



**Менеджмент**

УДК 338.24:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134641>

**Трансформація бізнес-моделі підприємства в контексті управління  
розвитком в умовах цифрової економіки**

**Тіняєв О.М.**

магістрант кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького,  
18001, м. Черкаси, б-р Шевченка, 81, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7038-3042>

**Чередниченко Вікторія Володимирівна**

кандидат економічних наук, ст. викладач кафедри менеджменту та  
державної служби  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького,  
18001, м. Черкаси, б-р Шевченка, 81, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8276-3014>

**Прийнято: 12.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025**

**Анотація:** У статті здійснено комплексний аналіз процесів трансформації бізнес-моделей підприємств у контексті управління їх розвитком в умовах цифрової економіки. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і практичних напрямів модернізації бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, автоматизації та платформних рішень, які формують нові підходи до організації бізнес-процесів та визначають конкурентоспроможність підприємств. Методи дослідження базуються на системному й порівняльному аналізі наукових



джерел, структурно-логічному узагальненні моделей цифрової трансформації, а також методології оцінювання факторів впливу цифровізації на стратегічний розвиток підприємства. У результатах роботи визначено ключові тенденції цифрової економіки, що зумовлюють необхідність оновлення бізнес-моделей: зростання ролі даних як основного ресурсу, перехід до клієнтоорієнтованих цифрових сервісів, формування цифрових екосистем та посилення інтеграції автоматизованих рішень у операційну діяльність. Ідентифіковано основні бар'єри цифрової трансформації, серед яких технологічна нерівномірність, нестача компетентностей, складність зміни організаційної культури та недостатність інвестицій у цифрову інфраструктуру. Окреслено можливості, що відкриває цифровізація: підвищення ефективності, скорочення витрат, персоналізація взаємодії зі споживачами та формування довгострокової цінності. У висновках обґрунтовано доцільність застосування концептуальної моделі трансформації бізнес-моделі, яка поєднує технологічні інновації, гнучкість управління, адаптивність бізнес-процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток у цифровому середовищі. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для формування сучасних стратегій розвитку та посилення конкурентних позицій у динамічних умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** управління розвитком, цифрова економіка, стратегічне управління, інновації, ключові показники ефективності (кпі), цифрові технології, операційна ефективність.

## **Transformation of the Enterprise Business Model in the Context of Development Management in the Digital Economy**

**Tiniaiev Oleksii**

Master's Student, Department of Management and Public Service,  
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
81 Shevchenko Boulevard, Cherkasy, 18001, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7038-3042>



**Cherednychenko Viktoriia**

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management and Public Service,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
81 Shevchenko Boulevard, Cherkasy, 18001, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8276-3014>

**Abstract:** The article presents a comprehensive scholarly examination of the transformation of enterprise business models within the framework of development management in the digital economy. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and identify the practical vectors of business model modernization driven by the diffusion of digital technologies, including artificial intelligence, big data analytics, automation, and platform-based solutions, which fundamentally reshape the architecture of business processes. The methodological basis of the research encompasses system and comparative analysis of academic literature, structural – logical synthesis of prevailing conceptual approaches to digital transformation, as well as analytical methods for assessing the influence of digitalization on the strategic development trajectories of enterprises. The findings reveal the key tendencies of the digital economy that necessitate the reconfiguration of business models: the growing centrality of data as a strategic resource, the expansion of customer-centric digital services, the emergence of digital ecosystems, and the deepening integration of automated and intelligent technologies into operational activities. At the same time, it outlines substantial opportunities enabled by digitalization, such as enhanced operational efficiency, optimization of decision-making processes, personalization of customer engagement, the development of new value propositions, and the formation of long-term competitive advantages. The conclusions justify the adoption of a conceptual model of business model transformation that integrates technological innovation, managerial flexibility, adaptive restructuring of business processes, and strategic orientation toward sustainable development in a digitally driven environment. The results may serve as a



methodological foundation for enterprises seeking to design contemporary development strategies and reinforce their competitive positions in the evolving digital economy.

**Keywords:** development management, digital economy, strategic management, innovation, KPI, digital technologies, operational efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище дедалі частіше стикається з викликами, пов'язаними з цифровізацією економіки та необхідністю інтеграції цифрових технологій у підприємницьку діяльність. У умовах швидких технологічних змін, розвитку штучного інтелекту, великих даних та автоматизації бізнес-процесів постає питання трансформації традиційних бізнес-моделей. Проблема полягає у тому, що більшість існуючих бізнес-моделей не враховують цифрові інструменти та технологічні можливості, що знижує їхню ефективність та адаптивність у довгостроковій перспективі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення адаптивних механізмів та стратегій трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки.

У сучасних умовах глобальних технологічних, економічних і соціальних змін підприємства стикаються з потребою переосмислення традиційних бізнес-моделей. Цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Проблема полягає у тому, що більшість бізнес-моделей орієнтовані переважно на традиційні фінансові та операційні показники, нехтуючи потенціалом цифрових технологій та аналітики даних. Це створює виклики щодо адаптації діяльності підприємств до нових цифрових вимог ринку, очікувань стейкхолдерів і можливостей, які відкриває цифрова економіка.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється трансформації бізнес-моделей відповідно до принципів сталого розвитку.



Такі автори, як Дж. Елкінгтон [1], Р. Едвардс [2], Б. Лубін і М. Естіс [3] підкреслюють необхідність інтеграції екологічних та соціальних чинників у стратегічне планування компаній.

У праці Остервольда Е. та інших [4] обґрунтовано використання канви бізнес-моделі для адаптації до сучасних викликів. Проте багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими – зокрема, відсутні практичні моделі адаптації бізнес-моделей до вимог ESG, існує брак методик оцінювання ефективності таких трансформацій. Також є потреба у комплексному підході, що враховує специфіку різних секторів економіки та культурних контекстів.

В дослідженні Брокена Н. [6] зазначається, що концепція сталого розвитку не відповідає класичним підходам неокласичної економічної теорії, які ґрунтуються на ідеї безперервного економічного зростання. Тому економісти та науковці пропонують пошук таких схем споживання і виробництва, які б відповідали насущним потребам людства.

Слід зазначити, що сьогодні у науковому просторі представлена значна кількість публікацій, присвячених питанням сталого розвитку, наприклад в роботі Носробаті С., Атобіші Т., Хегедуса С., Мельник О. та інших. З урахуванням того, що дана концепція охоплює різні аспекти діяльності підприємств і сучасного бізнесу, відповідні публікації мають різноспрямований характер, зокрема з урахуванням галузевих і регіональних особливостей. Значна частина наукових праць має загальний характер та описує базові принципи концепції сталого розвитку і її зв'язок із сучасними технологіями [7, 8].

Окремі дослідження зосереджуються виключно на екологічних аспектах цієї концепції та питаннях її імплементації у виробничу діяльність з урахуванням галузевої специфіки. Так, для транспортної сфери у працях Тай З., Коновесіс Д. [9] охарактеризовано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності перевізників концепції сталого розвитку, зокрема на основі впровадження енергозберігаючих технологій та використання альтернативних видів палива. Низка робіт вітчизняних учених, Клевцевич Н. [10],



Бородій М. [11], також розглядає особливості руху підприємств у напрямі сталого розвитку та цифровізації в умовах війни в Україні, коли, попри наявність більш пріоритетних завдань, країна як сучасна європейська держава має дотримуватися загальноєвропейських цінностей.

У працях дослідників представлено різні підходи до включення сталих принципів у бізнес-архітектуру підприємств. Особливої уваги заслуговують підходи до інноваційного перетворення бізнес-моделі через впровадження соціальних і екологічних інновацій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте більшість досліджень орієнтована або на окремі галузі, або на загальні концепції без врахування конкретних механізмів адаптації. Недостатньо опрацьованими залишаються питання впровадження системного підходу до адаптації бізнес-моделі, інтеграції інновацій у стратегію сталого розвитку та розроблення індикаторів ефективності таких змін. Також не приділено належної уваги управлінським інструментам, які забезпечують цілісну інтеграцію принципів ЦСР у всі рівні управління. Саме ці аспекти становлять наукову новизну даної роботи.

#### **Формулювання цілей статті (постановка завдання)**

- Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до трансформації бізнес-моделей у контексті цифрової економіки.
- Визначити ключові фактори та драйвери цифрової трансформації, що впливають на управління розвитком підприємства.
- Ідентифікувати бар'єри та проблеми впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі підприємств.
- Розробити концептуальну модель трансформації бізнес-моделі з урахуванням цифровізації, інноваційних технологій та стратегічного управління розвитком.



- Оцінити практичні можливості застосування запропонованої моделі для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Бізнес-модель є системою логічних зв'язків, що визначає спосіб створення, постачання та захоплення цінності. У контексті цифрової економіки поняття цінності значно розширюється: воно охоплює не лише фінансові результати, а й ефективність цифрових процесів, інноваційність, адаптивність до змін ринку та технологічні можливості. Це означає, що компанії повинні враховувати вплив цифрових технологій на операційні процеси, управління ресурсами, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також на внутрішню організаційну культуру. Таким чином, бізнес-модель трансформується з інструмента досягнення прибутку у механізм створення комплексної цінності для всіх учасників цифрової екосистеми.

У межах дослідження запропоновано концептуальну модель трансформації бізнес-моделі, що включає три рівні: стратегічний, операційний та комунікаційний. Стратегічний рівень передбачає переосмислення місії та бачення компанії з урахуванням цифрової трансформації, інноваційних можливостей і стратегічних цілей розвитку. Це також включає розробку стратегічної карти, що відображає цифрові ризики та можливості, пов'язані з інтеграцією нових технологій, змінами ринкової кон'юнктури та потребами клієнтів [15]. Операційний рівень фокусується на впровадженні цифрових рішень у виробництво, логістику, управління даними та процеси прийняття рішень, підвищенні ефективності та автоматизації, а також на розвитку компетентностей персоналу для роботи в цифровому середовищі. Комунікаційний рівень охоплює взаємодію з усіма зацікавленими сторонами через цифрові платформи, прозору звітність, аналітику даних та інтеграцію інновацій у корпоративну стратегію.



Трансформація бізнес-моделі починається з оцінки цифрового середовища та потенціалу підприємства, включаючи аналіз цифрової зрілості, ресурсної забезпеченості та технологічних можливостей. Важливим етапом є інтеграція цифрових цілей у систему ключових показників ефективності (КРІ), що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю. КРІ охоплюють економічні, технологічні та організаційні показники, наприклад рівень автоматизації, ефективність використання даних, швидкість адаптації до ринкових змін та цифрову взаємодію зі стейкхолдерами [16].

Інноваційність є ключовим елементом трансформації: застосування цифрових технологій, платформних рішень, аналітики великих даних і автоматизації дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість та створювати нові джерела цінності. Системний підхід забезпечує не лише реакцію на зміни, а й формування інноваційного середовища всередині компанії.

Ефективна трансформація передбачає постійний моніторинг цифрових процесів та аналіз показників продуктивності, що дозволяє гнучко коригувати стратегію та адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища. Важливим є формування корпоративної культури цифрової адаптивності та інноваційності, підтримка лідерства змін та безперервного навчання персоналу [14].

Залучення стейкхолдерів на всіх етапах цифрової трансформації підвищує рівень довіри, забезпечує легітимність змін та відкриває можливості для партнерств. Співпраця з клієнтами, партнерами, академічними установами та інвесторами сприяє різнобічній оцінці процесів трансформації та зміцнює позиції підприємства на ринку. Цифрові платформи для ESG-звітності, аналітики та комунікацій забезпечують прозорість, ефективний зворотний зв'язок і формування позитивного іміджу.

Для систематизації підходу до трансформації запропоновано трирівневу модель бізнес-моделі (табл. 1).



**Рівні адаптації бізнес-моделі до цифрової економіки**

Рівень	Характеристика	Основні інструменти
Стратегічний	Переосмислення місії, бачення, цифрових цілей	SWOT, стратегічне планування, цифрові дорожні карти
Операційний	Впровадження цифрових технологій, автоматизація, аналітика даних	KPI, процесна оптимізація, платформи управління
Комунікаційний	Цифрова взаємодія зі стейкхолдерами, прозорість, аналітика	ESG-звітність, платформи комунікацій, CRM-системи

Розроблено авторами на основі [20]

Основними факторами успішної трансформації є лідерство, інноваційність, залучення стейкхолдерів, культура цифрової адаптивності та безперервне навчання персоналу.

Приклади успішної цифрової трансформації демонструють компанії, такі як Amazon, Siemens та Microsoft, які інтегрували цифрові інструменти у всі елементи своєї бізнес-моделі [19]. Вони продемонстрували підвищення ефективності, диференціацію бренду, оперативну гнучкість та доступ до нових ринків. Ці кейси свідчать, що цифрова трансформація бізнес-моделі є не лише технологічним кроком, а й стратегічною перевагою для підприємств, які прагнуть довгострокової конкурентоспроможності у динамічному цифровому середовищі.

**Висновки.** В умовах цифрової економіки традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність та потребують комплексної трансформації для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку підприємств. Цифрові технології, автоматизація бізнес-процесів, аналітика великих даних та платформні рішення виступають ключовими чинниками, що визначають сучасні стратегії розвитку. Трансформація бізнес-



моделі має здійснюватися на трьох рівнях: стратегічному, операційному та комунікаційному. На стратегічному рівні відбувається переосмислення місії, бачення та цифрових цілей підприємства, формування цифрової дорожньої карти та визначення пріоритетів у розвитку технологічних та організаційних компетенцій. Операційний рівень передбачає впровадження технологічних інновацій, оптимізацію процесів, підвищення цифрових компетенцій персоналу та інтеграцію інструментів автоматизації і аналітики для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Комунікаційний рівень спрямований на прозору взаємодію зі стейкхолдерами, формування репутаційного капіталу та використання цифрових платформ для управління інформацією, аналітики та звітності. Успішність трансформації бізнес-моделі залежить від лідерства топменеджменту, інноваційності, активного залучення стейкхолдерів, формування культури цифрової адаптивності та безперервного навчання персоналу. Інтеграція цифрових ключових показників ефективності та систем моніторингу дозволяє оцінювати результати трансформацій, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегію розвитку підприємства.

Аналіз практичних кейсів провідних міжнародних компаній, таких як Amazon, Siemens та Microsoft, демонструє, що цифрова трансформація бізнес-моделі сприяє підвищенню операційної ефективності, створенню нових джерел цінності, зміцненню бренду та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, цифрова трансформація бізнес-моделі виступає стратегічним інструментом розвитку, який дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін ринку, впроваджувати інноваційні продукти та послуги, зміцнювати позиції на глобальному ринку та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному цифровому середовищі.



### Список використаних джерел

1. Elkington J. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. 2023. URL: [https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans\\_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 5.12.2025).
2. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E. A., Barlow C. Y. Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*. 2017. Vol. 26, № 5. P. 597-608. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
3. Lubin D. A., Esty D. C. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, № 5. P. 42–50. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228641950\\_The\\_Sustainability\\_Imperative](https://www.researchgate.net/publication/228641950_The_Sustainability_Imperative) (дата звернення: 7.12.2025).
4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. 2010.
5. Грінько А. П., Бондарчук Л. В., Ткаченко А. Г., Шапошник Б. В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 9 (1). С. 5-8. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/f1f09745-34ae-45d1-8afc-65dbee3cea35> (дата звернення: 7.12.2025).
6. Bocken N. Sustainable Business Models. In: Leal Filho W., Azeiteiro U., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham Book. URL: <https://www.springer.com/us/book/9783319958668#aboutBook>
7. Nosratabadi S., Atobishi T., Hegedűs S. Social sustainability of digital transformation: Empirical evidence from EU-27 countries. *Administrative Sciences*. 2023. No13(5). 126. DOI:<https://doi.org/10.3390/admsci13050126>
8. Melnyk O., Bulgakov M., Fomin O., Onyshchenko S., Onishchenko O., Pulyaev I. Sustainable development of renewable energy in shipping: technological and environmental prospects. *Scientific Journal of Silesian University of Technology*.



9. Tay Z. Y., Konovessis D. Sustainable energy propulsion system for sea transport to achieve United Nations sustainable development goals: *A review. Discover Sustainability*. 2023. No 4(20). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00132-y>
10. Клевцевич Н. Застосування бізнес моделей економіки замкнутого циклу в українських реаліях. *Економічний простір*. 2022. No 180. С. 58-63. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-9>
11. Бородій М. Р., Чередниченко В. В. Вплив цифрових технологій на розвиток систем управління якістю продукції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847009>
12. Johnson M. W. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press. 2010.
13. Полінкевич О. М. Цифрова трансформація бізнес-моделей сталого розвитку підприємств. *Розвиток України в умовах мілітарного впливу на економічну систему: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 28 березня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. С. 80–84. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-06/Polinkevych\\_DevelopmentOfUkraine\\_vol2.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-06/Polinkevych_DevelopmentOfUkraine_vol2.pdf) (дата звернення: 8.12.2025).
14. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The great reset. World Economic Forum. 2020. URL: <https://archive.org/details/2020-07-00-covid-19-the-great-reset-klaus-schwab-2020/mode/2up> (дата звернення: 6.12.2025).
15. Carayannis E. G., Grigoroudis E., Stamati D. Re-visiting BMI as an Enabler of Strategic Intent and Organizational Resilience, Robustness, and Remunerativeness. *Journal of the Knowledge Economy*. 2017. Vol. 8, № 2. P. 407–436. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0471-3>
16. Zhukovska V., Goi V., Cherednychenko V., Zabolotna O., Shyshliuk V. Retos económicos de la propiedad intelectual en la era digital: aspectos jurídicos, económicos y sociales. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*. 2023. Vol. 11(21). P. 235-262. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16553>



17. Білоус С.П., Супрун Д.А., Перепелиця Є.В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>.

18. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

19. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

20. Лебедченко В. В., Тебенко В. М., Пономаренко О. О. Інноваційні технології в цифровій економіці: переваги та ризики для підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17827986>

21. Осауленко О. В., Чередниченко В. В. Управління маркетинговою діяльністю в контексті розвитку інтернет комунікацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511015>