

2. Програма релокації підприємств: офіційне роз'яснення: Міністерство економіки України. 28.01.2025. 28 січня. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a>.
3. Tymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. VoxUkraine. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>.
4. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни. *The Actual Problems of Regional Economic Development*. 2024. Vol. 2, № 20. С. 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
5. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024. VoxUkraine, GGTC Kyiv. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.
6. Ukrainians adapting their businesses to today's challenges. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/ukrainians-adapting-their-businesses-todays-challenges>.

**Василенко Д. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ:  
ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД**

Сучасна бізнес система переживає фундаментальну трансформацію, де традиційне уявлення про промисловість руйнується, поступаючись місцем бізнес-екосистемам. У цифровому середовищі успіх компанії більше не визначається виключно її внутрішніми ресурсами чи агресивною лінійною конкуренцією за частку ринку. Натомість його замінює мережева взаємодія, де цінність створюється шляхом координації зусиль незалежних, але взаємопов'язаних гравців – відбувається перехід до стратегії спільного створення цінності.

Ключовою відмінністю екосистемного підходу є відмова від жорсткої вертикальної інтеграції. Лідери екосистеми дбають не лише про свої переваги, а створюють платформи, які знижують транзакційні витрати для всіх учасників процесу. Це дозволяє інноваціям масштабуватися зі швидкістю, яка неможлива в закритих корпоративних структурах. Екосистема працює як живий організм: вона адаптивна, здатна до самоорганізації та стійка до зовнішніх потрясінь завдяки диверсифікації ролей. Яскравим прикладом такої трансформації є досвід корпорації Apple. Вона перетворилася з виробника комп'ютерів на центр глобальної екосистеми, що об'єднує розробників програмного забезпечення,

виробників контенту та фінансові послуги. Згідно з дослідженням професора Майкла Джакобідіса (Лондонська бізнес-школа) [1], стратегічна перевага Apple полягає не стільки в дизайні iPhone, скільки в її здатності керувати мережею взаємовигідних зв'язків в App Store, де успіх кожного розробника зміцнює загальну цінність платформи.

Ще один приклад – Amazon Web Services (AWS), Amazon не просто створив хмарну інфраструктуру для власних потреб, а перетворив її на відкриту екосистему для мільйонів стартапів і корпорацій [2]. Мережевий ефект працює найефективніше: чим більше розробників користуються сервісами AWS, тим швидше вдосконалюються алгоритми та знижується вартість одиниці ресурсу для всіх, що робить економічно недоцільним вихід з цієї системи.

Однак перехід до мережевої взаємодії також несе ризики. Головним викликом є розподіл вигод та відповідальності [3]. Реалізація такої стратегії вимагає від керівників якісно змінити підходи до управління: можливості розподіляти контроль заради спільного зростання. Модель «хижацької» конкуренції в цифровому світі все частіше призводить до антимонопольних розслідувань та технологічної ізоляції, тоді як відкриті або гібридні екосистеми демонструють вищу виживаність у довгостроковій перспективі.

Екосистема стає основною одиницею аналізу у стратегічному управлінні XXI століття. Перемагають не ті, хто має найбільші активи, а ті, хто здатний побудувати найефективнішу мережу взаємодії, працюючи над досягненням спільної мети системи. Такий перехід від егоцентричної до екоцентричної стратегії є безальтернативним шляхом для бізнесу в епоху цифрової глобалізації. Водночас для української економіки така трансформація має особливе значення в умовах кризової нестабільності та післявоєнного відновлення, оскільки саме екосистемний підхід дозволяє забезпечити синергію між бізнесом, державою та суспільством, підвищити стійкість підприємств, прискорити інноваційний розвиток та інтеграцію у світові економічні процеси.

#### **Список використаних джерел:**

1. Jacobides M. G., Gawer A., Lang N., Martinez D. Z. The Political Economy and Geopolitics of AI Regulation. *Management and Business Review*. 2025. Vol. 5, No. 4. P. 38-51. <https://doi.org/10.1177/2694104X251404322>.

2. Challa N., Devineni S. K., Karangara R. A Deep Dive into Amazon Web Services: Unlocking the Potential. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. 2022. Vol. 1, No. 2. P. 2-5. [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)179](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)179).
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34.

**Волошин Є. В., канд. екон. наук Белозерцев В. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR, РЕКРУТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ**

Цифрова трансформація управління персоналом зумовлює активне впровадження чат-ботів і систем штучного інтелекту у сферу HR, рекрутингу та соціально-трудова відносин. Ці інструменти змінюють способи взаємодії роботодавця з кандидатами, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами, а також розширюють можливості аналітичної підтримки кадрових рішень. У сучасних умовах їх застосування вже не є лише технологічною новацією, а поступово перетворюється на важливий елемент побудови гнучкої, швидкої та клієнтоорієнтованої системи управління людськими ресурсами [1]. Водночас поширення таких рішень актуалізує питання прозорості, недискримінаційності, захисту персональних даних і дотримання трудових прав.

У сфері рекрутингу чат-боти та AI-рішення використовуються насамперед для первинної комунікації з кандидатами, автоматизованого інформування про вакансії, обробки типових запитів, попереднього збору даних, запису на співбесіду та підтримки кандидатського досвіду. Разом із цим алгоритмічні інструменти застосовуються для сортування резюме, ранжування кандидатів, виявлення відповідності профілю вимогам вакансії та прогнозування ймовірності успішного працевлаштування. Європейська Комісія прямо відносить AI-інструменти для працевлаштування, управління працівниками та доступу до самозайнятості, зокрема програмне забезпечення для сортування CV, до високоризикових сфер використання [2]. Це свідчить про значний практичний потенціал таких технологій, але водночас і про підвищену відповідальність за якість даних, людський контроль і недопущення дискримінаційних результатів. У межах HR-функції