

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191>

УДК 338.2:004

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЕКОСИСТЕМИ: ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE ECOSYSTEM: THE FACTOR OF DIGITAL MATURITY

Мішустіна Тетяна Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1295-3303>

Дубницький Володимир Іванович

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного маркетингу,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3007-6116>

Крабовський Ілля Сергійович

аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6306-2156>

Mishustina Tetiana, Dubnitskyi Volodymyr

Alfred Nobel University

Krabovskyi Illia

Ukrainian State University of Science and Technologies

Процес трансформації економіки за допомогою цифрових технологій дозволяє забезпечити подальший розвиток науки і технологій у рамках інформаційно-мережевого суспільства та умов інтернет-маркетингу у тісній взаємодії з інтересами фахівців. Мета роботи: провести аналіз цифрової трансформації в контексті фактора цифрової зрілості/готовності організації до функціонування в цифровому середовищі. У роботі розглянуто аспекти digital maturity, як набору інструментів, прийомів і технік у маркетингу. Проаналізовано підходи і стратегію підвищення цифрової зрілості і готовності організації до цифрової трансформації в рамках підприємницької екосистеми. У роботі виявлено зв'язок цифрової трансформації з якістю та рівнем цифрової зрілості організації. Надано характеристику трьох складових цифрової грамотності: цифрової компетентності, цифрового споживання та цифрової безпеки.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова зрілість, цифрова грамотність, екосистема, підприємницька екосистема, цифрова компетентність, цифрове споживання, цифрова безпека.

Digital transformation has become a key driver of economic development, influencing business models, operational efficiency, and consumer interactions. Organizations are integrating artificial intelligence, big data analytics, and cloud computing to optimize processes and enhance competitiveness. The shift towards digital ecosystems enables businesses to improve agility, scale operations, and create new value propositions. This study analyzes digital transformation within the framework of digital maturity and organizational readiness for a digital environment. Digital maturity is examined as a set of tools, techniques, and approaches in marketing and management. The research explores how businesses assess their digital maturity and its impact on decision-making, investment strategies, and performance. The study identifies key strategies for enhancing digital maturity and organizational adaptability. The relationship between digital transformation and digital maturity is analyzed through case studies across industries, highlighting best practices and challenges. Additionally, the research provides insights into digital literacy, emphasizing digital competence, consumption, and security. Findings indicate that successful digital transformation extends beyond technology implementation to include cultural shifts, workflow reengineering, and employee skill development. The study also considers the role of governmental policies in fostering a digital-friendly business environment, addressing regulatory frameworks, infrastructure investments, and workforce digital skills.

Furthermore, it explores how companies in different sectors leverage digital tools to enhance productivity, improve customer engagement, and drive sustainable innovation. By bridging theoretical insights and practical applications, this research offers a structured approach to understanding digital transformation and its implications for business competitiveness. The ongoing evolution of digital technologies necessitates continuous adaptation, learning, and strategic planning to maximize benefits while mitigating risks. Ultimately, organizations must develop a proactive digital strategy to remain resilient in an increasingly dynamic and technologically advanced global market.

Keywords: digital transformation, digital maturity, digital literacy, ecosystem, entrepreneurial ecosystem, digital competence, digital consumption, digital security.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку бізнесу та економіки, оскільки технологічні зміни впливають на всі рівні суспільства. Споживачі вимагають швидкої та персоналізованої взаємодії, що змушує компанії адаптувати свої стратегії та процеси. Водночас існує проблема визначення рівня цифрової зрілості організацій та методів її підвищення для ефективного впровадження цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження показують, що рівень цифрової зрілості підприємств безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність. Аналітика цифрової зрілості здійснюється міжнародними консалтинговими компаніями, такими як BCG, Gartner та McKinsey, що розробили методології оцінки digital maturity. Водночас дослідники підкреслюють необхідність комплексного підходу, що включає не лише впровадження технологій, а й зміну корпоративної культури та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність моделей оцінки цифрової зрілості, залишається відкритим питання впливу цифрової трансформації на організацію праці, структуру управління та розподіл ролей у компанії. Також недостатньо досліджено, які фактори є ключовими для підвищення цифрової зрілості та як вони впливають на ефективність впровадження цифрових стратегій у різних галузях.

Формування цілей статті (постанова завдання). Основна мета дослідження – аналіз цифрової трансформації у контексті цифрової зрілості організацій. Завдання включають оцінку рівня цифрової зрілості, визначення ключових аспектів цифрової грамотності та розгляд методів підвищення цифрової готовності підприємств. Дослідження також має на меті систематизувати існуючі підходи до цифрової трансформації та визначити їх практичне застосування для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світ переживає фундаментальні зміни в сферах екосистеми, бізнесу, політики та соціальної взаємодії. Попит на зміни зростає у всіх галузях і сферах життя в рамках інформаційно-мережевого простору. Потреба в процесах цифрової трансформації на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях обумовлена тим, що споживач прагне до миттєвого та індивідуалізованого задоволення своїх запитів, зокрема шляхом прямої взаємодії з виробником товару або постачальником послуги. Спрямованість на таку взаємодію стає безперервною, цілодобовою та вимагає миттєвої реакції. Слід зазначити, що в науковій літературі детально висвітлено практичні аспекти управління цифровою трансформацією та здатності організацій до впровадження цифрових і інформаційно-комунікаційних технологій, проте не вирішено питання диференціації рівнів цього впровадження з метою послідовної заміни людини, зокрема, за рахунок технологій штучного інтелекту та формування конкурентного імунітету в бізнес-середовищі. Цифровими технологіями слід вважати ті технології, які дозволяють діяти або взаємодіяти, знижуючи когнітивні обмеження та долаючи простір і час для людей, пристроїв і машинних систем як рівноправних агентів з визначеними у цьому взаємодії ролями, встановленими творцем цифрової технології або платформи [1; 11].

Слід розуміти, що результати поточної ситуації в Україні викликають питання: що являє собою цифрова трансформація, в чому її користь, як вона змінює діяльність організації і як пов'язана з цифровою зрілістю. Рівень цифрової зрілості є основою для формування або коригування бізнес-стратегії, маркетингової стратегії, медіапланування. Знаючи Digital IQ організації, приходиться розуміння, що потрібно робити для цифрової трансформації та на яких технологіях варто зосередитися в першу чергу. Для підвищення цифрової зрілості недостатньо впровадити нову CRM, автоматизувати роботу маркетингу або створити інформаційний канал. Цифрова

трансформація вимагає від організації радикальної перебудови зі сторони співробітників. Змінюються не лише технології, але й установлені процеси всередині організації, корпоративна культура, відносини між командами. Необхідно розуміти, що недостатньо просто обговорювати цифровізацію і наступні зміни – їх потрібно впроваджувати. Мета цифрової трансформації полягає в тому, щоб якомога м'якше впровадити нові технології, адаптувати роботу організації на основі системи мотивації для тих співробітників, які сумніваються та відчувають дискомфорт від змін. Зазначимо, що, одного разу розпочавши цифрову трансформацію, вже неможливо зупинитися. В бізнес-середовищі України та її регіонів цей процес лише набирає силу. Певні результати вже помітні в таких галузях послуг, де існує висока динамічна конкурентна боротьба за кінцевого клієнта: рітейл, банкінг, телеком та медіатехнології [4].

Цифрова основа дозволяє швидко адаптуватися до потреб клієнтів, генерувати результати в умовах безперервних змін та масштабувати бізнес. Головний фактор успіху в цьому процесі – це цифровий продукт. Однак у бізнес-середовищі побутує думка, що впровадження CRM-системи, яка допомагає побудувати воронку продажів і керувати нею, вже є цифровою трансформацією. Проте це лише цифровізація окремих процесів.

Трансформація – це незворотний процес якісних змін. Формула цифрової трансформації складається з трьох компонентів: новий спосіб роботи завдяки цифровим технологіям; обов'язково нові цифрові продукти, орієнтовані на кінцевого клієнта (тобто завдання полягає в тому, щоб створити продукт за допомогою цифрових технологій для вирішення проблеми клієнта); нові знання (в цифровому світі, в умовах інформаційно-інноваційної мережевої економіки, без постійного самонавчання не обійтися).

Цифрова трансформація – це комплексний процес, який зачіпає бізнес-модель компанії. Вона дозволяє організувати бізнес з точки зору цінності (в тому числі в контексті корисності та безпеки). Для лідерів бізнесу – це прибуток, для кінцевого споживача – конкурентна перевага, через яку він обирає товар або послугу, враховуючи, що лояльність до бренду як така відходить на другий план.

Digital – це набір інструментів, прийомів і технік у маркетингу. Це більше про масштабування і доставку повідомлень про продукт [12].

В Україні та її регіонах існує велика кількість проблем у контексті цифрової трансформації бізнесу, що, у свою чергу, породжує безліч цікавих рішень. Крім того, у нас дійсно багато талантів та компаній, які вміють і можуть створювати ці цифрові рішення. Команда з 5-7 людей зараз готова конкурувати з великими транснаціональними корпораціями. При цьому традиційному бізнесу, на нашу думку, можна сміливо займати чергу і починати з чистого аркуша; у них зазвичай нічого немає з цифрових технологій, усе в аналоговому форматі, але бажання рости, розвиватися та бути конкурентоспроможним є у кожній розсудливої людини.

Варто зазначити, що вартість перевірки гіпотез і розробки рішень у сфері цифрових технологій в Україні дуже лояльна. Вважаємо, що у нас справжній Клондайк ІТ-аутсорсів. Зростання ринку Digital відбувається практично у всіх сегментах. Інша справа, що не всі розуміють, що це за сегменти і звідки це зростання. По суті, цифрова карта України складається з ІТ-аутсорсів, продуктових компаній і ринку Digital-агентств.

ІТ-аутсорс сплатив у бюджет 2,25 мільярда доларів минулого року. Продуктові компанії складно виміряти – можна лише оцінювати за обсягом залучених коштів для розвитку. З'явилися українські компанії-єдинороди, капіталізація яких перевищила 1 мільярд доларів за 5 років. Наприклад, у 2023 році заснований українцем сервіс для хостингу ІТ-проектів GitLab залучив 100 мільйонів доларів інвестицій та отримав оцінку в 1,1 мільярда доларів. Ринок цифрової реклами в 2023 році становив 6 мільярдів гривень і продемонстрував 32% зростання [8].

У період 2023–2024 років на ринку цифрових технологій в Україні намітився бум digital-агентств із їхніми продуктами та рішеннями, що фактично формує високо конкурентне середовище. Зараз ряд компаній в Україні трансформують свої цифрові стратегії. Склалася ситуація на ринку, коли цифрова реклама в тому вигляді, в якому вона була присутня, перестала давати ефект. Очевидно, що реклама і цифровий маркетинг потрібні лише тоді, коли все добре з продуктом. Наприклад, компанія «Skykillers» покинула ешелон digital-агентств і перейшла на бік продуктових компаній, які створюють цифрові продукти не для себе, а для клієнтів. Тобто ця компанія перейшла до позиціонування через цифрову трансформацію і стала пропонувати її своїм клієнтам.

У компанії відбулися досить серйозні зміни: внутрішня перебудова – раніше були окремі департаменти, а тепер працюють кросфункціональні команди. Проект-менеджер, дизайнер, креатор і продуктивний стратег працюють над єдиним проектом і ведуть його від А до Я. У процесі вони можуть змінювати ролі, що дозволяє поліпшити залучення команди, засноване на принципах конвергенції, і створити цінність у продукті [5].

У компанії є три продукти, які успішно продаються. Перший – стратегія цифрової трансформації. Дуже важливо розуміти, як із точки А дійти до точки Б, тобто аналізується потенціал цифровізації компанії. Слід зазначити, що багато хто цього не усвідомлює, але, на нашу думку, його в будь-якому випадку потрібно вимірювати. Завжди важливо, що цифрову стратегію ніхто чужий не впровадить, якщо всередині компанії є об'єктивні чинники. Це все впроваджується разом, а не замість.

Другий – розробка цифрового продукту. У компанії займаються швидким інтерактивним прототипуванням на основі дослідження потреб споживачів, і тут важливий підхід у дослідженнях – це інтерв'ю за методологією *problems and solutions*. Це процес виявлення незадоволених потреб і проблем. Варто зазначити, що в будь-якому бізнесі важливо зрозуміти, навіщо кінцевому споживачу той чи інший продукт. Важливою частиною розробки є досвід користувача. Необхідно створити продукт таким чином, щоб забезпечити найкращий користувацький досвід (щоб продукт залучав, був інтуїтивно зрозумілим, вирішував проблему швидко та якісно).

Після цього відбувається тестування та перевірка гіпотез, а далі формується дорожня карта, заснована як на теорії, так і на практиці, з використанням різних методологій – від дизайн-мислення, методології *Lean Startup* до *Google Design Sprint*. Слід зазначити, що всі ці методології відрізняються, і важливо знайти свій рецепт, їх можна комбінувати.

Третій – впровадження продукту на ринок. Це процес уточнення та налагодження внутрішніх процесів у компанії в контексті цифрового продукту: цифровий маркетинг або масштабування продукту [7].

На нашу думку, в процесі цифрової трансформації та підвищення цифрової зрілості найкращим вчителем є власний негативний досвід і серія помилок. Інвестувавши, наприклад, мільйон доларів США у мобільний додаток, який просто не важливий для його бізнесу, власник (підприємець) наступного разу

краще найме команду професіоналів, яка оцінить усі нюанси та особливості його справи й запропонує оптимальне рішення. Не потрібно шукати «божевільні» інвестиції — за невеликі кошти і ресурси можна проаналізувати гіпотези й зрозуміти, чи варто рухатися далі, і не боятися дивитися вперед, візуалізувати.

Сьогодні у багатьох компаніях з'являються окремі менеджери з числа топ менеджменту, які відповідають за впровадження інновацій або проведення цифрової трансформації. На нашу думку, тут варто відкинути романтизм.

Запускаючи будь-який цифровий продукт, перш за все, потрібно відповісти на найважливіше питання: чи є необхідні ресурси? Світовий досвід говорить про те, що компанія повинна інвестувати не менше ніж 5% своїх ресурсів – грошей, знань, часу, мотивованих і креативних людей.

Варто зазначити, що статистика щодо цифрової трансформації подібна до статистики стартапів: 99,8% – це провал, тому що проблему не до кінця розібрали і осмислили. Особливо на початковому етапі цифрової трансформації потрібно шукати відповідну методологію, партнерів, екосистему, які підвищують шанси на успіх.

І ще один момент у питанні цифрової трансформації українських компаній. Суб'єктивно зрозуміло, що високий рівень цифрової зрілості корисний для цифрової трансформації, проте залишається неясним, чим саме. Існують три «прогалини» в визначенні сутності поняття «цифрова зрілість»:

– Як зміна цифрової зрілості впливає на підхід до організації праці, наприклад, у цифровій екосистемі?

– З чим пов'язана принципова необхідність підвищувати цифрову зрілість у межах процесу цифрової трансформації?

Якщо сама здатність до впровадження цифрових технологій настільки важлива для процесу цифрової трансформації, то як вона впливає на організацію праці в екосистемах і на розподіл ролей у компанії? Ці питання є ключовими для розуміння справжньої цінності цифрової зрілості та її ролі в цифровій трансформації. Високий рівень цифрової зрілості дозволяє організаціям гнучко адаптуватися до нових умов, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність і краще відповідати на вимоги клієнтів. Що стосується організації праці, цифрові екосистеми вимагають більш гнучких і децентралізованих моделей управ-

ління, де співробітники можуть швидше адаптуватися до змін і брати на себе нові ролі у процесі цифрової трансформації. Багато вітчизняних дослідників [2; 3], застосовуючи емпіричні підходи до цифрових екосистем, роблять висновки про те, що рівень цифрової зрілості як фактор успішної цифрової трансформації залежить від залученості менеджменту та підприємця-власника бізнесу в цей процес. З цим важко не погодитися, але як це впливає на організацію праці в екосистемі?

За результатами проведеного аналізу ми не вважаємо фактор залученості менеджменту вирішальним у підвищенні рівня цифрової зрілості, тобто готовності до проведення цифрової трансформації організації, хоча й визнаємо його значущість. Важливо розуміти, що успіх цифрової трансформації вимагає глибокої інтеграції та розуміння цифрових процесів усіма учасниками організації, включаючи не лише керівництво, а й рядових співробітників.

З огляду на поставлені питання, доцільно сформувані нове бачення цифрової зрілості в контексті потенціалу цифрової трансформації та визначення її ролі в житті організації загалом.

Об'єктом аналізу цифрових технологій, цифрової зрілості та цифрової трансформації обрано підприємницьку екосистему, якій властиві такі особливості:

– Розподіл ролей підприємця (власника), керівника та працівника (виконавця) відповідно до теорій принципала-агента і підприємництва.

– Чітке виділення засобів і предметів праці.

– Можливість застосування автоматизованих/роботизованих машин і пристроїв у виробничо-господарському процесі.

– Ясність суті роботи, що передбачає прозорі та структуровані процеси в організації.

Це дозволяє глибше зрозуміти, яким чином цифрова зрілість впливає на організацію праці та як її підвищення сприяє успішній цифровій трансформації.

Узагальнивши досвід дослідження цифрової зрілості, цифрової трансформації та зазначивши понятійні прогалини інших компетенцій цих явищ, автори сформулювали інший підхід до цифрової зрілості (готовності до цифрової трансформації) в підприємницькій екосистемі.

Відповідно до цього підходу, цифрова зрілість не може характеризувати абстрактну

здатність організації до впровадження цифрових технологій, а має визначати сутність процесів і взаємовідносин в організації. У цьому контексті ми розуміємо цифрову зрілість як найважливішу умову цифрової трансформації, яка передбачає заміщення людської інтелектуальної та фізичної праці, а також його ролі в управлінні машинами/пристроями/виробничим процесом, компонентами цифрових технологій та бізнесом загалом. Метою цього є подолання обмежень часу і простору при взаємодії між людьми, системами, а також зменшення обмежень людської природи (емоцій, упереджень, швидкості мислення тощо) під час організації діяльності або процесів розширеної взаємодії з урахуванням формування партнерських відносин.

Цифрова зрілість (digital maturity) являє собою рівень розвитку економічної екосистеми в рамках цифрової трансформації економіки на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях, а також її елементів в умовах цифрових технологій [9]. Визначення рівня цифрової зрілості дозволяє сформувані стратегію організації з метою ефективного ведення бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Цифрова зрілість – це показник цифрового розвитку суб'єктів ринку та інших секторів економіки, зокрема сектора послуг. Вважається, що в організації високий рівень цифрової зрілості, коли до 100% використовуються сучасні ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології) та цифрові технології для просування, взаємодії та комунікації з клієнтами, організації продажів із застосуванням цифрових "воронки продажів", а також для управління внутрішніми процесами з використанням високотехнологічних і високопрофесійних зовнішніх консалтингових послуг та сервісів.

Цифрова зрілість складається, як правило, з внутрішніх і зовнішніх процесів підприємницької екосистеми. Зовнішні процеси можуть бачити клієнти, а внутрішні доступні тільки співробітникам організації. У практичній діяльності великі компанії (агентства та сервісні провайдери) щорічно досліджують (моніторять) рівень цифрової зрілості, який називають digital IQ; за аналогією зі звичайним IQ, що визначає рівень розвитку людини [6].

Аналітику цифрової зрілості та її стадій (digital maturity benchmark) зазвичай проводять великі консалтингові компанії, серед яких варто відзначити: BCG (Boston Consulting Group), Google, Gartner, McKinsey. Так, за даними BCG у 2018 році дослідження/звіт

показали, що в США лише 2-4% компаній знаходяться на найвищому рівні цифрової зрілості – мультимоментності [5]. У подальших дослідженнях VCG, у період 2021-2022 років, зазначено зростання кількості компаній із високим рівнем digital IQ – до 12-18% відповідно.

Також існують результати аналітики цифрової зрілості, проведені консалтинговою компанією Gartner за програмою Digital IQ Index. У межах цієї програми здійснюється аналіз даних цифровізації маркетингу – канали трафіку, присутність у соціальних мережах, показники роботи сайту, організація продажів продуктів/послуг. Наразі програма Gartner охоплює 12 параметрів:

- робота з транзакціями;
- керовані продажі (зокрема через цифрові «воронки продажів»);
- трафік і залученість (відсоток застосування принципів конвергенції);
- робота (успішність мобільної версії сайту, системність та оптимізація SEO, SMM тощо);
- аналітика мобільних пропозицій;
- рівень/успішність брендovих запитів (відсоток від небрендovих запитів);
- присутність на Facebook та Instagram;
- присутність на YouTube;
- якість і результативність використаних рекламних цифрових технологій;
- результати цифрового аудиту (комплексна послуга з аналізу цифрової зрілості);
- аналітика цифрової зрілості в HR (рівень цифрової, комп'ютерної, маркетингової, інформаційної та фінансово-економічної грамотності);
- аналітика інноваційно-інформаційної активності співробітників.

Наприклад, до критеріїв оцінки цифрової грамотності на базовому рівні належать:

- загальні навички роботи на ПК;
- загальні навички роботи з електронними документами;
- знання основних програм для очищення;
- навички роботи в інтернеті.

Це той мінімальний рівень знань та вмінь щодо використання ІКТ, який необхідний будь-якому «службовцю» у повсякденній і професійній діяльності. Як критерій відповідності підготовки до цифрової зрілості, цифрова грамотність – це здатність знаходити, використовувати, створювати контент та ділитися ним за допомогою онлайн-ресурсів, таких як сайти, соціальні мережі, відео та електронні книги.

Цифрова грамотність включає три складові: цифрові компетентності, цифрове споживання та цифрова безпека. При цьому цифрова грамотність оцінюється за трьома рівнями: базовий, середній та просунутий. Загалом цифрова грамотність, будучи одним із визначальних рівнів цифрової зрілості, слугує каталізатором розвитку, оскільки сприяє самоосвіті та набуттю інших важливих життєвих навичок громадянина інформаційно-мережевого суспільства, споживача електронних послуг.

Цифрова компетентність – це здатність не лише розуміти та використовувати цифрові технології та системи, а й мати впевненість, щоб застосовувати їх творчо, креативно та критично, без сторонньої допомоги.

Цифрове споживання – це використання інтернет-послуг, зокрема інтернет-маркетингу, для роботи та повсякденного життя [5].

Висновки. Оскільки цифрова зрілість означає заміщення людської праці та роботи аналогових машин цифровими технологіями, то логічно визначити цифрову трансформацію та формування цифрової екосистеми підприємництва як стратегію підвищення цифрової зрілості.

При цьому ролі керівника та виконавця змінюються, а акцент переноситься на взаємодію та управління процесами через цифрові технології. Змінена роль організації передбачає підвищення її доступності та готовності до універсальної взаємодії за допомогою цифрових технологій із працівниками, контрагентами, суспільством, суб'єктами підприємницької діяльності, гравцями на ринку капіталу, державними органами, власниками та фінансовими інститутами.

Таким чином, на рівні процесів цифрова трансформація означає заміщення людиною аналогових машин цифровими технологіями, а на рівні організації в цілому, суспільства та взаємодії з клієнтом і постачальником ресурсів, цифрова трансформація дозволяє уявити організацію як «цифрову» – самостійний об'єкт цифрової комунікації та економічної взаємодії.

Підхід до цифрової трансформації через підвищення цифрової зрілості суб'єктів екосистеми дозволяє об'єднати всі використані раніше поняття в єдиний понятійний апарат. Залишається в подальших дослідженнях відповісти на питання про те, що являє собою проведення цифрової трансформації організацій. Згідно з висновками в цьому дослідженні, ця мета принципово не відрізняється від цілей задоволення споживачів та прибутковості.

Іншими словами, цифрова трансформація дозволяє зберігати та створювати конкурентні переваги, а рушійною силою її проведення є мінливий соціальний і діловий контекст, який вимагає таких змін від сучасних організацій.

Як зазначається в роботі, основним мотивом її проведення для підприємця (власника) та керівника є забезпечення єдності інформації про процеси у вигляді даних та доступу до

неї, тобто вирішення проблеми доступності інформації, притаманної процесам, побудованим без застосування цифрових технологій.

Важливими є дослідження ефективного функціонування цифрових екосистем підприємства в умовах інформаційно-мережевого суспільства, а також виявлення дієвих механізмів взаємодії бізнесу та суспільства в процесі цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вишневецький О. С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки: монографія/ НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. С 297–333 .
2. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Науменко Н. Ю. Аспекти цифрової конвергенції технологій в умовах функціонування інноваційно-ділової екосистеми. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 4(93). С. 109–120.
3. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. Особливості розвитку бізнес-екосистем в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 61–70.
4. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання: монографія/ Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булесв. Київ : ІЕП НАН України, 2022. С. 424.
5. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг в цифровому середовищі: підручник/ за заг.ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. Суми : СУМДУ, 2021. С. 259.
6. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова А. В., Салькова У. Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. Київ : КиМУ, 2022, С. 228.
7. Abubakre M., Faik I., Alyansim. Digital Entrepreneurship and Indigenous Value System: An Ubuntu Perspective. *Special Issue Paper*. 2021. Vol. 31, № 6. P. 838–862.
8. Ahmad T., Zhu H., Zhang L., Tariq R., Bassam A. Energetics System and Artificial Intelligence: Applications of Industry 4.0. *Energy Report*. 2022. № 8. P. 334–361.
9. Audretsch D. B., Mason C., Miles M. P., O'Connor A. The Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2018. Vol. 30. № 34. P. 471–474.
10. Coleman T., Kleine-Stagemann L., de Gruppe K., Then-Bezgh C. Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, the Present, and the Future. *Business & Information System Engineering*. 2022. Vol. 52. P. 353–394.
11. Lindgren P. The Business Model Ecosystem. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*. 2019. № 2. P. 61–110.
12. Wede M. Digital Business Transformation: A Conceptual Framework. *Global Centre For Digital Business Transformation*. 2015. № 2. P. 14.

REFERENCES:

1. Abubakre M., Faik I. (2021) Alyansim. Digital Entrepreneurship and Indigenous Value System: An Ubuntu Perspective. *Special Issue Paper*. Vol. 31. № 6. P. 838–862.
2. Ahmad T., Zhu H., Zhang L., Tariq R., Bassam A. (2022) Energetics System and Artificial Intelligence: Applications of Industry 4.0. *Energy Report*. № 8. P. 334–361.
3. Audretsch D. B., Mason C., Miles M. P., O'Connor A. (2018) The Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 30. № 34. P. 471–474.
4. Bryukhovetska N. Yu., Bulieiev I. P. (2022) Intelktualizatsiia pidpriemstv: kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuвання: monografiia [Intellectualization of enterprises: conceptual approaches and incentive mechanisms: monograph]. Kyiv: IEP NAN Ukrainy, p. 424.
5. Coleman T., Kleine-Stagemann L., de Gruppe K., Then-Bezgh C. (2022) Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, the Present, and the Future. *Business & Information System Engineering*. Vol. 52. P. 353–394.
6. Dubnytskyi V. I., Mishustina T. S., Naumenko N. Yu. (2023) Aspekty tsyvrovoi konverhentsii tekhnolohii v umovakh funktsionuvannya innovatsiino-dilovoi ekosystemy. [Aspects of digital convergence of technologies in the context of the innovation and business ecosystem]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of a systematic approach in the economy]. № 4(93). P. 109–120.

7. Dubnytskyi V. I., Mishustina T. S., Ovcharenko O. V., Naumenko N. Yu. (2023) Osoblyvosti rozvytku biznes-ekosystem v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Features of the development of business ecosystems in the context of digital transformation of the economy. *Economic Bulletin of Donbas*]. № 3(73). P. 61–70.
8. Letunovska N. Ye., Khomenko L. M., Liuliov O. V. ta in. (2021) *Marketynh v tsyfrovoho seredovyshcha: pidruchnyk* [Marketing in the digital environment: a tutorial]. Sumy: SUMDU, p. 259.
9. Lindgren P. (2019) The Business Model Ecosystem. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*. № 2. P. 61–110.
10. Slobodyanyk A. M., Mohylevska O. Yu., Romanova A. V., Salkova U. Yu. (2022) *Digital-marketynh: teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk* [Digital Marketing: Theory and Practice: A Study Guide]. Kyiv: KIMU, p. 228.
11. Vyshnevskyi O. S. (2019) *Tsyfrova platformizatsiia protsesu stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky: monohrafiia* [Digital platformization of the process of strategizing the development of the national economy: a monograph].
12. Wede M. (2015) *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. *Global Centre For Digital Business Transformation*. № 2. P. 14.