

9. Верховна Рада України. (2022). *Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>

10. Бойко, І. (2023). Цифрові технології в адміністративній процедурі. У *Digital Trends and Anti-Corruption Reforms in Public Administration: Scientific monograph* (с. 11–19). Riga, Latvia: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-369-9-2>

11. Пироговська, В. О., Кельбя, С. Г., & Зливко, С. В. (2025). Виклики та можливості адміністративного права в епоху цифрових технологій. *Наука і техніка*, 3(44), 171–189. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-171-189](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-171-189)

12. Краковська, А. Є., & Бабик, М. К. (2022). Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія ПРАВО*, (70), 329–334. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>

Рябець Н.М.,

к.е.н., доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ В СУЧАСНІЙ АРХІТЕКТУРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Прискорення процесів глобальної цифровізації та цифрової трансформації, повністю модифікує систему координат сучасного міжнародного руху факторів виробництва, а також модель міжнародної спеціалізації країн та окремих традиційних транснаціональних корпоративних структур. Останні змушені змінювати свої бізнес-моделі і вбудовуватися в принципово нову систему міжнародного поділу праці. Саме активна еволюція світової економіки, глобальні трансформації, цифровізація і віртуалізація, перехід до активного пошуку синергетичних ефектів від спільної діяльності призвели до формування цифрових і бізнес-екосистем, які набувають активного розвитку сьогодні.

Ідея «бізнес-екосистеми» з'явилася у фаховій літературі ще у першій половині 1990-х рр. і спочатку сприймалася, скоріше як теоретична метафора, ніж керівництво до практичних дій. Її трансформація у повноцінну окрему бізнес-стратегію збіглася у часі із швидким розвитком та підйомом цифрових платформ - таких, як Amazon, Alibaba, Uber, - що запропонували принципово новий погляд на моделі спільного створення ринкової цінності для споживача незалежними один від одного гравцями ринку. У загальному випадку цифрова екосистема являє собою сукупністю взаємозалежних цифрових платформ, додатків, пристроїв та даних, що створюють цілісне середовище для успішного функціонування підприємства. Її мета – забезпечити ефективну взаємодію різних компонентів бізнесу, підвищити гнучкість та покращити загальну продуктивність.

Вважається, що концепт цифрових екосистем був запропонований в 2002 році європейським дослідником Франческо Начіра та його колегами в рамках проєкту Європейського Союзу з розвитку використання інформаційних технологій малим та середнім бізнесом, але насправді перші згадки можна зустріти ще в роботі Джеймса Мура 1993 року. В рамках зазначеного проєкту було виокремлено шість послідовних стадій розвитку використання цифрових технологій у бізнесі: 1) впровадження електронної пошти (комунікації); 2) створення веб-сайтів (просування на ринку); 3) електронна комерція (продажі онлайн, вихід на глобальний ринок); 4) електронний бізнес (інтеграція ланцюгів постачання, скорочення витрат); 5) мережева організація (нові бізнес-моделі, віртуальні підприємства); 6) найвища стадія- цифрові екосистеми. Цифровим екосистемам притаманні наступні характеристики [1;2]: динамічне агрегування інших гравців ринку; навчання та поділ знання; природний відбір та еволюція сервісів та рішень. В тому ж 2002 р. у книзі «Платформенне лідерство: як Intel, Microsoft та Cisco прискорюють інновації в індустрії» її автори Аннабель Гауер та Майкл Кусумано описали екосистемні ефекти у бізнесі, використовуючи концепцію бізнес-платформ [3]. У сучасній інтерпретації ці дві концепції зазвичай виявляються тісно взаємопов'язані. Найбільші платформи в сучасному міжнародному бізнесі за своєю природою є цифровими системами — більш

менш складним набором комп'ютерних артефактів (програмного коду, даних, необхідної інфраструктури): Google, iTunes, Facebook, AirBnB і так далі. Ці системи виконують чотири важливі функції, що визначають їх затребуваність серед різнорідних незалежних учасників: вони дозволяють знаходити та реалізовувати вигідні угоди, надають необхідні для цього інструменти та сервіси, встановлюють єдині для всіх учасників правила і, нарешті, вони зайняті постійним розширенням числа учасників, посилюючи тим самим мережеві ефекти. Отже, під цифровою екосистемою пропонуємо розуміти стратегію, відповідно до якої незалежні в операційній діяльності, що діють на власний ризик бізнес-одиниці створюють спільну цінність для споживачів, використовуючи загальноприйняті правила, інструменти та знання. У загальному випадку цифрові екосистеми мають певну траєкторію розвитку, яку можна представити послідовністю наступних етапів:

- *Зародження*: екосистема існує, швидше, у потенціалі, проте вже наявні ресурси, необхідні для її створення; ця стадія може тривати нескінченно довго, а для переходу на наступний етап розвитку необхідним є поєднання ринкового успіху та стратегічного бачення менеджменту, який наважується вийти за рамки звичної простої та керованої бізнес-моделі і здійснити необхідні для цього значні за обсягом інвестування у її розширення;

- *Експансія*: основоположна ідея цієї стадії «Швидкість важливіша за якість!», екосистема постійно розширюється, створюючи при цьому все нові сервіси та купуючи нових учасників, проте для клієнтів цей процес може не створювати жодної додаткової цінності; постачальники в екосистемі відчують себе затребуваними, доволі часто їх участь прямо або опосередковано спонсорується; швидке розширення ринку або формування нових ринків створює для всіх учасників екосистеми ситуацію взаємного виграшу;

- *Інтеграція*: створена на попередній стадії великомасштабна, слабо інтегрована та досить хаотична екосистема розпочинає процес внутрішнього структурування; актуалізується питання забезпечення належної якості; клієнти починають отримувати відчутні додаткові виграші; на цій стадії постачальники

починають відчувати певний тиск - їм нав'язують правила та інструменти, які можуть виявитися не завжди зручними та вигідними для них;

- *Домінування*: екосистема займає міцні ринкові позиції, прагнучі захопити максимальну частку в клієнтських транзакціях і — відповідно — витіснити з ринку всіх можливих конкурентів, прямих та непрямих; постачальники усвідомлюють, що перебувають у підпорядкованому становищі — їхній бізнес надто інтегрований до екосистеми, що своєю чергою, позбавляє їх можливості вийти з неї вийти, водночас у рамках екосистеми вони володіють дуже обмеженим простором для реалізації самостійної бізнес-стратегії; екосистема перестає швидко розвивати ринок і для деяких учасників дана взаємодія перестає приносити гарантований виграш.

Варто зазначити, що вибір відповідної цифрової екосистеми є ключовим етапом на шляху до успішної цифрової трансформації компанії. Експерти наголошують на тому, що для ефективної реалізації екосистемного підходу топ-менеджменту бізнес-структури слід дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Аналіз бізнес-процесів, потреб компанії та запитів ринку. Необхідно провести ретельний аналіз існуючих бізнес-процесів та ідентифікувати актуальні запитам ринку потреби компанії. Цей етап важливий для того, щоб підібрати цифрову екосистему, яка повністю відповідатиме унікальним характеристикам та стратегічному портфелю організації.

2. Вибір відповідної цифрової екосистеми. На основі аналізу бізнес-потреб необхідно обрати цифрову екосистему, яка найкраще відповідатиме стратегічним цілям і вимогам компанії. При цьому слід врахувати такі параметри, як гнучкість, масштабованість, безпека та сумісність.

3. Використання екосистеми. Експерти пропонують виокремити декілька етапів у процесі практичного використання цифрової екосистеми, що дозволить оцінити її ефективність в обмеженому масштабі, ідентифікувати потенційні проблеми та внести необхідні корективи перед повною інтеграцією.

4. Інтеграція з існуючими системами компанії. Необхідним є забезпечення плавної інтеграції нової екосистеми із вже наявними та функціонуючими бізнес-

системами компанії. Це важливо задля збереження цілісності даних та мінімізації періоду простою підприємства.

5. Навчання персоналу та культурні зміни. Керівництву компанії варто забезпечити навчання співробітників із використання нової екосистеми. Крім технічного навчання, уваги потребують культурні зміни, оскільки успішна цифрова трансформація часто потребує переформатування корпоративної культури.

6. Моніторинг та оптимізація. Рекомендується встановити систему моніторингу продуктивності та ефективності функціонування цифрової екосистеми. Необхідним є постійне оцінювання результатів, збір зворотного зв'язку від користувачів та внесення необхідних коригування для оптимізації роботи системи в цілому.

З погляду багатьох бізнес-практик, зокрема українських, екосистемний підхід тільки формується, як спосіб стратегічного управління великими компаніями, що функціонують у традиційних галузях. Однак концепція все глибше приникає у повсякденну бізнес-діяльність. На думку експертів, цілком ймовірно, найближчими роками суттєвих змін зазнають погляди багатьох стейкхолдерів, що призведе до більш активного дослідження екосистемного підходу вітчизняними корпораціями. На цьому шляху неминуче будуть і успіхи та невдачі, для того, щоб останні траплялися рідше і призводили до менш китичних для бізнесу наслідків, професіоналам бізнесу необхідно приділити увагу вивченню концептуальних засад феномену цифрових екосистем, що наразі активно розвивається.

Впровадження цифрової екосистеми є ключовим етапом цифрової трансформації бізнесу. Однак вибір конкретної цифрової екосистеми має спиратися на потреби компанії, її стратегічні цілі та готовність до змін. Дотримання наведених вище рекомендацій допоможе зробити процес впровадження цифрової екосистеми ефективнішим і зменшить ризик виникнення ряду труднощів. Адже усвідомлений та ретельно спланований підхід до цифрової трансформації сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії у динамічному та конкурентному глобальному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Nachira, F. (2002). Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Bruxelles : European Commission;
2. Martin, L., Matlay, H. (2001). «Blanket» approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. Internet Research, 11(5), 399–410
3. Gawer, A., Cusumano, M. (2002). Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive. Harvard Business Press

Рябець О.М.,
здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Поведінкова економіка, яка була досліджена сучасними економістами та психологами, набувала розвитку на прикладі багатьох випадків нераціональної моделі поведінки економічних суб'єктів. Згідно з точкою зору авторів концепту, пересічний економічний суб'єкт непередбачуваний і не завжди діє з позиції раціональності, що призводить до завдання шкоди його власним інтересам. Вони також вказують, що поведінкова економіка допомагає краще зрозуміти різні аспекти економічної діяльності, такі як мотивація, прийняття рішень та взаємодія.

Особливо яскраво це демонструється при наростаючому новинному фоні, що в умовах прискореної цифровізації постійно зростає, зокрема, у фінансовому світі. Так, у США у 2023 році відбулися банкрутства великих регіональних банків, що призвело до так званої "банківської паніки" (bank run). Масове звернення громадян у банки з метою забрати свої кошти з депозитів, лише загострило банківську кризу, навіть якщо у певних установ не було жодних