

Stricker L., Wagner J. & Zeier Röschmann A. (2023). The Future of Insurance Intermediation in the Age of the Digital Platform Economy. *Journal of Risk and Financial Management*, 9(16). Art. 381. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090381>

Swiss Re. (2024). *Sustainability Report 2024*. <https://www.swissre.com/dam/jcr:b17dff9d-c026-46e6-b3f9-a0839fb5ed65/2024-sustainability-report-en.pdf>

Voblyi O. I. (2020). *Strakhuvannia: navch. posib* [Insurance: tutorial]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

Wikipedia. *European Risk Observatory*. https://en.wikipedia.org/wiki/European_Risk_Observatory

Yanase N. (2025). Enterprise Risk Management and Corporate Insurance. *Japan's Financial System* (p. 231–257). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-9258-0_9

Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannia» vid 07.03.1996 r. № 85/96-VR [Law of Ukraine "On Insurance" dated 07.03.1996 No. 85/96-VR]. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-vr#Text>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 658.012.2:004
JEL: D21; L2; M15; M21; O30
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-535-544>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2026 ОБИДЕННОВА Т. С., ДЕМ'ЯНЕНКО Т. І., ШЕЛЕСТ О. Л.

УДК 658.012.2:004
JEL: D21; L2; M15; M21; O30

Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Стратегічні напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі

Мета статті полягає в теоретичному узагальненні та систематизації стратегічних напрямів підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У статті узагальнено та систематизовано стратегічні напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі. Доведено, що цифровізація, посилення турбулентності ринків і зміна поведінки споживачів зумовлюють переосмислення логіки створення, доставки та привласнення цінності, а також перегляд конфігурації ключових елементів бізнес-моделі. Встановлено, що трансформація бізнес-моделей має багаторівневий характер і охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та соціально-економічні зміни, інтеграція яких забезпечує узгодженість управлінських рішень із технологічними можливостями та компетентностями персоналу. Виокремлено пріоритетні напрями підвищення ефективності трансформації: цифрова трансформація (Big Data, штучний інтелект, платформи, автоматизація, хмарні рішення) як чинник оптимізації процесів і формування нових механізмів створення цінності; розвиток клієнтоорієнтованості через персоналізацію, цифрові канали комунікації, сервісизацію та програми лояльності; інноваційна трансформація (платформенні й екосистемні моделі, сервітизація); розвиток людського капіталу (безперервне навчання, цифрові навички, інноваційна культура, лідерство змін); інтеграція принципів сталого розвитку як джерело додаткових ринкових і репутаційних переваг. Наукова новизна полягає в інтеграційній систематизації зазначених напрямів як взаємопов'язаних умов результативної трансформації. Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання під час формування програм цифрової трансформації та моніторингу змін бізнес-моделі. Методичною основою слугували контент-аналіз публікацій та узагальнення. Результативність трансформації зростає за умови узгодження стратегії з цифровими інвестиціями та компетентностями персоналу.

Ключові слова: бізнес-модель; цифрова трансформація; стратегічне управління; штучний інтелект; клієнтоорієнтованість; людський капітал; інновації; сталий розвиток.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 14.

Обиденнова Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Дем'яненко Тетяна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

Шелест Олексій Леонідович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

Obydiennova T. S., Demianenko T. I., Shelest O. L. The Strategic Directions for Increasing the Efficiency of Enterprise Business Model Transformation in a Digital Environment

The aim of the article is to theoretically summarize and systematize the strategic directions for increasing the efficiency of enterprise business model transformation in a digital environment as a factor ensuring their competitiveness and sustainable development. The article summarizes and systematizes the strategic directions for increasing the efficiency of enterprise business model transformation in a digital environment. It is proved that digitalization, increased market turbulence, and changes in consumer behavior require a rethinking of the logic of value creation, delivery, and capture, as well as a revision of the configuration of key elements of the business model. It is found that business model transformation has a multi-level nature and encompasses strategic, organizational, technological, and socioeconomic changes, the integration of which ensures the alignment of managerial decisions with technological capabilities and competencies of the staff. Priority areas for improving the efficiency of transformation have been identified: digital transformation (Big Data, artificial intelligence, platforms, automation, cloud solutions) as a factor in process optimization and the creation of new value creation mechanisms; development of customer orientation through personalization, digital communication channels, servitization, and loyalty programs; innovative transformation (platform and ecosystem models, servitization); development of human capital (continuous learning, digital skills, innovation culture, change leadership); integration of sustainable development principles as a source of additional market and reputational advantages. The scientific novelty lies in the integrative systematization of these areas as complementary conditions for effective transformation. The practical significance of the results lies in their potential use in the development of digital transformation programs and the monitoring of changes in the business model. The methodological basis was content analysis of publications and generalization. The effectiveness of transformation increases if the strategy is aligned with digital investments and employee competencies.

Keywords: business model; digital transformation; strategic management; artificial intelligence; customer orientation; human capital; innovation; sustainable development.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Obydiennova Tetiana S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Demianenko Tetiana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

Shelest Oleksii L. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю економічного середовища, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією економіки та швидкими технологічними змінами. У таких умовах традиційні підходи до ведення господарської діяльності дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Це зумовлює необхідність перегляду та трансформації наявних бізнес-моделей, які визначають логіку створення, доставки та привласнення цінності підприємством.

Трансформація бізнес-моделей виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє адаптувати організаційні структури, процеси управління, джерела доходів та взаємодію з клієнтами до нових умов ринку. Особливого значення набувають цифрові технології, інноваційні управлінські підходи, розвиток людського капіталу та інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. У цьому контексті актуальним є визначення ключових

напрямів підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей, які здатні забезпечити підприємствам стійкість, адаптивність і довгострокове економічне зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі набуває дедалі більшої актуальності в сучасних наукових дослідженнях, що зумовлено швидким розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та необхідністю формування нових підходів до стратегічного управління підприємствами. У працях українських науковців (Н. Іванової та Д. Кривка [1], Л. Шостак, М. Садовської та С. Матвійчук [2], А. Омельченко та О. Ченуші [3], Р. М. Лісової [4], Голованової М. [5], Г. Бей [6], М. Б. Нагари [7]) значна увага приділяється питанням інноваційного розвитку підприємств, цифрової трансформації бізнес-процесів, формуванню ефективних бізнес-моделей і адаптації стратегій підприємств до нових економічних умов

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значний інтерес українських учених до

проблем трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі. Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, питання підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств потребує подальшого поглиблення, зокрема в частині систематизації напрямів їх удосконалення в умовах цифровізації, інноваційного розвитку та посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація стратегічних напрямів підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформаційні процеси у глобальній економіці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до організації діяльності підприємств. Зростання рівня конкуренції, динамічність технологічних змін, цифровізація економічних процесів, а також зміна поведінкових моделей споживачів формують нові вимоги до механізмів створення та реалізації цінності. У таких умовах бізнес-модель підприємства виступає ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Бізнес-модель підприємства відображає систему взаємопов'язаних елементів, що визначають механізм створення цінності для споживачів, формування конкурентних переваг та отримання економічного результату. До ключових компонентів бізнес-моделі належать ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерські мережі, структура витрат і джерела доходів. У науковій літературі

бізнес-модель розглядається як логічна система взаємопов'язаних елементів, що визначають спосіб створення, доставки та привласнення цінності підприємством. Найбільш поширеним підходом до опису структури бізнес-моделі є концепція Business Model Canvas [8], яка передбачає виділення дев'яти базових компонентів. Їх систематизацію представлено в *табл. 1*.

Концепція Business Model Canvas найбільш повно відображає ключові складові, необхідні для формування ефективної бізнес-моделі підприємства. Її застосування дає змогу системно структурувати основні елементи створення та реалізації цінності, що сприяє розробленню оптимальної конфігурації бізнес-моделі. На основі такої моделі в подальшому можуть прийматися обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стратегічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення сучасних наукових підходів до дослідження трансформації бізнес-моделей підприємств свідчить про те, що цей процес має комплексний і багаторівневий характер. Зміни в бізнес-моделі підприємства не обмежуються окремими елементами управління або технологічними інноваціями, а охоплюють широке коло стратегічних, організаційних, технологічних і соціально-економічних перетворень. Саме поєднання цих складових забезпечує адаптацію підприємства до динамічних умов цифрового середовища та створює передумови для формування нових конкурентних переваг.

У цьому контексті трансформацію бізнес-моделей доцільно розглядати як системний процес, що відбувається на кількох взаємопов'язаних рівнях управління. Кожен із цих рівнів виконує окрему функцію у формуванні та реалізації нової логіки

Таблиця 1

Ключові елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент бізнес-моделі	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Сукупність товарів і послуг, що створюють цінність для споживачів
Сегменти споживачів	Групи клієнтів, для яких підприємство формує ціннісну пропозицію
Канали збуту	Способи доставки продукту або послуги до споживача
Взаємовідносини з клієнтами	Форми взаємодії підприємства зі споживачами
Джерела доходів	Механізми формування прибутку підприємства
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси
Ключові види діяльності	Основні процеси створення цінності
Ключові партнери	Партнерські мережі та взаємодія з іншими організаціями
Структура витрат	Основні витрати, необхідні для функціонування бізнес-моделі

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

створення цінності підприємством. Узагальнення основних рівнів трансформації бізнес-моделей підприємств подано на *рис. 1*.

Насамперед ключову роль відіграє *стратегічний рівень трансформації*, який визначає загальні напрями розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. На цьому рівні відбувається переосмислення стратегічної логіки

створення цінності, визначення нових ринкових можливостей, а також формування інноваційних підходів до розвитку підприємства. Стратегічна трансформація передбачає: переоцінку ціннісної пропозиції підприємства; визначення нових сегментів споживачів і ринкових ніш; формування нових джерел доходів; інтеграцію інноваційних і цифрових рішень у стратегію розвитку підприємства.

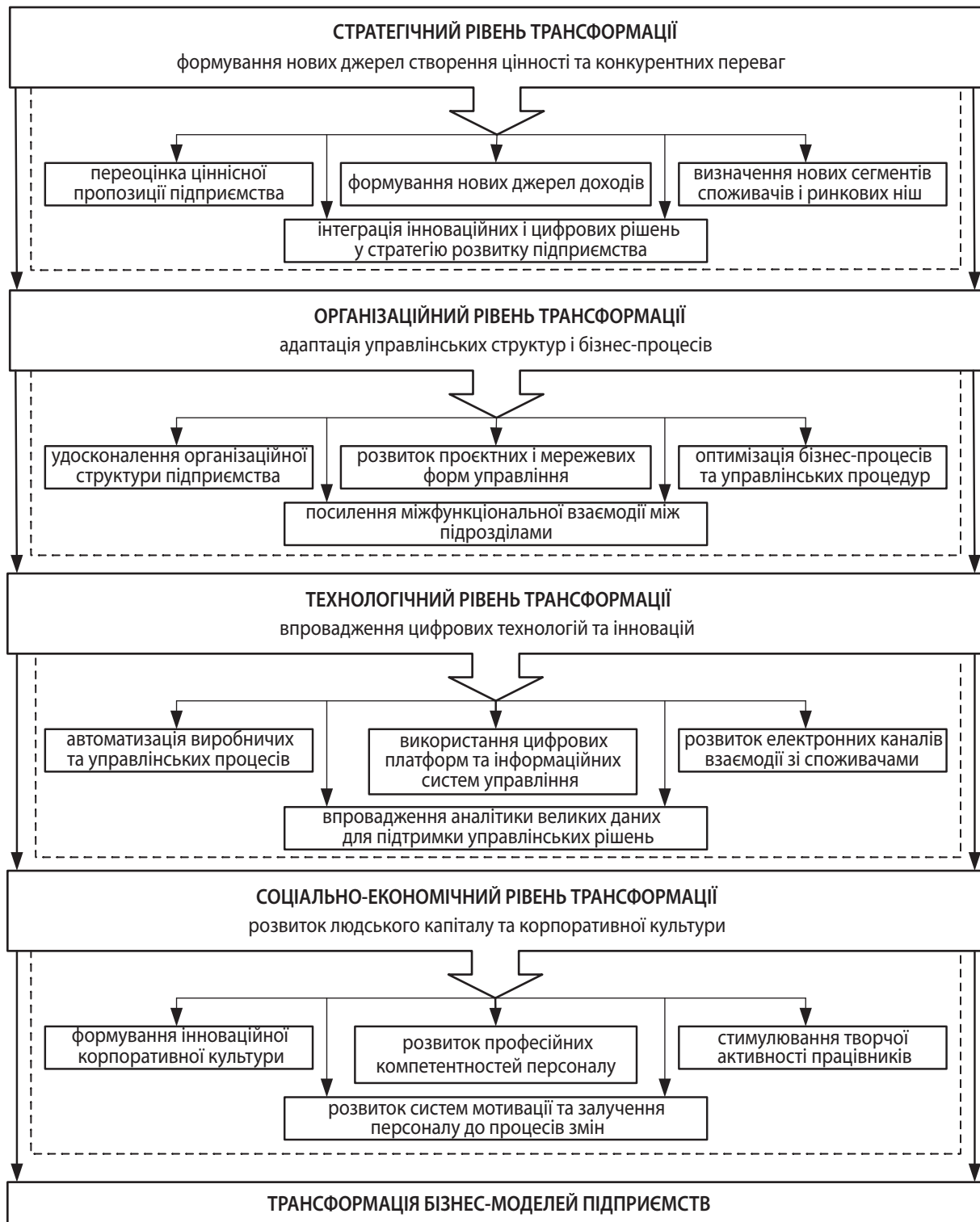


Рис. 1. Рівні трансформації бізнес-моделей підприємств

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, стратегічний рівень трансформації формує довгострокову модель розвитку підприємства та визначає основні напрями його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Другим важливим рівнем є *організаційний рівень трансформації*, який передбачає адаптацію внутрішніх управлінських структур і бізнес-процесів підприємства до нової бізнес-моделі. Зміни на цьому рівні спрямовані на підвищення ефективності управління, оптимізацію організаційної структури та забезпечення гнучкості управлінських процесів. Основними напрямками організаційної трансформації є: удосконалення організаційної структури підприємства; розвиток проектних і мережевих форм управління; оптимізація бізнес-процесів і управлінських процедур; посилення міжфункціональної взаємодії між підрозділами.

Організаційні зміни створюють необхідні умови для ефективного реалізації стратегічних рішень і впровадження інноваційних управлінських підходів [9].

Не менш важливим є *технологічний рівень трансформації*, який пов'язаний із впровадженням сучасних інформаційних і цифрових технологій у діяльність підприємства. У сучасних умовах технологічні інновації виступають одним із ключових факторів підвищення ефективності бізнес-моделей [10]. Зокрема, технологічна трансформація передбачає: використання цифрових платформ та інформаційних систем управління; впровадження аналітики великих даних для підтримки управлінських рішень; автоматизацію виробничих та управлінських процесів; розвиток електронних каналів взаємодії зі споживачами. Застосування сучасних технологічних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність операційної діяльності, знизити витрати та розширити можливості для інноваційного розвитку.

Важливу роль у трансформації бізнес-моделей відіграє *соціально-економічний рівень*, який пов'язаний із розвитком людського капіталу підприємства та формуванням відповідної корпоративної культури. У сучасних умовах саме компетентність персоналу, його здатність до інноваційної діяльності та готовність до змін значною мірою визначають успішність реалізації трансформаційних процесів. До ключових напрямів соціально-економічної трансформації належать: розвиток професійних компетентностей персоналу; формування інноваційної корпоративної культури; стимулювання творчої активності працівників; розвиток систем мотивації та залучення персоналу до процесів змін. Соціально-економічний аспект трансформації забезпечує формування внутріш-

нього потенціалу підприємства, необхідного для реалізації стратегічних і технологічних змін.

Варто зазначити, що *ефективність трансформації бізнес-моделей підприємств* значною мірою залежить від здатності інтегрувати зміни на всіх зазначених рівнях управління. Окремі трансформаційні заходи не можуть забезпечити бажаного результату без їх узгодження з іншими елементами системи управління підприємством. Зокрема, стратегічні рішення щодо розвитку підприємства повинні бути узгоджені з технологічними можливостями, організаційною структурою та компетентностями персоналу.

Таким чином, трансформація бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі має розглядатися як комплексний процес системних змін, що охоплює стратегічний, організаційний, технологічний і соціально-економічний рівні управління. Саме інтеграція цих рівнів забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, формування стійких конкурентних переваг і його успішну адаптацію до умов сучасної цифрової економіки.

Аналіз сучасних підходів до бізнес-моделювання [1–8] свідчить, що традиційні бізнес-моделі дедалі частіше втрачають ефективність унаслідок швидких змін ринкового середовища. Це зумовлює необхідність їх трансформації, яка передбачає системне переосмислення механізмів створення цінності, способів взаємодії зі споживачами, а також організаційних і технологічних засад функціонування підприємства. На основі узагальнення сучасних наукових підходів можна виділити ключові напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств, що представлені на *рис. 2*.

Трансформація бізнес-моделей передбачає системні зміни з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та адаптації до змін ринкового середовища. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей є цифрова трансформація діяльності підприємств, яка передбачає системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління, виробництва та взаємодії з клієнтами.

Цифровізація господарської діяльності сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів і формуванню нових механізмів створення та реалізації цінності [9].

Важливим інструментом цифрової трансформації є використання аналітики великих даних (Big Data), що дозволяє підприємствам здійснювати комплексний аналіз ринкової інформації, прогнозувати поведінку споживачів та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Значний



Рис. 2. Напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств

Джерело: авторська розробка.

потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів має застосування технологій штучного інтелекту, які використовуються для автоматизації аналітичних процедур, оптимізації виробничих операцій та вдосконалення систем підтримки управлінських рішень [10].

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження цифрових платформ і маркетплейсів, які забезпечують нові формати взаємодії між підприємствами, споживачами та партнерами, сприяючи розширенню ринкових можливостей і підвищенню доступності товарів та послуг [11]. Значну роль відіграє автоматизація виробничих і управлінських процесів, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити операційні витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, широке застосування хмарних технологій створює умови для підвищення гнучкості управління, забезпечує доступ до інформаційних ресурсів у режимі реального часу та сприяє інтеграції різних інформаційних систем підприємства. У сукупності використання зазначених інструментів цифрової трансформації сприяє модернізації бізнес-моделей підприємств, підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню нових конкурентних переваг у цифровій економіці.

Важливим напрямом трансформації сучасних бізнес-моделей є розвиток клієнтоорієнтованості, що передбачає переорієнтацію діяльності підприємства на більш повне задоволення потреб і очікувань споживачів. У сучасній економіці підприємства дедалі активніше застосовують підходи, спрямовані на індивідуалізацію продуктів і послуг, формування довгострокових партнерських відно-

син зі споживачами та використання інструментів персоналізації пропозиції. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише підвищувати рівень задоволеності клієнтів, але й формувати стійкі конкурентні переваги за рахунок глибшого розуміння поведінкових моделей споживачів. Важливу роль відіграє персоналізація продуктів і послуг, яка забезпечує більш точне врахування індивідуальних запитів різних сегментів споживачів. Водночас значного поширення набуває використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, мобільних застосунків та електронних платформ, що забезпечують оперативний обмін інформацією між підприємством і клієнтами.

Значним елементом клієнтоорієнтованої трансформації бізнес-моделей є розвиток сервісної складової бізнесу, що передбачає розширення спектра додаткових послуг, підвищення якості обслуговування та створення комплексних пропозицій для споживачів. Значну роль у зміцненні взаємовідносин із клієнтами відіграє формування клієнтських спільнот і програм лояльності, що сприяють підвищенню рівня довіри до підприємства та стимулюють повторні покупки. У результаті впровадження клієнтоорієнтованих підходів підприємства отримують можливість не лише розширити ринкові можливості, але й підвищити стабільність свого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція інноваційних підходів до управління та розвитку підприємств. Інноваційна трансформація бізнес-моделей передбачає впровадження нових підходів до створення, доставки та привласнення цінності підприємством, що забезпечує підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та

формування нових конкурентних переваг [12]. У сучасних умовах інновації охоплюють не лише технологічні аспекти діяльності підприємств, а й організаційні, управлінські та ринкові механізми функціонування бізнесу. Застосування інноваційних бізнес-моделей дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати наявні ресурси, розширювати ринкові можливості та формувати нові формати взаємодії зі споживачами та партнерами.

Серед найбільш поширених інноваційних підходів до трансформації бізнес-моделей особливе місце займають платформенні бізнес-моделі, які базуються на створенні цифрових платформ, що забезпечують взаємодію різних груп користувачів у межах єдиного інформаційного середовища [13]. Такі моделі дозволяють підприємствам виступати посередниками між виробниками, постачальниками та споживачами, створюючи додану вартість за рахунок ефективної організації взаємодії між учасниками платформи.

Значну роль у трансформації бізнес-моделей відіграє розвиток людського капіталу підприємства. Розвиток людського капіталу є одним із ключових чинників успішної трансформації біз-

нес-моделей підприємств у цифровому середовищі [13]. Саме рівень професійної підготовки персоналу, його здатність до інноваційної діяльності, адаптивність до технологічних змін і готовність до впровадження нових управлінських підходів визначають ефективність реалізації трансформаційних процесів. У сучасних умовах підприємства мають приділяти особливу увагу формуванню системи безперервного професійного розвитку персоналу, розвитку цифрових компетентностей, підтримці інноваційної культури та підвищенню якості управлінських рішень.

З огляду на це доцільно виділити основні напрями розвитку людського капіталу підприємств у контексті трансформації бізнес-моделей, які узагальнено представлено в *табл. 2*.

Отже, розвиток людського капіталу виступає важливою передумовою ефективної трансформації бізнес-моделей підприємств. Комплексне поєднання освітніх програм, розвитку цифрових компетентностей, формування інноваційної культури та підвищення управлінських навичок сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін цифрового середовища. У результаті це за-

Таблиця 2

Напрями розвитку людського капіталу в умовах трансформації бізнес-моделей підприємств

Напрямок розвитку	Основний зміст	Очікувані результати
Освіта та професійне навчання	Організація системи безперервного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток сучасних професійних компетентностей відповідно до вимог цифрової економіки	Підвищення професійного рівня працівників, здатність швидко адаптуватися до змін у технологіях і бізнес-процесах
Розвиток цифрових навичок	Формування цифрових компетентностей персоналу, навчання роботі із сучасними інформаційними системами, аналітичними платформами та цифровими інструментами управління	Підвищення ефективності використання цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів і покращення якості управлінських рішень
Формування інноваційної корпоративної культури	Створення сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників, підтримка генерації нових ідей та впровадження інновацій	Активізація інноваційної діяльності підприємства, формування культури відкритості до змін і розвитку
Розвиток управлінських компетентностей	Удосконалення управлінських навичок керівників, розвиток стратегічного мислення та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень	Підвищення ефективності управління підприємством і реалізації трансформаційних стратегій
Розвиток комунікаційних і командних навичок	Формування навичок ефективної взаємодії між працівниками, розвиток командної роботи та міжфункціональної співпраці	Підвищення узгодженості діяльності підрозділів і ефективності реалізації інноваційних проєктів
Розвиток лідерського потенціалу	Підготовка лідерів змін, здатних ініціювати та реалізовувати трансформаційні процеси на підприємстві	Підвищення здатності підприємства до стратегічного розвитку та впровадження інновацій

Джерело: авторська розробка.

безпечує зростання ефективності діяльності підприємства, посилення його конкурентних позицій та формування стійких передумов для довгострокового розвитку.

Крім того, важливим напрямом підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей є інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Застосування ресурсоефективних технологій, впровадження принципів циркулярної економіки, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та екологічної безпеки виробництва сприяють формуванню нових конкурентних переваг підприємств.

Важливим напрямом трансформації сучасних бізнес-моделей підприємств є інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління [14]. У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі активніше орієнтуються на поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності, що відповідає концепції збалансованого розвитку та вимогам сучасного ринкового середовища. Впровадження принципів сталого розвитку передбачає використання ресурсоефективних технологій, оптимізацію споживання енергетичних і матеріальних ресурсів, а також зниження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля. Важливим елементом такої трансформації є дотримання екологічних стандартів виробництва, впровадження екологічно безпечних технологій і використання інноваційних рішень, спрямованих на підвищення екологічної ефективності підприємств. Окрім цього, зростає роль соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає формування етичних принципів ведення підприємницької діяльності, забезпечення належних умов праці, підтримку соціальних ініціатив і розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-моделі підприємств сприяє підвищенню рівня довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів, формує позитивний імідж підприємства та відкриває нові можливості для розширення ринків збуту. У результаті використання сталих підходів до ведення бізнесу підприємства отримують можливість не лише мінімізувати екологічні та соціальні ризики, але й сформувати додаткові конкурентні переваги, що забезпечують їх довгострокову економічну стійкість у цифровому середовищі.

Таким чином, підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних, управлінських і соціально-економічних змін, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних, управлінських та соціально-економічних змін, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів економічного середовища. У сучасних умовах цифровізації економіки трансформація бізнес-моделей виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств, що забезпечує їх здатність ефективно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, технологічні інновації та трансформацію поведінки споживачів. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективна трансформація бізнес-моделей повинна здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, технологічних і соціально-економічних аспектів розвитку підприємства.

Отже, трансформація бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі має розглядатися як комплексний процес стратегічних змін, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій і забезпечення довгострокової стійкості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Іванова Н. В., Кривко Д. А. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1. С. 211–223. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223)
2. Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук С. Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. № 3. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
3. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
4. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 114–118. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf

5. Голованова М. Трансформація бізнес-моделей в епоху цифрової економіки: стратегії та інструменти. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 березня 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 255–259. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b8c60cf-667b-4b25-ad37-49fc4714784e/content>
6. Бей Г. В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 260–270. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.24>
7. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
8. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business Model Canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf
9. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3. Т. 1. С. 191–197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)
10. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2018. 340 с.
11. Obydiennova T., Kharabara V., Zabashtanskiy M., et al. The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 1. P. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
12. Дем'яненко Т. І., Обиденнова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-524-532>
13. Чобіток В., Шепеленко С. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2. Т. 2. С. 405–412. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)
14. Гончар М., Зеленевиц В. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1. С. 505–513. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-75>

REFERENCES

- Bei H. V. (2021). Stratehichni ta taktychni pytannia uspihnoi transformatsii biznesu v umovakh novoi tsyfrovoy realnosti [Strategic and tactical issues of successful business transformation in terms of the new digital reality]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4, 260–270. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.24>
- Chobitok V. & Shepelenko S. (2022). Pryntsypy pobudovy traektorii rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstv ta yikh vplyv na transformatsiiu biznesu [Principles of building trajectories of human resource potential development of enterprises and their impact on business transformation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 2(2), 405–412. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)
- Demianenko T. I., Obydiennova T. S. & Shelest O. L. (2025). Innovatsiino-investytsiini pidkhody do rozvytku komunikatsii, rekrutynhu ta pidvysychennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative-investment approaches to the development of communications, recruiting and increasing the efficiency of enterprise management in terms of digital transformation]. *Biznes Inform*, 9, 524–532. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-524-532>
- Fedulova L. I. (2018). *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Innovative development of enterprises: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU.
- Holovanova M. (2025). Transformatsiia biznes-modelei v epokhu tsyfrovoy ekonomiky: stratehii ta instrumenty [Transformation of business models in the era of digital economy: strategies and tools]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. conf. [Innovative entrepreneurship: state and development prospects: collection of materials of the X International scientific and practical conference] (p. 255–259). Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b8c60cf-667b-4b25-ad37-49fc4714784e/content>
- Honchar M. & Zelenevych V. (2025). Intehratsiia pryntsypiv staloho rozvytku u marketynhovi stratehii IT-kompanii [Integration of sustainable development principles into marketing strategies of IT companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 1, 505–513. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-75>
- Ivanova N. V. & Kryvko D. A. (2025). Stratehichni orientyry innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic guidelines for innovative development of industrial enterprises in terms of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1, 211–223. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223)

- Lisova R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyvrovoi transformatsii [Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, Vyp. 24. Ch. 2, 114–118. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf
- Nahara M. B. (2022). Prohresyvni biznes-modeli: dominuvannia tsinnosti Industrii 5.0 [Progressive business models: dominance of Industry 5.0 values]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
- Obydiennova T. & Chobitok I. (2025). Formuvannia stratehii adaptivno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyvrovizatsii [Forming a strategy of adaptive-innovative development of enterprises in terms of digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 3(1), 191–197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)
- Obydiennova T., Kharabara V. & Zabashtanskyi M. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1, 63–70. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
- Omelchenko A. I. & Chenusha O. S. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Innovative business models as a tool for strategic development of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 21, 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
- Shostak L. V., Sadovska M. L. & Matviichuk S. R. (2024). Stratehichni aspekty formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Strategic aspects of forming a business model of an enterprise in terms of digital transformation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 3, 64–68. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
- Smerichevskiy S. F. & Klimova O. I. (2017). Business Model Canvas yak universalna kontseptsiiia upravlinnia biznesom kompanii [Business Model Canvas as a universal concept of company business management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 11–14. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf
- Стаття надійшла до редакції / Received: 07.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 658.012.2
JEL: L19; L20; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-544-551>

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2026 СЕМЕНЧУК Т. Б., ЗАБРАНСЬКИЙ М. В.

УДК 658.012.2
JEL: L19; L20; O32

Семенчук Т. Б., Забранський М. В. Система індикаторів оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації

У статті досліджено теоретичні та методичні засади формування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що в цифровому середовищі традиційні підходи, зосереджені переважно на фінансово-економічних результатах, не забезпечують повної характеристики рівня розвитку підприємства, оскільки недостатньо відображають цифрову зрілість, інноваційну активність, організаційну адаптивність, якість управління даними та ступінь інтеграції цифрових технологій у контури управління. Уточнено сучасне трактування стратегічного розвитку через категорії створення цінності, конкурентоспроможності та стійкості, а також визначено роль цифрової трансформації як чинника зміни стратегічних пріоритетів. Метою статті є формування та обґрунтування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації, що дозволяє комплексно оцінювати результати стратегічних змін, рівень адаптивності до цифрових трансформацій і потенціал довгострокового розвитку. Для досягнення мети: уточнено зміст стратегічного розвитку за умов цифровізації; узагальнено підходи до його оцінювання; визначено принципи відбору індикаторів і логіку побудови системи; запропоновано матрицю індикаторів; розкрито алгоритм інтегральної оцінки та інтерпретації результатів. У результаті запропоновано систему індикаторів, структуровану за вісьмома взаємопов'язаними блоками, що охоплюють: фінансову результативність і створення цінності; ринок і клієнтську цінність; операційну ефективність і процесну зрілість; цифрову зрілість та управління даними; інноваційність і портфель розвитку; людський капітал і цифрові компетентності; ризики та кіберстійкість, а також стійкість і відповідальність. Особливість підходу полягає в поєднанні в межах єдиної системи підсумкових і випереджальних індикаторів та в запропонованій процедурі їх кількісної інтеграції. Розроблено алгоритм інтегрального оцінювання, що передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, агрегування в субіндекси та розрахунок інтегрального індексу. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованої системи для підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень, виявлення сильних і проблемних зон розвитку та формування аналітичного підґрунтя за безпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.