

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Досліджено цифрову трансформацію бізнес-моделі організації як складний управлінський процес адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Узагальнено теоретичні підходи до сутності цифрової бізнес-моделі, виявлено ключові чинники, напрями та механізми впливу цифрових технологій на її структуру та конкурентні можливості. Обґрунтовано роль цифрової культури, компетенцій персоналу та стратегічного форсайту в переході від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, цифрова інтелектуалізація, стратегічна адаптація, цифрові компетенції

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ADAPTATION OF AN ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL TO THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The paper examines the digital transformation of an organization's business model as a complex managerial process of adaptation to dynamic changes in the market environment. Theoretical approaches to the essence of the digital business model are generalized, and key factors, directions, and mechanisms of the impact of digital technologies on its structure and competitive capabilities are identified. The role of digital culture, staff competencies, and strategic foresight in the transition from digital transformation to digital intellectualization of business is substantiated.

Keywords: digital transformation, business model, digital intellectualization, strategic adaptation, digital competencies

Актуальність. Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, спричиненою розвитком цифрових технологій, зміною споживчих уподобань, глобалізацією та економічною нестабільністю. У цих умовах бізнес-організації змушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, перегляду бізнес-моделей, зниження витрат і підвищення ефективності, забезпечуючи швидке реагування на зміни ринкового середовища. Удосконалення і адаптація бізнес-моделі до викликів цифрової трансформації сприяє зростанню гнучкості, клієнтоорієнтованості та довгостроковій стійкості бізнес-організації, формуючи підґрунтя її подальшого інноваційного розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення сутності та визначення особливостей цифрової трансформації бізнес-моделі організації, а також ідентифікація ключових чинників, напрямів і механізмів впливу цифрових технологій на її структуру, функціонування та конкурентні можливості. Для досягнення поставленої мети передбачено виявлення й аналіз бар'єрів і ризиків цифрової трансформації, що перешкоджають адаптації бізнес-моделі організації, а також обґрунтування підходів до поетапної адаптації з урахуванням управлінських, технологічних і кадрових чинників, стратегічного передбачення, використання цифрових активів і розвитку цифрової культури та компетенцій персоналу. Реалізація зазначених завдань дозволяє сформувати системний підхід до оцінювання цифрової зрілості організації та створити управлінське підґрунтя для адаптації її бізнес-моделі в умовах цифрових викликів.

Результати дослідження. Цифрова трансформація є не лише технологічним, а й управлінським викликом, що передбачає перехід від лінійних бізнес-моделей до мережевих, платформних і даних-орієнтованих систем управління. Її ефективність визначається не масштабом технологічних інновацій, а рівнем стратегічної готовності організації адаптувати культуру, компетенції та цінності до цифрової парадигми розвитку [3].

Цифрова трансформація створює для бізнесу низку переваг, зокрема підвищення ефективності через автоматизацію рутинних процесів, оптимізацію витрат і вдосконалення виробництва. Завдяки аналізу даних поліпшується якість продуктів і послуг, підвищується клієнтоорієнтованість та можливість виходу на нові ринки. Цифрові технології також стимулюють інновації, сприяючи створенню нових продуктів і бізнес-моделей. Водночас трансформація супроводжується низкою викликів: потребою у значних інвестиціях, необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу, зростанням ризиків кібербезпеки та посиленням конкуренції на ринку [1; 3].

Переваги цифрової трансформації для суспільства: сприяє підвищенню якості життя завдяки спрощенню повсякденних процесів, розширенню доступу до інформації, освіти й послуг. Вона стимулює розвиток цифрової економіки, створює нові робочі місця та підтримує економічне зростання. З іншого боку, цифровізація породжує низку викликів: зростання цифрового розриву між різними соціальними групами, ризики порушення приватності через обробку персональних даних та посилення загроз кіберзлочинності, що впливає на безпеку суспільства [3; 5].

Підготовка бізнес-організації і її бізнес-моделі до цифрової трансформації є багаторівневим процесом, що потребує системного стратегічного підходу та залучення всіх організаційних рівнів. Основними етапами виступають: формування стратегії,

бачення, цілей і пріоритетів цифрової трансформації; оцінювання поточного стану технологій, бізнес-моделей, бізнес-процесів і корпоративної культури; розроблення поетапного плану дій із визначенням ресурсів та інвестицій; формування інноваційної культури та стимулювання творчої активності персоналу; інтеграція нових технологічних рішень у діючі системи; підвищення цифрової компетентності працівників через навчання та розвиток. Ключовим інструментом для успішної трансформації є стратегічне передбачення. Воно дозволяє виявляти нові тренди, оцінювати їхній потенціал і розробляти інноваційні рішення. Підприємства, які інвестують у розвиток культури інновацій і залучають зовнішніх партнерів, мають більше шансів на успіх [1-4].

Цифрова бізнес-модель – це основа для успішного функціонування підприємства в цифрову епоху. Вона визначає, як підприємство створює цінність, залучає клієнтів, генерує дохід і забезпечує своє зростання за допомогою цифрових технологій [6]. Цифрова бізнес-модель – це фундаментально новий підхід до ведення бізнесу, заснований на використанні цифрових технологій для створення, доставки та монетизації цінності. Це не просто автоматизація існуючих процесів, а радикальна зміна того, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами, постачальниками та партнерами. У широкому розумінні, цифрова бізнес-модель - це спосіб, за допомогою якого підприємство використовує цифрові технології для створення цінності для своїх клієнтів і отримання прибутку [3; 4].

Ключові характеристики (патерни) цифрової бізнес-моделі: орієнтація на клієнта, тобто глибоке розуміння потреб і поведінки клієнтів, персоналізація продуктів і послуг; дані як актив, а їх використання необхідне для прийняття рішень, розробки нових продуктів та покращення взаємодії з клієнтами; створення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками; постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей; здатність швидко адаптуватися до змін ринку та технологій.

В сучасних умовах відбувається перехід від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації, тобто від автоматизації процесів до створення управлінських систем, що мислять, прогнозують і приймають рішення автономно). Цифрова інтелектуалізація передбачає впровадження цифрових технологій (Big Data, 5G, Інтернет речей тощо) в поєднанні зі штучним інтелектом в усі аспекти діяльності організації з метою переходу управління нею на новий рівень автоматизації та обґрунтованості рішень [2; 6].

Отже, бізнес-модель організації можна розглядати як систему її функціонування, що базується на поєднанні таких складових, як стратегія, взаємовідносини з постачальниками та споживачами, ланцюг створення вартості, організаційна структура, а також сукупність ресурсів, компетенцій і здатностей. Цифрова трансформація бізнес-моделі може відбуватися

як на рівні окремих елементів, так і на рівні всієї моделі. Ступінь трансформації може бути послідовною (маргінальною) або радикальною (фундаментальною). Основним орієнтиром для оцінювання новизни є клієнт, проте цифрова трансформація також може впливати на внутрішні процеси бізнесу, партнерів, галузь та конкурентів.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бізнес-моделі організації є комплексним управлінським процесом, який виходить за межі впровадження окремих технологій і передбачає глибоке переосмислення способів створення цінності, взаємодії зі стейкхолдерами та прийняття управлінських рішень. Ефективність адаптації бізнес-моделі до цифрових викликів визначається рівнем стратегічної готовності організації, розвитком цифрової культури, компетенцій персоналу та здатністю використовувати дані й цифрові активи як ключові ресурси конкурентоспроможності. Перехід від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації посилює роль штучного інтелекту, аналітики даних і автономних управлінських систем у забезпеченні гнучкості, інноваційності та довгострокової стійкості організацій. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання цифрової зрілості бізнес-моделей, аналізування впливу цифрової інтелектуалізації на стратегічні результати діяльності організацій, а також вивчення управлінських і етичних аспектів використання штучного інтелекту в процесах прийняття рішень у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Тростянська К. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації: глобальні тенденції та український контекст. *Інноваційна економіка*. 2025, вип. 2. С. 111-119, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.12>
2. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16-31. DOI 10.33111/sedu.2020.47.016.031.
3. Казанцева С.С. Цифрова трансформація бізнесу: як технології змінюють економічні моделі. *Радіoeлектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–19 квітня 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. Т. 8. С. 69–71. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/e65257ef-2e13-4238-b756-180ef33f4557/content>
4. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 2018. Vol. 10, Issue 1. pp. 123-142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/fman-2018-0011>
5. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>.
6. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. Т. 25, № 3. С. 108-116. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>.