

Чорний Роман, Чорна Неля, Уніят Людмила. Трансформація організаційних моделей бізнесу в умовах цифрової економіки: теоретико-методологічний аналіз. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 1. С. 261-275.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-25>

УДК 334.7 : 330.341.1 : 004

JEL Classification L21, L22, O33, M15

Чорний Роман

доктор економічних наук, професор, директор
Нововолинського навчально-наукового інституту економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: roman.nv79@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8614-9495

Чорна Неля

доктор економічних наук, професор, професор
кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: neolla@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9719-6043

Уніят Людмила

доктор економічних наук, професор, професор
кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: nnniem@wunu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8792-0245

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація

Вступ. Цифрова економіка радикально змінює засади функціонування підприємств, трансформуючи не лише технологічний інструментарій, а й організаційну логіку створення цінності. В умовах поширення платформних ринків, мережових ефектів, великих даних та цифрових екосистем традиційні ієрархічні моделі бізнесу поступово втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність переосмислення організаційної моделі бізнесу як багатовимірної системи координації ресурсів, процесів, партнерств і цифрових активів.

Методи. *Методологічну основу дослідження становлять системний, еволюційний, інституційний, ресурсно-компетентнісний та екосистемний підходи. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, морфологічної декомпозиції бізнес-моделі, логіко-структурного моделювання та концептуального синтезу.*

Результати. *Запропоновано авторську концептуальну рамку трансформації організаційної моделі бізнесу, яка охоплює шість методологічних вимірів: архітектуру цінності, організаційні межі, механізми координації, цифрові активи та дані, динамічні здатності й екосистемну позицію підприємства. Сформовано типологію організаційних трансформацій, що включає процесно-цифрову, платформну, екосистемну, датацентричну, мережево-партнерську та гібридну моделі. Доведено, що ключовим критерієм глибинної цифрової трансформації є здатність підприємства реконфігурувати організаційну логіку створення цінності, а не лише рівень технологічного оснащення. Обґрунтовано концепцію керованої відкритості як основу забезпечення стратегічної адаптивності підприємства в цифрових екосистемах.*

Перспективи. *Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення індикаторів зрілості організаційних моделей бізнесу, емпіричне тестування запропонованої концептуальної рамки та аналіз ризиків платформної залежності підприємств у цифровій економіці.*

Ключові слова: *цифрова економіка, організаційна модель бізнесу, цифрова трансформація, бізнес-модель, динамічні здатності, цифрова платформа, екосистема, стратегічна адаптивність.*

Вступ.

Цифрова економіка радикально змінює умови функціонування підприємств, оскільки трансформує не лише інструменти операційної діяльності, а й самі засади організаційної побудови бізнесу. Якщо в індустріальній економіці конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначалася володінням матеріальними активами, контролем виробничих потужностей, ефектами масштабу та оптимізацією вертикально інтегрованих ланцюгів створення вартості, то в цифровій економіці дедалі більшу роль відіграють дані, алгоритмічні системи, цифрові платформи, мережеві ефекти, швидкість навчання організації, екосистемна взаємодія та здатність до постійної реконфігурації бізнес-моделі.

Це означає, що цифрова трансформація не може бути адекватно пояснена лише категоріями автоматизації, інформатизації або технологічного оновлення. У багатьох підприємствах впровадження CRM, ERP, електронної комерції, аналітики даних чи хмарних сервісів не призводить до глибинної трансформації бізнесу, якщо не змінюються організаційна логіка ухвалення рішень, спосіб взаємодії з клієнтами, структура партнерств, модель монетизації, межі відповідальності підрозділів і принципи управління знаннями. Наявність цифрових інструментів сама по собі ще не означає зміни організаційної логіки підприємства, якщо механізми координації, управління знаннями, взаємодії з клієнтами та формування цінності залишаються індустріально орієнтованими.

Проблема ускладнюється тим, що поняття «бізнес-модель» у науковій і практичній літературі часто трактується як опис ринкової пропозиції, каналів збуту, витрат і доходів. Однак у цифровій економіці бізнес-модель набуває виразного організаційного змісту: вона визначає, як підприємство координує внутрішні та зовнішні ресурси, як формує архітектуру цінності, як інтегрує цифрові активи, як працює з платформами, як будує відносини з партнерами і як підтримує здатність до стратегічного оновлення. Тому доцільно говорити саме про організаційну модель бізнесу як про ширшу категорію, що поєднує ціннісну, структурну, процесну, інституційну та екосистемну логіку функціонування підприємства.

Актуальність теми визначається потребою поглиблення теоретико-методологічних підходів до аналізу цифрової трансформації бізнесу. Для докторського рівня дослідження недостатньо констатувати, що цифрові технології змінюють бізнес-моделі. Потрібно з'ясувати, які саме організаційні механізми трансформуються, як змінюються межі фірми, чому платформи й екосистеми стають новими формами координації економічної діяльності, у чому полягає роль динамічних здатностей та які методологічні критерії дозволяють відрізнити поверхневу цифровізацію від глибинної організаційної трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретична база дослідження цифрової трансформації бізнесу сформувалася на перетині стратегічного менеджменту, теорії організації, інформаційних систем, інноваційного менеджменту та економіки платформ. У праці Г. Віала (G. Vial) цифрова трансформація розглядається як процес, у якому цифрові технології створюють порушення ustalених умов діяльності, а організації реагують стратегічними змінами у шляхах створення цінності, одночасно долаючи структурні бар'єри [1]. П. Верхуф (P. Verhoef) та співавтори розрізняють оцифрування, цифровізацію і цифрову трансформацію, наголошуючи, що остання передбачає суттєві зміни бізнес-моделі, організаційної структури, показників результативності та стратегічних здатностей [2].

Особливе значення для аналізу організаційних моделей бізнесу має дослідження Т. Кречмера (T. Kretschmer) і П. Хашабі (P. Khashabi), у якому цифрова трансформація пов'язується з дизайном організації, процесами створення результату, новими формами розподілу завдань і зміною координаційних механізмів [3]. Цей підхід дозволяє перейти від технологічного до організаційного розуміння цифрової трансформації: цифрові інструменти змінюють не тільки швидкість операцій, а й архітектуру взаємозалежностей між людьми, підрозділами, даними, алгоритмами та зовнішніми партнерами.

У межах теорії бізнес-моделей важливою є позиція Д. Тіса (D. Teece), який розглядає бізнес-модель у взаємозв'язку з динамічними здатностями, організаційним дизайном і стратегією [4]. Сильні динамічні здатності дають змогу підприємству не лише обрати певну бізнес-модель, а й перебудувати її відповідно до технологічних і ринкових змін. П. Бікен (P. Bican) і А. Брем (A. Brem) аналізують цифрові бізнес-моделі у зв'язку зі сталим розвитком, підкреслюючи, що цифровість не є нейтральною характеристикою: вона змінює способи створення й захоплення цінності, але водночас породжує нові питання щодо стійкості, відповідальності та довгострокових наслідків [5].

Платформний та екосистемний вимір цифрової економіки представлений у працях М. де Ревера (M. de Reuver), К. Серенсена (C. Sorensen) і Р. Бейсола (R. Basole), які окреслюють цифрові платформи як складний дослідницький об'єкт через їх розподілену природу, взаємопов'язаність з інституціями, ринками і технологіями [6]. Д. Шедин (D. Sjodin), В. Паріда (V. Parida) та І. Вішніч (I. Visnjic) показують, що цифровізація бізнес-моделей виробничих компаній пов'язана з оркестрацією промислових екосистем, подоланням спадщини продуктово-центричних моделей і формуванням нових партнерських ролей [7]. Дослідження промислових платформ у контексті Industry 4.0 також доводять, що цифрові платформи змінюють пропозицію цінності, джерела доходів, партнерські конфігурації та міжфірмові відносини [8].

Окремий напрям літератури стосується переходу від відкритої бізнес-моделі до екосистемної. У дослідженні «From open business model to ecosystem business model» показано, що платформізація змушує фірми переосмислювати свою бізнес-модель через етапи розширення бачення, інтеграції та оркестрації [9]. Т. Ріттер (T. Ritter) і К. Педерсен (C. Pedersen) аналізують цифровізацію бізнес-моделей у B2B-середовищі та підкреслюють роль здатності підприємства працювати з даними, цифровими процесами і новими формами ринкової взаємодії [10].

В українській науковій літературі питання трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці також активно досліджується. А. Бортнік розглядає цифрову трансформацію бізнес-моделі підприємства в контексті створення цінності для зацікавлених сторін [11]. О. Чатченко та І. Бубенець аналізують трансформацію моделі бізнесу у процесі цифровізації економіки України [12]. І. Ломачинська, І. Чуркіна й А. Войцеховська досліджують бізнес-моделі підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору [13]. Є. Піддубний зосереджує увагу на впливі цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств [14]. К. Нетудихата розглядає інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій [15], а Л. Шостак, М. Садовська та С. Матвійчук аналізують стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації [16].

Важливим доповненням до цього масиву досліджень є концепція цифрової бізнес-стратегії

А. Бхарадвадж (A. Bharadwaj), О. Ель Саві (O. El Sawy), П. Павлу (P. Pavlou) і Н. Венкатрамана (N. Venkatraman), у якій цифрові технології розглядаються не як функціональна ІТ-підсистема, а як елемент самої бізнес-стратегії [17]. Така позиція методологічно важлива, оскільки знімає традиційне протиставлення «бізнес-стратегія – ІТ-стратегія» і переводить аналіз у площину єдиної цифрової логіки розвитку підприємства. Й. Йоо (Y. Yoo), О. Генфрідссон (O. Henfridsson) і К. Лютінен (K. Luutinen) обґрунтовують нову організаційну логіку цифрових інновацій через шарову модульну архітектуру, у якій пристрої, мережі, сервіси й контент утворюють відкриту структуру для постійного комбінування [18]. Це підсилює аргумент про те, що цифрова трансформація змінює не тільки ринки, а й спосіб організації інновацій усередині та поза межами фірми.

Екосистемна перспектива поглиблюється у праці М. Якобідеса (M. Jacobides), К. Ченнамо (C. Cennamo) і А. Гавер (A. Gawer), які пояснюють виникнення екосистем через модульність і комплементарності між учасниками [19]. Динамічний аспект трансформації розкривають К. Ворнер (K. Warner) і М. Вегер (M. Wager), які трактують цифрову трансформацію як процес стратегічного оновлення через формування динамічних здатностей [20]. К. Тойшер (K. Tauscher) і С. Лаудієн (S. Laudien) пропонують емпірично обґрунтовану типологію платформних бізнес-моделей маркетплейсів [21], а С. Васка (S. Vaska), М. Массаро (M. Massaro), Е. Багаротто (E. Bagarotto) і Ф. Даль Мас (F. Dal Mas) систематизують вплив цифрової трансформації на інновації бізнес-моделей [22].

Окремо варто відзначити огляди В. Паріди (V. Parida), Д. Шедина (D. Sjodin) і В. Рейм (W. Reim) щодо цифровізації, бізнес-моделейних інновацій і сталої промисловості [23], а також дослідження М. Рахінгера (M. Rachinger) та співавторів, яке показує вплив цифровізації на нові форми співпраці, пропозиції цінності й відносини з клієнтами [24]. К. Льоббекке (C. Loebbecke) і А. Піко (A. Picot) акцентують увагу на ролі великих даних у трансформації бізнес-моделей і суспільних структур [25].

Водночас у багатьох дослідженнях зберігається певна методологічна обмеженість: цифрова трансформація часто описується через перелік технологій, інструментів або напрямів удосконалення бізнес-процесів. Менш розробленим залишається питання організаційної природи трансформації бізнес-моделей: як саме змінюються межі підприємства, способи координації, управлінська архітектура, взаємодія з екосистемою, роль даних як активу та механізми стратегічного оновлення. Саме ця прогалина визначає наукову спрямованість статті.

Мета.

Мета статті полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад дослідження трансформації організаційних моделей бізнесу в умовах цифрової економіки та розробленні концептуальної рамки аналізу такої трансформації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Уточнити зміст поняття «організаційна модель бізнесу» в контексті цифрової економіки.
2. Визначити методологічні виміри трансформації організаційних моделей бізнесу.
3. Обґрунтувати типологію організаційних трансформацій, що виникають під впливом цифровізації.
4. Сформулювати критерії розмежування поверхневої цифровізації та глибинної трансформації організаційної моделі бізнесу.
5. Визначити напрями подальших досліджень цифрової трансформації бізнес-організацій.

Методологія дослідження.

Методологічна основа статті ґрунтується на поєднанні кількох дослідницьких підходів. Системний підхід дає змогу розглядати організаційну модель бізнесу як цілісну конфігурацію ціннісних пропозицій, ресурсів, процесів, партнерств, управлінських рішень і механізмів привласнення результату. Еволюційний підхід дозволяє аналізувати цифрову трансформацію не як

одноразовий акт модернізації, а як послідовність змін, у якій підприємство проходить від оцифрування окремих операцій до реконфігурації бізнес-архітектури. Інституційний підхід акцентує увагу на правилах, нормах, регуляторних умовах і легітимності нових форм організаційної взаємодії. Ресурсно-компетентнісний підхід дає змогу оцінити роль даних, знань, цифрових компетентностей і динамічних здатностей. Екосистемний підхід пояснює перехід від фірмоцентричної моделі конкуренції до моделей спільного створення цінності.

У дослідженні використано метод теоретичного узагальнення для систематизації наукових підходів до цифрової трансформації та бізнес-моделей; метод порівняльного аналізу для зіставлення традиційних і цифрових організаційних моделей; метод морфологічної декомпозиції для виділення структурних елементів організаційної моделі бізнесу; метод логіко-структурного моделювання для побудови концептуальної рамки трансформації; метод концептуального синтезу для формування авторської типології трансформацій.

Для уникнення технологічного редуccionізму в статті застосовано принцип багаторівневого аналізу. На першому рівні цифрова трансформація розглядається як зміна операційних процесів і цифрової інфраструктури. На другому – як зміна бізнес-моделі, тобто способу створення, доставки та привласнення цінності. На третьому – як зміна організаційної моделі бізнесу, що охоплює межі підприємства, логіку координації, структуру партнерств, роль даних і систему динамічних здатностей. Саме третій рівень є центральним для цього дослідження, оскільки він дозволяє пояснити, чому підприємства з подібним технологічним набором можуть демонструвати різну стратегічну результативність.

Методологічна схема дослідження також передбачає розрізнення трьох аналітичних площин: морфологічної, процесної та інституційної. Морфологічна площина відповідає на питання, з яких елементів складається організаційна модель бізнесу. Процесна площина пояснює, як ці елементи змінюються в часі під впливом цифрових технологій, ринкової турбулентності та стратегічних рішень. Інституційна площина дає змогу оцінити, які правила, стандарти, платформи, регуляторні умови та норми взаємодії обмежують або розширюють можливості підприємства. Поєднання цих площин формує методологічну основу для розмежування поверхневої цифровізації та глибинної організаційної трансформації.

Стаття має теоретико-методологічний характер і не містить емпіричних даних, отриманих шляхом опитування або статистичного моделювання. Це принципово важливо, оскільки мета дослідження полягає не у вимірюванні рівня цифровізації окремих підприємств, а в розробленні понятійної й методологічної конструкції, придатної для подальших емпіричних досліджень.

Результати.

Організаційна модель бізнесу в цифровій економіці може бути визначена як спосіб структурованої координації ресурсів, процесів, даних, компетентностей, партнерств і управлінських рішень, спрямований на створення, доставку та привласнення цінності в умовах цифрової взаємодії. На відміну від класичного поняття бізнес-моделі, яке часто зосереджується на ціннісній пропозиції, клієнтських сегментах, каналах і джерелах доходів, організаційна модель бізнесу фіксує питання: хто, як, з ким, на основі яких даних, через які механізми координації і в межах якої екосистеми створює цінність.

У цифровій економіці відбувається зміщення від лінійної логіки ланцюга вартості до архітектурної логіки мережі цінності. Традиційна фірма вибудовувала бізнес навколо послідовного перетворення ресурсів у продукт або послугу. Цифрова організаційна модель дедалі частіше працює як система взаємодій, у якій цінність виникає через дані, платформні інтерфейси, участь користувачів, партнерські модулі, алгоритмічне узгодження попиту і пропозиції, а також через здатність швидко перебудовувати конфігурацію взаємодій.

Трансформація організаційної моделі бізнесу в цифровій економіці має багатовимірний характер і не може бути пояснена через один домінуючий фактор. Вона охоплює зміни у способах

створення цінності, механізмах координації, межах підприємства, ролі даних, структурі партнерств та здатності організації до постійного стратегічного оновлення.

Перший методологічний вимір трансформації – архітектура цінності. У традиційній моделі підприємство переважно створює цінність всередині власних організаційних меж і передає її споживачеві через ринок. У цифровій економіці цінність часто створюється спільно: клієнт залишає дані, партнер додає сервісний модуль, платформа забезпечує інтерфейс, алгоритм персоналізує пропозицію, а екосистема створює додатковий ефект сумісності. Тому організаційна модель бізнесу має враховувати не лише продукт, а й механізм взаємної активації учасників.

Другий вимір – організаційні межі. Цифровізація робить межі підприємства більш проникними. Частина функцій може бути винесена у хмарні сервіси, частина компетентностей формується через партнерства, частина інновацій виникає на стороні користувачів або розробників, а частина цінності створюється платформними учасниками, які не перебувають у трудових або власницьких відносинах із підприємством. Отже, межа фірми перестає бути лише юридичною або майновою категорією і дедалі більше визначається доступом до даних, інтерфейсів, стандартів, клієнтських взаємодій та екосистемної ролі.

Третій вимір – механізми координації. Індустріальна організаційна модель спиралася на ієрархію, процедури, функціональний поділ і планування. Цифрова модель доповнює або частково замінює ці механізми алгоритмічною координацією, платформними правилами, API-інтеграцією, аналітикою в реальному часі, гнучкими командами, мережевими партнерствами та цифровими слідами поведінки. Координація стає не лише управлінською, а й технологічно вбудованою.

Четвертий вимір – цифрові активи та дані. У цифровій економіці дані не є побічним продуктом операційної діяльності. Вони стають активом, що впливає на персоналізацію, прогнозування, автоматизацію, навчання алгоритмів, управління ризиками і формування нових джерел доходів. Проте дані створюють цінність лише тоді, коли підприємство має здатність перетворити їх на управлінське рішення, сервісну інновацію або нову пропозицію.

Тому датацентричність організаційної моделі не дорівнює накопиченню інформації; вона означає інституціоналізацію даних у процесах управління. У цьому контексті дані виконують не лише інформаційну, а й координаційну функцію, оскільки вони забезпечують синхронізацію рішень, адаптацію бізнес-процесів і формування цифрових механізмів управління взаємодією між учасниками екосистеми.

П'ятий вимір – динамічні здатності. У стабільному середовищі бізнес-модель може функціонувати як відносно стійка конфігурація. У цифровій економіці така стабільність стає ризиком, якщо підприємство не вміє відчувати зміни, захоплювати нові можливості й реконфігурувати ресурси. Динамічні здатності перетворюються на метакомпетентність організаційної моделі: вони визначають, чи здатне підприємство не просто впровадити технологію, а змінити спосіб створення цінності.

Шостий вимір – екосистемна позиція. Підприємство може бути власником платформи, комплементом, інтегратором, нішевим учасником, постачальником даних, сервісним партнером або користувачем інфраструктури іншої платформи. Кожна позиція має різну логіку контролю, залежності, монетизації та ризику. Тому стратегічне питання полягає не лише в тому, чи створювати платформу, а й у тому, яку роль підприємство здатне зайняти в екосистемі без втрати стратегічної автономії.

Для узагальнення логіки трансформації організаційної моделі бізнесу в цифровій економіці доцільно представити концептуальну рамку взаємозв'язку між цифровими драйверами, методологічними вимірами трансформації та стратегічною адаптивністю підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна рамка трансформації організаційної моделі бізнесу в цифровій економіці*

*Джерело: розробка авторів.

Як показано на рис. 1, цифрова трансформація організаційної моделі бізнесу відбувається через взаємодію кількох методологічних вимірів, які спільно визначають здатність підприємства підтримувати стратегічну адаптивність у середовищі високої технологічної та ринкової турбулентності.

Для систематизації ключових напрямів трансформації організаційної моделі бізнесу в умовах цифрової економіки доцільно виокремити основні методологічні виміри такої трансформації, їх традиційну та цифрову логіку, а також відповідні аналітичні питання дослідження (табл. 1).

Таблиця 1. Методологічні виміри трансформації організаційної моделі бізнесу в цифровій економіці*

Вимір трансформації	Традиційна логіка	Цифрова логіка	Методологічне питання аналізу
Архітектура цінності	створення цінності всередині фірми	спільне створення цінності в мережі учасників	де і ким фактично створюється цінність?
Організаційні межі	юридично й ресурсно окреслена фірма	проникні межі, партнерства, платформи, зовнішні модулі	що залишається ядром фірми?
Координація	ієрархія, правила, функції	алгоритми, платформи, API, гнучкі команди	як узгоджуються дії учасників?
Дані та цифрові активи	інформація як допоміжний ресурс	дані як стратегічний актив і джерело сервісної інновації	як дані перетворюються на цінність?
Динамічні здатності	адаптація через планові зміни	безперервна реконфігурація бізнес-архітектури	як організація навчається і змінюється?
Екосистемна позиція	конкуренція автономних фірм	конкуренція і кооперація в цифрових екосистемах	яку роль підприємство виконує в екосистемі?

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 4; 6; 17; 18; 19; 20].

Як видно з табл. 1, цифрова трансформація змінює не окремі елементи діяльності підприємства, а саму логіку організаційної побудови бізнесу. Найбільш суттєві зміни стосуються переходу від внутрішньо замкненої моделі створення цінності до екосистемної взаємодії, а також від жорсткої ієрархічної координації до мережевих і алгоритмічних механізмів управління.

На основі зазначених вимірів можна виокремити кілька типів трансформації організаційних моделей бізнесу. Процесно-цифрова трансформація полягає у перебудові внутрішніх процесів через автоматизацію, інтегровані інформаційні системи, цифрові канали комунікації та аналітику. Вона є необхідною, але не завжди достатньою умовою глибинної зміни бізнес-моделі.

Платформна трансформація передбачає перехід від продажу продукту або послуги до організації взаємодії між групами учасників. Екосистемна трансформація означає, що підприємство буде або займає роль у ширшій системі взаємодій, де цінність залежить від взаємодоповнюваності пропозицій. Датацентрична трансформація базується на перетворенні даних на основу прийняття рішень, персоналізації, прогнозування і монетизації. Мережево-партнерська трансформація пов'язана з переходом від самодостатньої організації до моделі гнучких альянсів. Гібридна трансформація поєднує кілька зазначених напрямів і є типовою для зрілих підприємств, які одночасно зберігають традиційні сегменти бізнесу й розвивають цифрові напрями.

Відповідно до характеру змін організаційної логіки підприємства можна виокремити кілька типів трансформації організаційних моделей бізнесу, які відрізняються за організаційною сутністю, джерелами ризику та критеріями зрілості (табл. 2).

Таблиця 2. Типи трансформації організаційних моделей бізнесу*

Тип трансформації	Організаційна сутність	Основний ризик	Критерій зрілості
Процесно-цифрова	цифровізація операцій і управлінських процесів	технологізація без зміни логіки бізнесу	процеси стають швидшими, прозорішими і керованими даними
Платформна	організація взаємодії між групами учасників	залежність від мережевих ефектів і критичної маси	платформа створює цінність через взаємодію учасників
Екосистемна	оркестрація партнерів, комплементорів і сервісних модулів	втрата контролю над стратегічним ядром	підприємство управляє роллю в екосистемі
Датацентрична	перетворення даних на управлінський і комерційний актив	накопичення даних без управлінського використання	дані впливають на рішення, продукти і доходи
Мережево-партнерська	гнучкі альянси, зовнішні компетентності, спільні проекти	фрагментація відповідальності	партнерства посилюють, а не замінюють ключові компетентності
Гібридна	поєднання традиційного і цифрового бізнесу	конфлікт логік, культур і показників ефективності	організація керує портфелем бізнес-логік

*Джерело: розроблено авторами на основі [5; 7; 8; 9; 10; 21; 22; 23; 24].

Табл. 2 демонструє, що цифрова трансформація не є однорідним процесом. Різні типи трансформації передбачають різні механізми створення цінності, різні ризики та різний ступінь залежності від платформ, партнерств, даних і цифрової інфраструктури. Окремі типи трансформації не є взаємовиключними і можуть поєднуватися в межах однієї організаційної моделі бізнесу. Саме тому для цифрової економіки найбільш характерними стають гібридні конфігурації, у яких процесна, платформна, датацентрична та екосистемна логіки функціонують одночасно.

Ключовою методологічною проблемою є розмежування поверхневої цифровізації та глибинної організаційної трансформації. Поверхнева цифровізація змінює інструменти, але не змінює логіку бізнесу. Наприклад, підприємство може впровадити електронний документообіг, CRM і онлайн-продажі, але залишити незмінними продуктову логіку, функціональні бар'єри, централізоване ухвалення рішень, відсутність роботи з даними та слабку партнерську інтеграцію. У

такому випадку цифрові технології лише обслуговують попередню організаційну модель.

Глибинна трансформація відбувається тоді, коли технології запускають перегляд архітектури цінності. Підприємство змінює спосіб взаємодії з клієнтом, використовує дані для персоналізації і прогнозування, будує нові партнерства, змінює метрики результативності, розподіляє відповідальність між гнучкими командами, формує цифрові продукти або сервісні модулі, переглядає джерела доходів і створює механізми організаційного навчання. Саме в цьому полягає відмінність між цифровим фасадом і цифровою бізнес-архітектурою.

Для підприємств, що функціонують у перехідних економіках, зокрема в Україні, ця проблема має особливе значення. Обмеженість інвестиційних ресурсів, неоднорідність цифрової інфраструктури, кадровий дефіцит, регуляторна невизначеність і воєнні ризики можуть стимулювати прагматичну, фрагментарну цифровізацію. Для українських підприємств проблема організаційної трансформації додатково ускладнюється воєнними ризиками, інфраструктурними обмеженнями та нерівномірністю цифрової зрілості ринкового середовища.

Проте саме в таких умовах організаційна модель бізнесу має бути не лише цифровою, а й стійкою, модульною та адаптивною. В умовах високої технологічної турбулентності цифрові рішення повинні бути узгоджені із загальною логікою розвитку підприємства, його ресурсними можливостями та довгостроковими стратегічними пріоритетами.

Авторська позиція полягає в тому, що організаційна модель бізнесу в цифровій економіці має оцінюватися через здатність підприємства підтримувати керовану відкритість. Надмірно закрита модель втрачає доступ до зовнішніх інновацій, партнерських ресурсів і мережевих ефектів. Надмірно відкрита модель ризикує втратити контроль над даними, клієнтським інтерфейсом, ключовими компетентностями та джерелами доходу. Отже, стратегічним завданням є не максимальна відкритість, а баланс між відкритістю до екосистеми і збереженням власного організаційного ядра.

Керована відкритість потребує розрізнення між стратегічним ядром і периферією організаційної моделі бізнесу. До стратегічного ядра належать ті елементи, втрата контролю над якими послаблює здатність підприємства самостійно визначати траєкторію розвитку: критичні дані, ключові компетентності, клієнтський інтерфейс, архітектура продукту або сервісу, правила взаємодії з партнерами, здатність до інноваційного навчання.

До периферії можуть належати стандартизовані операції, допоміжні сервіси, окремі технологічні модулі, зовнішні канали просування або партнерські функції, делегування яких не руйнує стратегічної автономії. У цифровій економіці межа між ядром і периферією не є сталою: те, що сьогодні є допоміжним сервісом, завтра може стати джерелом даних, клієнтської залежності або платформного контролю.

З цієї точки зору цифрова трансформація має розглядатися як управління портфелем організаційних залежностей. Йдеться про сукупність технологічних, платформних, партнерських і залежностей, пов'язаних із даними, які визначають ступінь стратегічної автономії підприємства в цифровій екосистемі. Підприємство може залежати від власних застарілих систем, зовнішніх платформ, постачальників хмарної інфраструктури, маркетплейсів, алгоритмів рекомендацій, партнерських API, регуляторних вимог або дефіциту цифрових компетентностей. Кожна така залежність може бути як ресурсом розвитку, так і джерелом стратегічної вразливості. Тому методологія аналізу організаційних моделей бізнесу повинна включати не тільки оцінку технологічних можливостей, а й оцінку розподілу контролю над даними, інтерфейсами, стандартами й клієнтськими відносинами.

Ще одним важливим аспектом є організаційна амбідекстрія. Підприємство в цифровій економіці має одночасно експлуатувати наявну бізнес-модель, яка забезпечує поточні доходи, і досліджувати нові цифрові можливості, які можуть спочатку не давати стабільного фінансового результату. Якщо організація надто зосереджується на експлуатації, вона оптимізує минулу модель і пропускає структурні зміни ринку. Якщо вона надто зосереджується на експериментах, виникає

ризик втрати операційної дисципліни й розпорошення ресурсів. Отже, глибинна трансформація організаційної моделі бізнесу передбачає не руйнування попередньої моделі, а створення механізмів керованого співіснування традиційної та цифрової логік.

Звідси випливає важливий методологічний висновок: цифрову трансформацію організаційної моделі бізнесу слід аналізувати не за принципом «до» і «після», а як процес постійної реконфігурації. Підприємство не переходить один раз із традиційної моделі до цифрової; воно постійно переузгоджує організаційні межі, механізми партнерської взаємодії, роль даних та систему ключових компетентностей й механізми координації. Такий підхід дозволяє уникнути технологічного детермінізму і розглядати цифрову економіку як середовище організаційної еволюції. Для розмежування поверхневої цифровізації та глибинної організаційної трансформації доцільно використовувати систему критеріїв, які відображають характер змін бізнес-архітектури підприємства, роль даних, тип координації та стратегічні результати трансформації (табл. 3).

Таблиця 3. Критерії відмінності поверхневої цифровізації та глибинної трансформації організаційної моделі бізнесу*

Критерій	Поверхнева цифровізація	Глибинна організаційна трансформація
Роль технологій	інструмент автоматизації	чинник реконфігурації цінності
Дані	звітний ресурс	стратегічний актив
Клієнтська взаємодія	цифровий канал продажу	постійний контур зворотного зв'язку і персоналізації
Організаційна структура	збереження функціональних бар'єрів	гнучкі команди, міжфункціональна координація
Партнерства	допоміжні контракти	джерело спільного створення цінності
Метрики	операційна ефективність	адаптивність, швидкість навчання, екосистемна позиція
Стратегічний результат	зниження витрат	нова бізнес-архітектура і нові джерела доходів

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 17; 20; 22; 24; 25].

Як показано в табл. 3, принципова відмінність між поверхневою цифровізацією та глибинною трансформацією полягає в тому, що у другому випадку змінюється не лише технологічний інструментарій, а й організаційна логіка створення цінності, структура взаємодій та механізми стратегічної адаптації підприємства.

Таким чином, трансформація організаційних моделей бізнесу в цифровій економіці має розглядатися як багаторівневий процес, у якому технологічні зміни взаємодіють з управлінськими, інституційними, культурними, стратегічними та екосистемними змінами. Теоретично це потребує інтеграції кількох підходів: теорії бізнес-моделей, теорії динамічних здатностей, організаційного дизайну, платформної економіки та інституційного аналізу. Методологічно це означає, що об'єктом дослідження має бути не окрема технологія, а конфігурація зв'язків між технологією, цінністю, структурою, даними, компетентностями і зовнішнім середовищем.

Практична імплікація запропонованого підходу полягає в тому, що менеджмент підприємства має починати цифрову трансформацію не з вибору програмного продукту, а з діагностики організаційної моделі бізнесу. Потрібно з'ясувати, які елементи бізнес-архітектури залишаються лінійними, які процеси створюють цифрові сліди, які дані можуть бути перетворені на стратегічний актив, які партнерства відкривають доступ до нових компетентностей, а які створюють небажану залежність. Лише після цього технологічні рішення можуть бути інтегровані в цілісну логіку зміни організації.

Для наукового аналізу це означає потребу відходу від простих індикаторів на кшталт кількості цифрових сервісів, частки онлайн-продажів або наявності корпоративної інформаційної системи. Такі показники можуть бути корисними, але вони не відображають глибини трансформації.

Більш релевантними є індикатори модульності бізнес-архітектури, швидкості реконфігурації процесів, ступеня інтеграції даних у стратегічні рішення, якості екосистемних зв'язків, здатності до експериментування і балансу між контролем та відкритістю. Саме ці параметри дозволяють оцінити, чи підприємство лише використовує цифрові інструменти, чи справді змінює організаційну модель бізнесу. Запропонований підхід дозволяє перейти від технологічного трактування цифрової трансформації до аналізу цифрової економіки як процесу реконфігурації організаційної логіки створення цінності.

Висновки і перспективи.

У статті обґрунтовано, що цифрова економіка трансформує організаційні моделі бізнесу не через просте впровадження технологій, а через зміну способів створення, координації, розподілу та привласнення цінності. Організаційна модель бізнесу визначена як спосіб структурованої координації ресурсів, процесів, даних, компетентностей, партнерств і управлінських рішень, спрямований на створення, доставку та привласнення цінності в умовах цифрової взаємодії.

Запропоновано концептуальну рамку аналізу трансформації організаційних моделей бізнесу, яка включає шість методологічних вимірів: архітектуру цінності, організаційні межі, механізми координації, цифрові активи та дані, динамічні здатності й екосистемну позицію підприємства. Такий підхід дозволяє подолати вузьке технологічне трактування цифрової трансформації та розглядати її як зміну бізнес-архітектури підприємства.

Сформовано типологію трансформацій організаційних моделей бізнесу: процесно-цифрову, платформну, екосистемну, датацентричну, мережево-партнерську та гібридну. Доведено, що кожен тип має власну організаційну сутність, ризики і критерії зрілості. Практичне значення цієї типології полягає в можливості діагностувати не лише факт використання цифрових технологій, а й характер зміни організаційної логіки підприємства.

Авторська позиція полягає в тому, що головним критерієм цифрової трансформації має бути не рівень технологічного оснащення, а здатність підприємства реконфігурувати організаційну модель бізнесу, працювати з даними як стратегічним активом, управляти проникними межами фірми, підтримувати динамічні здатності та займати усвідомлену позицію в цифровій екосистемі. Поверхнева цифровізація лише підвищує операційну ефективність попередньої моделі, тоді як глибинна трансформація створює нову архітектуру цінності.

Особливого значення в цифровій економіці набуває концепція керованої відкритості, яка визначає здатність підприємства інтегрувати зовнішні ресурси й платформні можливості без втрати контролю над стратегічним ядром бізнесу. У цифровій економіці конкурентна перевага дедалі частіше формується не всередині ізольованої фірми, а в системі взаємозалежностей; однак саме здатність управляти цими взаємозалежностями визначає, чи стане цифрова екосистема джерелом розвитку або джерелом стратегічної залежності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої концептуальної рамки на підприємствах різних галузей, розробленням індикаторів зрілості організаційної моделі бізнесу в цифровій економіці, дослідженням гібридних моделей поєднання традиційного і цифрового бізнесу, а також аналізом ризиків платформної залежності та втрати стратегічної автономії підприємств у цифрових екосистемах.

Список використаних джерел

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). P. 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
3. Kretschmer T., Khashabi P. Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*. 2020. Vol. 62 (4). P. 86-104. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>.

4. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51 (1). P. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
5. Bican P. M., Brem A. Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There a Sustainable «Digital»? *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (13). Article 5239. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135239>.
6. de Reuver M., Sorensen C., Basole R. C. The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*. 2018. Vol. 33 (2). P. 124-135. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>.
7. Sjodin D., Parida V., Visnjic I. How Can Large Manufacturers Digitalize Their Business Models? A Framework for Orchestrating Industrial Ecosystems. *California Management Review*. 2022. Vol. 64 (3). P. 49-77. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256211059140>.
8. Veile J. W., Schmidt M.-C., Voigt K.-I. Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 143. P. 387-405. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062>.
9. Linde L., Sjodin D., Parida V., Gebauer H. From open business model to ecosystem business model: A processes view. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 194. Article 122668. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122668>.
10. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 86. P. 180-190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>.
11. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №47. С. 16-31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
12. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4. С. 39-47. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.039397>.
13. Ломачинська І., Чуркіна І., Войцеховська А. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. №3 (49). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791).
14. Піддубний Є. В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. №72. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7>.
15. Нетудихата К. Л. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організації. *Підприємництво та інновації*. 2024. №34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>.
16. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.
17. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37 (2). P. 471-482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.
18. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21 (4). P. 724-735. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>.
19. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39 (8). P. 2255-2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
20. Warner K. S. R., Wager M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52 (3). P. 326-349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
21. Tauscher K., Laudien S. M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*. 2018. Vol. 36 (3). P. 319-329. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.
22. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M., Dal Mas F. The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. Article 539363. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>.
23. Parida V., Sjodin D., Reim W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (2). Article 391. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020391>.
24. Rachinger M., Rauter R., Muller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. Vol. 30 (8). P. 1143-1160. DOI:

<https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.

25. Loebbecke C., Picot A. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2015. Vol. 24 (3). P. 149-157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>.

Статтю отримано: 05.01.2026 / Рецензування 21.02.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Roman Chorny

Doctor of Economics, Professor, Director
Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine
E-mail: roman.nv79@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8614-9495

Nelia Chorna

Doctor of Economics, Professor, Professor
Department of Energy Systems and Business Analytics
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine
E-mail: neolla@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9719-6043

Liudmyla Uniiat

Doctor of Economics, Professor, Professor
Department of Fundamental and Special Disciplines,
Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine
E-mail: nnniem@wunu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8792-0245

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY: A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS

Abstract

Introduction. The digital economy is radically transforming the foundations of enterprise functioning by reshaping not only technological tools but also the organizational logic of value creation. Under conditions of the expansion of platform markets, network effects, big data, and digital ecosystems, traditional hierarchical business models are gradually losing their effectiveness. This necessitates a reconsideration of the organizational business model as a multidimensional system for coordinating resources, processes, partnerships, and digital assets.

Methods. The methodological basis of the study includes systemic, evolutionary, institutional, resource-competence, and ecosystem approaches. The research applies methods of theoretical generalization, comparative analysis, morphological decomposition of business models, logical-structural modeling, and conceptual synthesis.

Results. The authors propose a conceptual framework for the transformation of organizational business models that encompasses six methodological dimensions: value architecture, organizational boundaries, coordination mechanisms, digital assets and data, dynamic capabilities, and the ecosystem position of the enterprise. A typology of organizational transformations has been developed, including process-digital, platform-based, ecosystem-oriented, data-centric, network-partnership, and hybrid models. It has been proven that the key criterion of profound digital transformation is the enterprise's ability to reconfigure the organizational logic of value creation rather than merely the level of technological equipment. The concept of managed openness has been substantiated as the basis for ensuring the strategic adaptability of enterprises within digital ecosystems.

Discussion. Further research should focus on the development of maturity indicators for organizational business models, empirical testing of the proposed conceptual framework, and the analysis of risks associated with platform

dependence of enterprises in the digital economy.

Keywords: digital economy, organizational business model, digital transformation, business model, dynamic capabilities, digital platform, ecosystem, strategic adaptability.

References

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
2. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
3. Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62 (4), 86-104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>.
4. Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
5. Bican, P.M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable «digital»? *Sustainability*, 12 (13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.
6. de Reuver, M., Sorensen, C., & Basole, R.C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33 (2), 124-135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>.
7. Sjodin, D., Parida, V., & Visnjic, I. (2022). How can large manufacturers digitalize their business models? A framework for orchestrating industrial ecosystems. *California Management Review*, 64 (3), 49-77. <https://doi.org/10.1177/00081256211059140>.
8. Veile, J.W., Schmidt, M.-C., & Voigt, K.-I. (2022). Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 143, 387-405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062>.
9. Linde, L., Sjodin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2023). From open business model to ecosystem business model: A processes view. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122668. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122668>.
10. Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>.
11. Bortnik, A.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise business model]. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Strategy of Economic Development of Ukraine], 47, 16-31. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>. [in Ukr.].
12. Chatchenko, O.Ye., & Bubenets, I.H. (2022). Transformatsiia modeli biznesu v protsesi tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Transformation of the business model in the process of digitalization of the Ukrainian economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], 3-4, 39-47. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.039397>. [in Ukr.].
13. Lomachynska, I., Churkina, I., & Voitsekhovska, A. (2021). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky ta finansovoho sektoru [Transformation of entrepreneurial business models under digitalization of the economy and financial sector]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia* [Market Economy: Modern Management Theory and Practice], 20, 3 (49). [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791). [in Ukr.].
14. Piddubnyi, Ye.V. (2023). Vplyv tsyfrovoy transformatsii ukrainskoi ekonomiky na biznes-modeli pidpriemstv [The impact of digital transformation of the Ukrainian economy on enterprise business models]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky* [Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences], 72. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7>. [in Ukr.].
15. Netudykhata, K.L. (2024). Instrumenty, tekhnolohii ta modeli tsyfrovoy transformatsii biznesu v konteksti teorii biznes-orhanizatsii [Tools, technologies and models of business digital transformation in the context of the theory of business organizations]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], 34. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>. [in Ukr.].
16. Shostak, L., Sadovska, M., & Matviichuk, S. (2024). Stratehichni aspekty formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic aspects of forming an enterprise business model under digital transformation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu* [Bulletin of Sumy National Agrarian University], 3. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>. [in Ukr.].
17. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy:

Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

18. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21 (4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>.

19. Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

20. Warner, K.S.R., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52 (3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

21. Tauscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36 (3), 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.

22. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E.M., & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>.

23. Parida, V., Sjodin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11 (2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>.

24. Rachinger, M., Rauter, R., Muller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.

25. Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24 (3), 149-157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>.

Received: 01.05.2026 / Review 02.21.2026 / Accepted 04.30.2026

