovoi ekonomiky* [Development of Economic Entities in the Context of the Digital Economy] (2022) Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kharkiv: O. M. Beketov Kharkiv National University of Municipal Economy and others. (in Ukrainian)
6. Khustova, V. Ye., Reshetnyak, O. I., Khustov, M. M., Zinchenko, V. A. (2022). Analiz rozvytku IKT-sfery v Ukraini za mizhnarodnymi indeksamy ta reitynhamy [Analysis of the ICT Sector Development in Ukraine According to International Indices and Rankings]. *Business Inform*, no. 5, pp. 40–56. (in Ukrainian)
7. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, vol. 20, no. 2, pp. 105–124.

E-mail: gudzee@ukr.net