

УДК 005.8:004

**Кузьмук Ігор Ярославович**

кандидат економічних наук, доцент,  
асистент кафедри економічної теорії,  
менеджменту і адміністрування  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

ORCID: 0000-0003-4925-2279

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-72>

## ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** Вступ. Цифрова трансформація економіки суттєво змінює підходи до організації та реалізації проєктної діяльності. У сучасних умовах цифрові екосистеми стають важливим інструментом підвищення ефективності проєктного менеджменту, забезпечуючи інтеграцію цифрових платформ, хмарних сервісів, аналітичних систем та засобів автоматизації в єдине середовище управління. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, технічними ризиками та необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу.

**Мета.** Метою статті є дослідження ролі цифрових екосистем у розвитку сучасного проєктного менеджменту, визначення їх переваг і ризиків, а також обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проєктами в умовах цифрової трансформації.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали наукові праці з питань цифровізації управління, цифрових екосистем, проєктного менеджменту та цифрової трансформації бізнес-процесів. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення, систематизації, порівняльного аналізу, табличного представлення даних та логічного узагальнення результатів.

**Результати.** Встановлено, що цифрові екосистеми забезпечують інтеграцію управлінських процесів, підвищують оперативність прийняття рішень, покращують координацію командної роботи та сприяють оптимізації використання ресурсів. Визначено ключові складові цифрових екосистем, зокрема цифрові платформи управління проєктами, хмарні технології, ERP- та CRM-системи, цифрову аналітику, інструменти автоматизації бізнес-процесів і технології штучного інтелекту. Доведено, що їх використання сприяє підвищенню прозорості реалізації проєктів, автоматизації документообігу та розвитку дистанційних і гібридних моделей роботи. Систематизовано основні ризики цифровізації, серед яких кіберзагрози, технічні збої, залежність від цифрової інфраструктури, інформаційне перевантаження та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу.

**Перспективи.** Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення практичних механізмів інтеграції цифрових екосистем у систему управління організаціями, оцінка ефективності використання штучного інтелекту та прогностичної аналітики у проєктному менеджменті, а також дослідження впливу цифровізації на розвиток людського капіталу, цифрового лідерства та конкурентоспроможності організацій.

**Ключові слова:** цифрові екосистеми, проєктний менеджмент, цифровізація, цифрові платформи, хмарні технології, управління проєктами, автоматизація бізнес-процесів, цифрова аналітика, штучний інтелект, цифрова трансформація. Початок форми

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується активною трансформацією управлінських процесів та зростанням ролі цифрових технологій у діяльності організацій. У таких умовах проєктний



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

менеджмент дедалі більше залежить від цифрових платформ, хмарних сервісів, аналітичних систем та автоматизованих інструментів управління. Традиційні моделі управління проектами вже не забезпечують необхідної швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, що обумовлює потребу у формуванні цифрових екосистем як інтегрованого середовища взаємодії учасників проекту.

Цифрові екосистеми стають важливим елементом сучасного управління, оскільки забезпечують інтеграцію інформаційних ресурсів, автоматизацію бізнес-процесів та ефективну координацію діяльності проектних команд. Їх використання дозволяє організаціям підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати прозорість реалізації проектів. Особливого значення це набуває в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та необхідності швидкої адаптації до технологічних змін.

Водночас цифровізація проектного менеджменту супроводжується появою нових викликів і ризиків. Залежність від цифрової інфраструктури, кіберзагрози, технічні збої, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення та розвитку цифрових компетенцій персоналу суттєво впливають на ефективність управління проектами. У сучасних умовах організації повинні не лише впроваджувати цифрові технології, а й формувати комплексний підхід до забезпечення інформаційної безпеки, управління даними та розвитку цифрової культури.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю визначення ролі цифрових екосистем у розвитку сучасного проектного менеджменту та обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проектами в умовах цифрової трансформації. Особливої уваги потребують питання інтеграції цифрових платформ у систему управління проектами, оптимізації комунікаційних процесів, автоматизації контролю виконання завдань та забезпечення адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми цифровізації управлінських процесів, розвитку цифрових екосистем та трансформації проектного менеджменту активно досліджуються українськими науковцями. Зокрема, О. В'юник та О. Кіріченко аналізують цифровізацію проектною та логістичною діяльністю підприємств у smart-середовищі [1]. Д. Крамської, М. Глізнуца, Р. Соболя та О. Крамської досліджують роль інформаційних систем у забезпеченні ефективного управління проектами в умовах цифрової економіки [2]. О. Панкратова розглядає цифровізацію як сучасний тренд розвитку менеджменту [3], а Н. Бунак досліджує особливості цифровізації управлінських процесів та сучасні цифрові тенденції у менеджменті організацій [4].

Питання цифрової трансформації бізнес-процесів висвітлюються у працях Ж. Жигалкевич та Р. Залуцького [5], а також І. Кравчук, С. Лавриненко та А. Зелінської, які акцентують увагу на діджиталізації бізнес-процесів та її впливі на конкурентоспроможність підприємств [6]. О. Гук досліджує цифрову трансформацію як інструмент підвищення ефективності управління проектами [7], В. Петренко та А. Барішевський — особливості управління проектами цифрової трансформації [8], а В. Баранов обґрунтовує роль цифрового менеджменту у розвитку цифрової економіки [9].

Водночас питання формування комплексних цифрових екосистем, забезпечення кібербезпеки, розвитку цифрових компетенцій персоналу та інтеграції аналітичних інструментів у систему проектного менеджменту потребують подальших наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті — дослідження ролі цифрових екосистем у розвитку сучасного проектного менеджменту, визначення переваг та ризиків цифровізації управлінських процесів, а також обґрунтування сучасних підходів до підвищення ефективності управління проектами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрові екосистеми являють собою інтегровані цифрові середовища, у межах яких відбувається взаємодія між учасниками проектів, інформаційними системами, сервісами та аналітичними платформами. Їх основна перевага полягає у забезпеченні швидкого обміну інформацією, координації завдань та автоматизації управлінських процесів. У сучасних умовах цифрові екосистеми стають основою ефективного функціонування проектного менеджменту, оскільки дозволяють інтегрувати різні управлінські процеси в єдине цифрове середовище. Це забезпечує підвищення оперативності прийняття рішень, покращення контролю виконання завдань та оптимізацію використання ресурсів організації.

У сучасних умовах проектний менеджмент дедалі більше переходить від локальних систем управління до комплексних цифрових платформ. Такі платформи дозволяють поєднувати функції планування, бюджетування, контролю ресурсів, управління ризиками та моніторингу результатів. Використання цифрових платформ забезпечує оперативний доступ до інформації та сприяє більш ефективній координації діяльності проектних команд. Крім того, інтеграція цифрових рішень дозволяє скоротити часові витрати на виконання адміністративних процедур і підвищити загальну ефективність реалізації проектів [2, с. 55–58; 7, с. 59–60]. Одним із ключових напрямів розвитку цифрових екосистем є використання хмарних технологій.

Важливу роль у сучасному проектному менеджменті відіграє штучний інтелект та цифрова аналітика. AI-рішення використовуються для прогнозування ризиків, аналізу великих масивів даних, автоматизації

рутинних операцій та оптимізації управлінських рішень. Використання цифрової аналітики дозволяє підвищити точність планування, своєчасно виявляти потенційні проблеми реалізації проєктів та забезпечувати більш ефективний розподіл ресурсів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають системи прогнозування аналітики, які дозволяють моделювати різні сценарії реалізації проєктів та оцінювати їх потенційні результати [2, с. 60–61; 8, с. 109–111].

Цифрові екосистеми також змінюють підходи до управління людським капіталом. Проєктні команди дедалі частіше працюють у гібридному або дистанційному форматі, що потребує використання сучасних цифрових інструментів комунікації та координації. Використання цифрових сервісів сприяє покращенню взаємодії між учасниками проєкту, забезпечує швидкий обмін інформацією та дозволяє ефективніше координувати діяльність команд. Водночас цифровізація підвищує вимоги до рівня цифрових компетенцій персоналу та потребує постійного професійного розвитку працівників [1, с. 254–256; 3].

Разом із перевагами цифровізації виникають нові ризики. Серед них особливого значення набувають кіберзагрози, технічні збої, залежність від цифрової інфраструктури та проблема захисту персональних даних. У сучасних умовах організації повинні приділяти особливу увагу питанням інформаційної безпеки, резервного копіювання даних та забезпечення безперервності функціонування цифрових систем. Недостатній рівень кіберзахисту може призвести до втрати даних, порушення роботи цифрових платформ та суттєвого зниження ефективності реалізації проєктів [8, с. 112–113].

Для забезпечення ефективності цифрових екосистем важливим є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Працівники повинні володіти навичками роботи з цифровими платформами, аналітичними системами та інструментами автоматизації. Саме рівень цифрової грамотності персоналу значною мірою визначає здатність організації ефективно адаптуватися до технологічних змін та реалізовувати проєкти в умовах цифрової трансформації [9, с. 60–61].

У сучасних умовах цифрові екосистеми стають не лише технологічним, а й стратегічним фактором розвитку організацій. Їх впровадження дозволяє підвищити конкурентоспроможність, скоротити витрати та забезпечити ефективне управління проєктами різного рівня складності. Для більш детального узагальнення функціональних можливостей сучасних цифрових платформ, їх переваг, сфер застосування та потенційних ризиків доцільно систематизувати основні цифрові інструменти, що використовуються у сучасному проєктному менеджменті (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні цифрові інструменти та їх роль у сучасному проєктному менеджменті**

Цифровий інструмент	Основні функції	Ключові переваги	Сфера	Потенційні ризики
Trello	Управління завданнями та візуалізація процесів	Простота використання, контроль виконання завдань	Командна робота, невеликі проєкти	Обмежений функціонал для складних проєктів
Jira	Контроль реалізації проєктів та управління	Деталізований моніторинг, автоматизація процесів	IT- та цифрові проєкти	Складність налаштування та адміністрування
Asana	Планування та координація командної діяльності	Гнучке управління завданнями, підвищення продуктивності	Бізнес-проєкти, маркетинг	Ризик перевантаження інформацією
Power BI	Аналітика та візуалізація даних	Підтримка управлінських рішень, прогнозування	Аналітичні системи, фінансовий менеджмент	Залежність від якості даних
Slack	Корпоративна комунікація та координація	Швидкий обмін інформацією, підтримка дистанційної роботи	Гібридні та дистанційні команди	Ризики інформаційного перевантаження
Microsoft Project	Планування ресурсів та контроль виконання	Комплексне управління проєктами	Великі корпоративні проєкти	Висока вартість впровадження

Джерело: систематизовано автором за [2, с. 54–63; 7, с. 58–62]

Використання цифрових екосистем сприяє переходу до управління проєктами на основі цифрової аналітики та інтегрованих інформаційних систем, де управлінські рішення приймаються на базі актуальних даних і прогнозних моделей. Це дозволяє знизити рівень суб'єктивності, підвищити точність стратегічного планування та забезпечити більш ефективний контроль реалізації проєктів. У сучасних умовах цифрова аналітика стає важливим інструментом оцінки результативності проєктної діяльності, оскільки дозволяє

оперативно виявляти відхилення від планових показників і своєчасно коригувати управлінські рішення [2, с. 58–60]. Інтеграція ERP- та CRM-систем у цифрові екосистеми забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізацію бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами й партнерами [1, с. 257–258].

Особливого значення цифрові екосистеми набувають у міжнародних та міжсекторальних проєктах, де необхідно забезпечити координацію великої кількості учасників, ефективний обмін інформацією та синхронізацію роботи команд у різних часових зонах. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати дистанційний моніторинг виконання завдань, забезпечувати безперервний доступ до інформації та підтримувати ефективну взаємодію між учасниками проєктної діяльності незалежно від їх географічного розташування. У результаті підвищується оперативність прийняття управлінських рішень та загальна ефективність реалізації проєктів [8, с. 108–109]. Додатковою перевагою цифрових екосистем є можливість формування гібридних моделей організації праці та залучення міжнародних експертів до реалізації проєктів. Це сприяє розвитку міжсекторальної співпраці, підвищенню інноваційності проєктної діяльності та забезпечує більшу гнучкість управління в умовах глобалізації.

Проте, активна цифровізація проєктного менеджменту супроводжується виникненням нових ризиків, які можуть суттєво впливати на стабільність функціонування цифрових екосистем та ефективність реалізації проєктів. Серед основних загроз особливого значення набувають кіберзагрози, технічні збої, залежність від цифрової інфраструктури, інформаційне перевантаження та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. Для більш комплексного узагальнення основних ризиків цифровізації проєктного менеджменту, їх потенційних наслідків та механізмів реагування доцільно систематизувати їх у таблиці 2.

Таблиця 2

### Основні ризики цифровізації проєктного менеджменту та механізми їх мінімізації

Ризик цифровізації	Характеристика ризику	Можливі наслідки	Рівень впливу / Ймовірність	Основні заходи реагування
Кіберзагрози	Несанкціонований доступ до даних та цифрових систем	Втрата даних, зупинка роботи проєкту	Високий / Висока	Посилення кібербезпеки, багаторівневий захист систем
Технічні збої	Помилки програмного забезпечення або відмова цифрової інфраструктури	Затримка реалізації проєкту	Середній / Середня	Резервне копіювання та технічна підтримка
Низькі цифрові компетенції персоналу	Недостатній рівень навичок роботи з цифровими платформами	Зниження продуктивності та помилок в управлінні	Високий / Середня	Навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій
Залежність від цифрових платформ	Надмірна концентрація процесів у межах однієї системи	Операційні ризики та втрата доступу до сервісів	Середній / Середня	Диверсифікація цифрових сервісів
Інформаційне перевантаження	Надмірний обсяг інформації та складність її обробки	Помилки у прийнятті рішень	Середній / Висока	Використання аналітичної фільтрації та BI-систем
Витік конфіденційної інформації	Недостатній рівень захисту даних	Репутаційні та фінансові втрати	Високий / Середня	Шифрування даних та контроль доступу
Нестабільність інтернет-з'єднання	Перебої у роботі цифрових платформ та сервісів	Порушення комунікації та координації команд	Середній / Середня	Використання резервних каналів зв'язку
Складність інтеграції	Несумісність платформ та програм	Зниження ефективності автоматизації	Середній / Низька	Стандартизація цифрової інфраструктури

Джерело: систематизовано автором за [4; 8, с. 107–114]

Подальший розвиток цифрових екосистем у проєктному менеджменті буде пов'язаний із розширенням використання штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, цифрової аналітики та інтегрованих платформ управління. Організації, які ефективно впроваджують цифрові технології, отримують суттєві конкурентні переваги, підвищують швидкість реалізації проєктів та покращують якість управлінських рішень.

Цифрові екосистеми змінюють не лише технічну складову проєктного менеджменту, а й саму логіку організації управлінських процесів. Якщо раніше управління проєктами базувалося переважно на локальних

системах координації, то сьогодні воно дедалі більше переходить до інтегрованих цифрових середовищ. Це дозволяє об'єднати всі етапи життєвого циклу проекту — від планування до оцінки результатів — у межах єдиної цифрової платформи. Такий підхід забезпечує безперервний доступ до інформації, підвищує прозорість управління та покращує якість комунікації між учасниками проекту.

Важливим елементом сучасних цифрових екосистем є використання аналітичних інструментів та Big Data. Аналітика даних дозволяє менеджерам отримувати об'єктивну інформацію щодо стану реалізації проекту, прогнозувати можливі ризики та своєчасно реагувати на відхилення від планових показників. У сучасних умовах цифрова аналітика стає одним із ключових інструментів підтримки управлінських рішень та забезпечення ефективності проектної діяльності.

Разом із перевагами цифровізації виникає необхідність формування нових управлінських компетенцій. Керівники проектів повинні не лише володіти традиційними інструментами управління, а й розуміти принципи роботи цифрових платформ, систем автоматизації, аналітичних сервісів та хмарних технологій. Саме цифрова компетентність менеджерів дедалі більше визначає ефективність управління проектами у динамічному бізнес-середовищі.

Цифрові екосистеми також сприяють розвитку гібридних та дистанційних моделей організації праці. Використання цифрових інструментів комунікації та колаборації дозволяє підтримувати ефективну взаємодію незалежно від територіального розташування учасників проекту. Це відкриває нові можливості для залучення міжнародних експертів, формування мультидисциплінарних команд та реалізації складних міжнародних проектів.

Перспективи подальшого розвитку цифрових екосистем у проектному менеджменті пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, автоматизацією бізнес-процесів, розвитком predictive analytics та вдосконаленням технологій кібербезпеки. Очікується, що цифрові екосистеми дедалі більше трансформуватимуть традиційні підходи до управління проектами та сприятимуть формуванню нових моделей цифрового управління й цифрового лідерства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові екосистеми є одним із ключових чинників розвитку сучасного проектного менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки. Їх використання забезпечує інтеграцію управлінських процесів у межах єдиного цифрового середовища, підвищує оперативність прийняття рішень, покращує координацію командної роботи та сприяє оптимізації використання ресурсів організації. Визначено, що застосування цифрових платформ, хмарних сервісів, ERP- та CRM-систем, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність реалізації проектів, забезпечити прозорість управлінських процесів та покращити якість моніторингу виконання завдань. Особливого значення цифрові екосистеми набувають у міжнародних та міжсекторальних проектах, де необхідно забезпечити безперервну взаємодію між учасниками проектної діяльності незалежно від їх територіального розташування.

Разом із перевагами цифровізації встановлено наявність низки ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, технічними збоями, залежністю від цифрової інфраструктури, інформаційним перевантаженням та недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу. Обґрунтовано, що ефективне функціонування цифрових екосистем потребує комплексного підходу до забезпечення кібербезпеки, розвитку цифрової культури організації, захисту інформації та постійного професійного розвитку працівників. Визначено, що рівень цифрової грамотності персоналу та здатність організації адаптуватися до технологічних змін стають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ефективності управління проектами.

Подальший розвиток цифрових екосистем у проектному менеджменті буде пов'язаний із розширенням використання штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, цифрової аналітики, predictive analytics та інтегрованих платформ управління. Очікується, що цифрові технології дедалі більше трансформуватимуть традиційні підходи до управління проектами, сприятимуть формуванню нових моделей цифрового управління та підвищуватимуть ефективність реалізації інноваційних проектів. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямувати на вивчення практичних механізмів інтеграції цифрових екосистем у систему управління організаціями, оцінку ефективності використання штучного інтелекту у проектному менеджменті та аналіз впливу цифровізації на розвиток людського капіталу.

### **ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. В'юник О. В., Кіріченко О. В. Цифровізація як інструмент розвитку проєктної та логістичної діяльності підприємств в умовах smart-середовища. *Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46). С. 253–263. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.253-263](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.253-263)
2. Крамської Д. Ю., Глізнуца М. Ю., Соболев Р. Г., Крамської О. Ю. Інформаційні системи як інструмент ефективного управління проєктами в цифровій економіці. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2025. № 3. С. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.54>
3. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
4. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталлий розвиток економіки*. 2025. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>
5. Жигалкевич Ж. М., Залутський Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97>
6. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
7. Гук О. В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проєктами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.58-62>
8. Петренко В., Барішевський А. Особливості управління проєктами з цифрової трансформації. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.107-114>
9. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Прийзовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>

### References

1. Viunyk, O. V., & Kirichenko, O. V. (2025). Tsyfrovizatsiia yak instrument rozvytku proiektnoi ta lohystichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh smart-seredovishcha [Digitalization as a tool for the development of project and logistics activities of enterprises in a smart environment]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky — Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 13(46), 253–263. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.253-263](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.253-263) [in Ukrainian].
2. Kramskoi, D. Yu., Hliznutsa, M. Yu., Sobol, R. H., & Kramskoi, O. Yu. (2025). Informatsiini systemy yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy v tsyfrovii ekonomitsi [Information systems as a tool for effective project management in the digital economy]. *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky — Bulletin of NTU "KhPI". Economic Sciences*, 3, 54–63. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.54> [in Ukrainian].
3. Pankratova, O. M. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> [in Ukrainian].
4. Buniak, N. (2025). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu orhanizatsii: osoblyvosti ta suchasni trendy [Digitalization of organizational management: features and modern trends]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Economic Development*, 55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72> [in Ukrainian].
5. Zhyhalkevych, Zh. M., & Zalutskyi, R. O. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor in the development of business structures]. *Efektyvna ekonomika — Efficient Economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> [in Ukrainian].
6. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., & Zelinska, A. (2023). Didzhytalizatsiia biznes-protseviv: innovatsiina skladova menedzhmentu pidpriemstv [Digitalization of business processes: an innovative component of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19> [in Ukrainian].
7. Huk, O.-V. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy u malomu ta serednomu biznesi [Digital transformation as a tool for effective project management in small and medium-sized businesses]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Scope*, 203, 58–62. <https://doi.org/10.30838/EP.203.58-62> [in Ukrainian].
8. Petrenko, V., & Baryshevskiy, A. (2025). Osoblyvosti upravlinnia proiektamy z tsyfrovoi transformatsii [Features of project management in digital transformation]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system — Management of Development of Complex Systems*, 62, 107–114. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.107-114> [in Ukrainian].
9. Baranov, V. V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak nevidiemnyi skladnyk tsyfrovoi ekonomiky [Digital management as an integral component of the digital economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk — Pryazovskyi Economic Bulletin*, 1(24), 57–62. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026

**Kuzmuk Ihor**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Assistant of the Department of Economic  
Theory, Management and Administration  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National  
University*

## DIGITAL ECOSYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN PROJECT MANAGEMENT

**Summary.** *Introduction.* The digital transformation of the economy is significantly changing approaches to project activities. Digital ecosystems are becoming an important tool for improving project management efficiency by integrating digital platforms, cloud services, analytics systems, and automation tools into a unified management environment. At the same time, digitalization creates new challenges related to cybersecurity, technical risks, and the need to develop employees' digital competencies.

*Purpose.* The purpose of the article is to investigate the role of digital ecosystems in the development of modern project management, identify their advantages and risks, and substantiate approaches to improving project management efficiency in the context of digital transformation.

*Materials and Methods.* The research is based on scientific publications devoted to digitalization, digital ecosystems, project management, and business process transformation. The study employs methods of theoretical generalization, systematization, comparative analysis, tabular presentation, and logical synthesis.

*Results.* The study proves that digital ecosystems contribute to the integration of management processes, improve decision-making efficiency, enhance team coordination, and optimize resource utilization. The key components of digital ecosystems are identified, including project management platforms, cloud technologies, ERP and CRM systems, digital analytics, business process automation tools, and artificial intelligence technologies. Their implementation increases project transparency, supports document workflow automation, and facilitates remote and hybrid work models. The main risks of digitalization are systematized, including cyber threats, technical failures, dependence on digital infrastructure, information overload, and insufficient digital competencies of personnel.

*Prospects.* Future research should focus on practical mechanisms for integrating digital ecosystems into organizational management systems, assessing the effectiveness of artificial intelligence and predictive analytics in project management, and studying the impact of digitalization on human capital development, digital leadership, and organizational competitiveness.

**Key words:** digital ecosystems, project management, digitalization, digital platforms, cloud technologies, project management systems, business process automation, digital analytics, artificial intelligence, digital transformation.