

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>

УДК [004.738.5:330.341.1](477)

Шостак Л. В., к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

lshostak14@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8786-9582

Більо І. О., аспірант

Волинський національний університет імені Лесі Українки

bilo.ivan@vnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4818-1248

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз процесу розробки бізнес-моделі цифрової трансформації в контексті економічного та соціального середовища України. Розглянуто ключові виклики, які супроводжують впровадження цифрових технологій у вітчизняних підприємствах, зокрема технічні, організаційні та інституційні бар'єри. Окрему увагу приділено вивченню можливостей, які відкриваються завдяки цифровізації, включаючи підвищення операційної ефективності, розвиток нових продуктів і послуг, а також покращення взаємодії з клієнтами. Запропоновано стратегічні орієнтири, що базуються на системному підході до формування бізнес-моделі, спрямовані на забезпечення гнучкості, інноваційності та адаптивності до мінливих ринкових умов. Викладені рекомендації з управління цифровими змінами, які дозволяють підприємствам України забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, цифрова економіка, стратегічне управління, інновації, Україна, конкурентоспроможність, технологічні виклики.

JEL classification: L26, M15, O32, O33

Постановка проблеми. Цифрова трансформація виступає одним із визначальних чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. В Україні цей процес набирає особливої ваги через потребу оновлення технологічної бази та управлінських практик. Проте, впровадження цифрових інновацій стикається із суттєвими бар'єрами, зокрема низьким рівнем цифрової грамотності, обмеженими фінансовими ресурсами та дефіцитом фахівців із відповідною кваліфікацією. Відсутність адаптованих бізнес-моделей, які б враховували національні особливості та ринкові умови, ускладнює ефективну інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємств. Традиційні бізнес-процеси часто не відповідають вимогам сучасної цифрової економіки, що призводить до ризиків технологічного відставання. Водночас цифровізація відкриває широкі перспективи для оптимізації операційної діяльності, створення інноваційних продуктів і послуг, а також посилення позицій на глобальних ринках. Системне формування бізнес-моделі цифрової трансформації є ключовим фактором забезпечення стійкості та розвитку підприємств у мінливому середовищі. Визначення стратегічних напрямів розвитку у цій сфері сприяє не лише зниженню ризиків, а й формуванню сталих конкурентних переваг. Питання розробки ефективних бізнес-моделей вимагає комплексного підходу з урахуванням соціально-економічних умов України. Отже, актуальність дослідження полягає у пошуку інноваційних рішень, здатних стимулювати сталий економічний розвиток країни в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств такими вченими, як Анандхі С. Бхарадвадж, Омаром А. Ель Саві, Павлом Павлу та Н. Венкатраманом [1]. У дослідженнях Крістофера Зотта, Рафаеля Аміта і Лоренцо Масси [2] увага зосереджується на важливості розробки адаптивних бізнес-моделей, здатних враховувати

динамічність цифрового середовища. Остервальдер А. [3] пропонує практичні інструменти для створення інноваційних бізнес-моделей, що є основою успішної цифрової трансформації. У своєму дослідженні Майкл Е. Портер та Джеймс Е. Хеппельманн [4] розкривають трансформаційний вплив «розумних» продуктів на ринкову конкуренцію, що вимагає від бізнесу нових моделей управління. Наукові дослідження Ліпич Л. та Волинець І. [5] підтверджують необхідність комплексного підходу до розробки бізнес-моделей, які б враховували національні особливості та глобальні виклики. Водночас недостатня увага приділяється деталізації адаптації цих моделей саме під умови України, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті полягає в розробці бізнес-моделі цифрової трансформації, адаптованої до умов українського ринку та світових тенденцій. Дослідження спрямоване на виявлення основних викликів і перспектив, які впливають на процес цифрової трансформації в Україні. Також завданням є визначення ключових стратегічних напрямів для успішного впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище. У підсумку стаття пропонує концептуальну модель, що допоможе зміцнити конкурентні позиції та інноваційний потенціал вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У світі, де технології змінюють правила гри щодня, готовність до цифрової трансформації – це не просто перевага, а необхідність для кожного бізнесу. Від стартапів до гігантів індустрії, кожен має адаптуватися до нових реалій [6].

У сучасних умовах цифровізація бізнесу в Україні перетворилася з модного тренду на стратегічну необхідність. Вона сприяє розширенню експортного потенціалу через використання електронних торговельних платформ, таких як Prom.ua або Etsy. Цифрово орієнтовані компанії, особливо в сферах FinTech, IoT, електронної комерції та агротехнологій, стають більш привабливими для інвесторів і міжнародних партнерів. Крім того, активне впровадження цифрових рішень сприяє інноваційному розвитку країни та зміцненню її економічного потенціалу.

Оцифрування в Україні відбувається нерівномірно. Регіональні відмінності в інфраструктурі, людському капіталі, інституційній присутності та рівнях безпеки спричинили формування різних «цифрових ландшафтів»: західні та центральні області перетворюються на осередки цифровізації, тоді як східні та південні регіони значно відстають.

Останні дослідження Державної служби статистики України [7] та Світового банку [8] підкреслюють яскраво виражені регіональні диспропорції у впровадженні цифрових технологій. Такі області, як Київська, Львівська, Івано-Франківська та Вінницька, демонструють високі показники цифровізації підприємств – від 78 до 82 балів зі 100. Це стало можливим завдяки поєднанню розвиненої широкосмужової інфраструктури, потужних освітніх екосистем і близькості до ініціатив, підтриманих донорами, зокрема Diia.Business, а також програмами ЄС і USAID. Натомість промислові центри, як-от Дніпропетровська область (61/100), виявляють лише часткову цифрову стійкість, а регіони, що постраждали від бойових дій – зокрема Харківська (49/100), Миколаївська та Одеська області (53/100), – страждають від зруйнованої інфраструктури, обмеженого доступу до інтернету та масової втрати трудових ресурсів.

Існує низка структурних чинників, що зумовлюють ці відмінності. По-перше, наявність та якість інфраструктури – особливо широкосмужового доступу до Інтернету та стабільного електропостачання – є базовими передумовами для впровадження хмарних ERP-систем і цифрових платформ. Урбанізовані райони в центрі й на заході України мають суттєві переваги у зв'язку, у той час як сільські та прифронтові території залишаються малозабезпеченими. По-друге, важливу роль відіграє освітнє середовище. Регіони, в яких функціонують потужні технічні виші (зокрема Львівська політехніка, КПІ ім. Сікорського), демонструють вищу цифрову готовність завдяки збереженню талантів і розвитку стартап-екосистем. По-третє, інтенсивність бойових дій безпосередньо знижує цифрову спроможність сходу та півдня країни через руйнування інфраструктури та масову міграцію кадрів, що унеможливорює навіть базові операції – наприклад, інтеграцію POS-систем чи віддалену роботу [8].

Інституційна присутність та участь донорів також формують регіональний цифровий ландшафт. Захід України, зокрема Львівська та Івано-Франківська області, переважають у донор-

ських ініціативах від USAID, EU4Digital та GIZ. Ці регіони стали пілотними зонами для цифрового менторства, навчання ERP та хмарних сервісів, що посилює їх конкурентні переваги. Водночас південні та східні області часто залишаються поза межами таких програм, що створює замкнене коло недоінвестованості та цифрового відставання. Як наслідок, МСП у цих регіонах стикаються з постійними бар'єрами до доступу до масштабованої ІТ-інфраструктури та можливостей підвищення кваліфікації [9, 10].

Дане дослідження також підтверджує тезу Віалія Г. [11], який наголошував на вирішальному значенні цифрової трансформації для підвищення адаптивності організацій через переконфігурацію їхніх спроможностей і створення нової цінності. Наші результати свідчать про те, що підприємства з вищим рівнем цифрової інтеграції та інноваційної гнучкості демонструють кращі показники у таких сферах, як чутливість до ринку та фінансова стійкість. Це узгоджується з висновками Тіса та ін. [12], які визначили динамічні спроможності як критично важливі для збереження конкурентних переваг у цифровій економіці. Позитивна кореляція між стратегічною узгодженістю та показниками ефективності ще раз підтверджує важливість інтеграції цифрових ініціатив у загальну стратегію підприємства, особливо в умовах турбулентності бізнес-середовища.

Нами виявлена різниця в ефективності цифрової адаптації між галузями. Так, підприємства харчової промисловості продемонстрували вищий рівень цифрової зрілості та операційної стійкості, тоді як підприємства легкої промисловості зіткнулися з більшими труднощами. Цю диспропорцію можна пояснити галузевими обмеженнями цифрової інфраструктури та різним рівнем інвестицій в автоматизацію процесів. На рисунку 1, створеному на основі даних Міністерства цифрової трансформації, представлено порівняльний огляд цифрової зрілості в різних секторах України. Це підкреслює необхідність розробки галузевих стратегій для стимулювання цифрової трансформації.

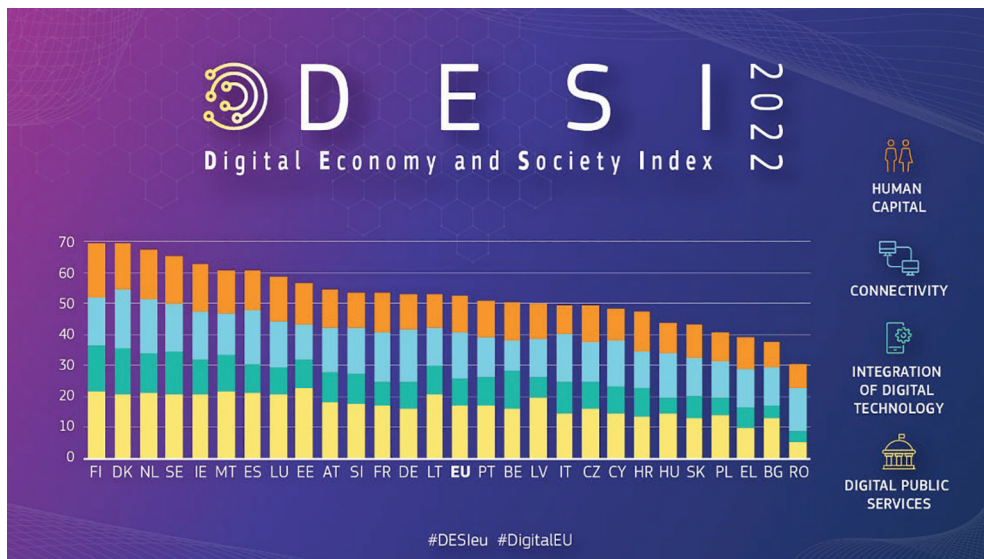
Одним із ключових результатів є підтвердження того, що цифрова зрілість і стратегічна узгодженість тісно пов'язані з адаптивністю та стійкістю бізнесу. Підприємства, які впровадили цифрові інструменти – такі як хмарні сервіси, аналітика на основі штучного інтелекту та автоматизація процесів – показали вищі бали за індикаторами ефективності діяльності. Ці висновки узгоджуються із глобальними тенденціями, описаними у Звіті Світового банку про цифрову економіку за 2022 рік, у якому підкреслюється важливість цифрової інфраструктури та інноваційного потенціалу як рушіїв продуктивності малих і середніх підприємств [8].

Крім того, порівняльний аналіз галузей в Україні показав, що підприємства легкої промисловості суттєво відстають від харчової промисловості та ІТ-сектору за показниками цифрової зрілості, що переважно пов'язано з високою капіталомісткістю та низьким рівнем технологічної інтеграції. Різниця в індикаторних оцінках підсилює необхідність розробки галузевих політик і стимулюючих інструментів інвестування для активізації цифрової трансформації у відсталих секторах.

Окрім внутрішніх чинників, що впливають на ефективність бізнес-моделі, значний вплив мають зовнішні збурення, такі як логістичні труднощі, міграція робочої сили та регуляторні зміни. Розроблена в межах цього дослідження регресійно-зважена модель враховує фактори, такі як цифрова інфраструктура, компетенції працівників і стратегічна орієнтація. Водночас модель також визнає, що ці внутрішні фактори можуть бути суттєво підірвані зовнішніми збуреннями – проблемою, на яку звертали увагу Гельцер Ф. і Фріцше А. [14] у своєму дослідженні з управління ризиками в контексті Індустрії 4.0. Майбутні ітерації моделі можуть включати коефіцієнти зовнішніх ризиків і макроекономічні індикатори, щоб краще враховувати подібні збурення та підвищити її стійкість.

Варто відмітити, що технологічні тенденції є основою цифрової економіки, яка постійно змінює способи ведення бізнесу. Так, наприклад, Інтернет речей (IoT) з'єднує повсякденні об'єкти з Інтернетом, що дозволяє збирати дані та обмінюватися ними. Завдяки цій технології бізнес може контролювати та управляти активами, оптимізувати ланцюги поставок і створювати новий споживацький сервіс. Штучний інтелект і машинне навчання здійснюють потужну трансформацію галузей, забезпечуючи засоби для поглибленого аналізу даних, прогнозного моделювання та автоматизації [15].

Наприклад, регіональний бенчмаркінговий аналіз, проведений на основі індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) у країнах Центральної та Східної Європи (Рисунок 1), свід-



**Рис. 1. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI)
у країнах Центральної та Східної Європи (2023)**

Джерело: [16]

чить про потенціал застосування цієї системи індикаторів за межами України. Такі країни, як Польща, Румунія та Балтійські держави, демонструють подібні моделі цифровізації та структури підприємств, що відкриває перспективи для ширшого транскордонного використання цієї оціночної рамки.

Інтегруючи технологічні, організаційні та стратегічні компоненти в єдину комплексну рамку, воно забезпечує більш глибоку оцінку ефективності бізнес-моделі, ніж традиційні показники продуктивності. Результати підкреслюють важливість включення технологічних інновацій до самої суті бізнес-моделей, а не розглядання їх як другорядного аспекту [17]. Такий підхід дає змогу підприємствам краще орієнтуватися у викликах цифрової епохи та адаптуватися до швидких змін ринкових умов.

Необхідно відмітити, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості краще здатні інноваційно реагувати на ринкові зміни, підтримуючи таким чином свою конкурентну перевагу. Оскільки галузі по всьому світу продовжують боротися з цифровими викликами, ця рамка надає цінні інсайти для бізнесів, які прагнуть підвищити операційну стійкість і стратегічну гнучкість в умовах зростаючої невизначеності.

Варто зазначити, що ключовими передумовами успішної цифрової трансформації українських підприємств є: адаптивність бізнес-моделі, гнучка організаційна структура, інвестиції в цифрові компетентності персоналу, а також стратегічне бачення керівництва щодо впровадження інноваційних технологій. На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної практики запропоновано інтеграційну бізнес-модель цифрової трансформації, що враховує галузеву специфіку, рівень цифрової готовності підприємства та динаміку ринку.

Модель ґрунтується на трьох функціональних блоках:

- 1) технологічний блок – включає впровадження IT-інфраструктури, CRM/ERP систем, хмарних сервісів, інструментів аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту;
- 2) організаційно-управлінський блок – охоплює цифрову трансформацію бізнес-процесів, зміну управлінської парадигми, розвиток цифрової культури, системи KPI для оцінки цифрової ефективності;
- 3) ціннісно-орієнтований блок – передбачає формування нових каналів створення цінності для споживачів, використання платформенної економіки, сервісну персоналізацію та залучення клієнтів до копродукції.

Ця модель може бути застосована як у великих компаніях, так і в малому та середньому бізнесі (МСБ), за умови адаптації масштабу та ресурсів. Наприклад, в аграрному секторі, ком-

панія AgriChain розробила цифрову платформу для агроменеджменту, що інтегрує супутникові дані, IoT-датчики та аналітичні сервіси для підвищення ефективності обробки земель. У фінансовому секторі економіки вдалим прикладом є вітчизняний цифровий банк Monobank, де бізнес-модель побудована виключно на мобільному застосунку, без фізичних відділень. У малому бізнесі – це маркетплейси на кшталт Crafta дозволяють локальним підприємцям масштабувати продажі без значних капіталовкладень, за рахунок цифрових платформ.

Доцільність переходу українських підприємств до цифрово-орієнтованих бізнес-моделей, які здатні забезпечити адаптацію до викликів VUCA-середовища, підвищення гнучкості та створення доданої вартості на даний час уже не викликає сумнівів. Застосування інтегрованої ЦТБ-моделі дозволяє не лише покращити операційні показники, а й сформувати нову конкурентну перевагу на цифровому ринку.

Підприємства, які впроваджують цифрові технології, швидше займають лідируючі позиції на ринку. Тому важливо аналізувати, як нові бізнес-моделі формуються під впливом цифрової трансформації, та як це впливає на стратегію підприємств [18].

У контексті триваючих військових дій та соціально-економічної нестабільності, питання цифрової трансформації бізнесу в Україні набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. Впровадження інноваційних цифрових моделей дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість у кризових умовах. З огляду на необхідність ефективного переосмислення управлінських рішень та оновлення бізнес-процесів, доцільним є системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на цифрову трансформацію. У цьому контексті SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити потенціал та ризики цифровізації, тоді як розроблена схема стратегічних етапів переходу до цифрової бізнес-моделі окреслює можливі траєкторії розвитку бізнесу в умовах невизначеності та післявоєнної відбудови. Важливо також чітко виокремити ключові виклики, можливості та стратегічні орієнтири, які формують нову економічну парадигму в цифровій площині (таблиця 1).

Цифрова трансформація бізнес-моделей в Україні, незважаючи на воєнні виклики, має значний потенціал для забезпечення відновлення та зростання економіки. SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами цифровізації є гнучкість українських підприємств, наявність висококваліфікованих IT-фахівців та інтеграція в глобальні цифрові мережі, тоді як слабкими – інфраструктурна нестійкість і кадрові втрати. Водночас стратегічні можливості пов'язані з активною міжнародною підтримкою, переорієнтацією на зовнішні ринки й упровадженням новітніх технологій, а загрози – із поглибленням кіберризиків і втратами в матеріально-виробничій базі.

Таблиця 1

SWOT-Аналіз цифрової трансформації бізнес-моделей в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– високий рівень цифрової культури в IT-секторі; – досвід експорту цифрових послуг (наприклад, IT outsourcing); – адаптивність українських підприємств до нових умов; – відкритість до нових цифрових форматів (наприклад, Diia.Business).	– інфраструктурні руйнування через воєнні дії; – висока залежність бізнесу від електропостачання та інтернету; – відтік кадрів за кордон (міграція висококваліфікованих працівників); – обмежений доступ до інвестицій для МСБ у регіонах, наближених до зони бойових дій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– переорієнтація бізнесу на цифрові експортні моделі; – отримання підтримки від міжнародних фінансових інституцій для цифровізації; – відновлення інфраструктури з урахуванням цифрових стандартів; – розширення e-commerce на закордонні ринки	– нестабільна економічна ситуація, інфляція, девальвація; – кіберзагрози та посилення гібридної війни у цифровому просторі; – втрата ринків через фізичне знищення виробництва та логістичних ланцюгів; – низький рівень правового захисту цифрової власності та стартапів

Джерело: авторська розробка

Запропонована нами схема цифрового переходу окреслює чіткі етапи цифровізації – від адаптації в кризових умовах до інституційного закріплення цифрової економіки в поствоєнний період. Водночас виокремлені стратегічні орієнтири вказують на необхідність комплексної державної політики цифрової безпеки, підтримки інноваційного підприємництва, розвитку людського капіталу та гармонізації цифрових стандартів із європейськими практиками. Отже, цифрова трансформація в умовах війни стає не лише інструментом виживання, а й фундаментом для майбутнього відновлення, модернізації та сталого розвитку українського бізнесу.

У процесі цифрової трансформації бізнес-моделей в Україні підприємства стикаються з низкою системних і зовнішніх бар'єрів, які ускладнюють впровадження інноваційних рішень. Особливо актуальними ці виклики стають в умовах воєнного стану, що посилює невизначеність і підвищує ризики в цифровому середовищі.

Виклики цифрової трансформації бізнес-моделі в Україні:

1) нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, тобто брак високошвидкісного інтернету та технічного забезпечення, особливо в регіонах, гальмує впровадження цифрових рішень серед малих та середніх підприємств;

2) обмежені фінансові ресурси суб'єктів господарювання – висока вартість цифрових технологій та недостатній доступ до інструментів фінансування інновацій (венчурного капіталу, грантів, державних програм) обмежують можливості цифровізації;

3) низький рівень цифрової грамотності та управлінської компетентності проявляється через брак фахівців із цифрових трансформацій, відсутність стратегічного бачення у менеджменту підприємств щодо цифрової трансформації бізнес-моделі;

4) регуляторна нестабільність – часті зміни законодавства, недосконалість нормативно-правового поля щодо цифрових послуг, захисту даних і електронної комерції створюють невизначеність для інвесторів.

5) воєнний стан унеможлиблює функціонування багатьох традиційних бізнес-моделей, частина підприємств втратила активи або втратила доступ до ринку, постійна загроза кіберударів по критичній цифровій інфраструктурі;

6) безпека даних та кіберзагрози – цифровізація бізнесу також підвищує ризик кіберзагроз і загроз для безпеки даних. Бізнеси повинні бути готові до захисту від атак, а також до забезпечення безпеки персональних даних клієнтів [6].

Подолання зазначених викликів потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, розвиток цифрової інфраструктури та зміцнення інституційної спроможності бізнесу. Лише скоординовані дії всіх учасників економічної екосистеми забезпечать сталу цифрову трансформацію вітчизняного підприємництва.

Цифрова трансформація відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи зростання, підвищення операційної ефективності та виходу на міжнародні ринки. Глобальні процеси діджиталізації створюють сприятливі умови для активного впровадження інноваційних рішень у різноманітних секторах економіки. Цифрові платформи, такі як Amazon, Etsy чи eBay, дозволяють українському бізнесу виходити на зовнішні ринки без необхідності значних капіталовкладень у фізичну присутність, що сприяє глобалізації підприємницької діяльності. Інструменти автоматизації, хмарні обчислення, великі дані (Big Data) та штучний інтелект сприяють раціоналізації витрат, оптимізації виробничих і управлінських процесів, а також підвищенню якості ухвалення рішень. Перехід до сервісної економіки на основі цифрових технологій забезпечує формування нової споживчої вартості за рахунок персоналізованих продуктів і послуг, що реалізуються через сучасні моделі типу B2B2C чи D2C. У рамках євроінтеграційних процесів, зокрема Угоди про асоціацію з ЄС, українські компанії отримують доступ до цифрової інфраструктури, фінансових інструментів та програм підтримки, які сприяють зміцненню позицій на європейському ринку. В умовах криз та воєнних загроз цифровізація виступає ключовим чинником підтримки економічної активності, стимулюючи адаптацію бізнесу до нових викликів. Крім того, підприємства можуть скористатися міжнародними програмами цифрової трансформації, грантами від ЄС, США та глобальних фондів, а також долучатися до ініціатив на кшталт “Digital Ukraine”, спрямованих на

формування цифрової економіки майбутнього. Реалізація цього потенціалу потребує стратегічного бачення, довгострокових інвестицій у технологічну інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій, що загалом може стати важливим імпульсом для модернізації національної економіки.

У контексті сучасних викликів цифрова трансформація бізнесу в Україні вимагає чіткого формулювання стратегічних пріоритетів, які мають бути вбудовані у загальнонаціональну політику розвитку. Ефективне впровадження цифрових бізнес-моделей залежить від здатності підприємств швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до технологічного прогресу та активно впроваджувати інновації. Одним із ключових напрямів є розробка національної стратегії цифрової трансформації, яка поєднує інтереси бізнесу, держави та громадянського суспільства. Особливу увагу слід приділяти інвестуванню в людський капітал – формуванню цифрових компетенцій, навичок та культури серед керівного складу та персоналу підприємств.

Крім того, стратегічні орієнтири мають включати розвиток цифрових екосистем – створення сприятливого середовища для інновацій через технопарки, бізнес-інкубатори та акселератори, які стимулюють появу нових продуктів і моделей. Пріоритетність цифрової безпеки та посилення кіберстійкості виступають важливою умовою для збереження довіри споживачів і партнерів. Водночас необхідно орієнтуватися на цифрову суверенність, підвищення стійкості цифрової інфраструктури та формування кооперативної екосистеми, що об'єднує державу, бізнес та громадські ініціативи. У післявоєнний період саме цифрові інструменти мають стати основою економічного відновлення, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, інтеграцію у глобальні ланцюги вартості та довгострокове зростання національної економіки.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бізнес-моделей в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, виступає не лише чинником адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, а й ключовим драйвером довгострокового розвитку підприємств. Ідентифіковано основні бар'єри цифровізації, серед яких суттєві пошкодження інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів, кадрові втрати та підвищений рівень загроз у цифровому середовищі. Разом із тим, цифрова економіка створює нові вектори для розширення зовнішньоекономічної активності, автоматизації бізнес-процесів, формування гнучких моделей взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат. Проведений SWOT-аналіз дав змогу комплексно охарактеризувати як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні ризики та можливості.

Розроблена авторська схема етапів стратегічної цифрової трансформації відображає послідовність практичних дій підприємств – від початкової цифрової інтеграції до повномасштабної діджиталізації на основі інноваційного розвитку. Ефективна реалізація таких стратегій потребує активної участі держави у створенні сприятливого цифрового середовища, формування стимулюючої нормативно-правової бази та розвитку цифрової інфраструктури. Успішність трансформації також залежить від здатності підприємств до інституційної гнучкості, швидкого засвоєння новітніх технологій та підвищення цифрової грамотності персоналу. Особливий акцент слід зробити на посиленні кіберзахисту, який стає критичним чинником у нових умовах. Отже, цифровізація бізнес-моделей є фундаментальною основою економічного відновлення та модернізації українського підприємництва у посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. 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>
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, 2010. URL: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 11. P. 64–88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
5. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: Global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>

6. Цифрова трансформація в бізнесі: ключові аспекти та переваги. URL: <https://surl.lt/voydee>
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
8. World Bank. Digital diagnostics and economic modernization in Ukraine. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 16.05.2025).
9. EU4Digital. Supporting digital transformation in the Eastern Partnership countries. 2023. URL: <https://eufordigital.eu/>
10. GIZ Ukraine. Digital Transformation for Ukraine: Supporting business resilience. 2023. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/302.html>
11. 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>
12. Teece D. J., Peteraf M. A., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, № 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
13. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: <https://surl.cc/diomqv>
14. Gölzer P., Fritzsche A. Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*. 2017. Vol. 28, № 16. P. 1332–1343. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375148>
15. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>
16. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. The impact of digital transformation on the economy: Technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado*. 2023. Vol. 14, № 10. P. 18074–18094. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5b91e79-0b28-4696-9a3d-579009d4255a/content>
18. Шостак Л., Бегун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-32>

References:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., & Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. vol. 37(2), pp. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
2. Zott C., Amit R., & Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. vol. 37(4), pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
4. Porter M. E. & Heppelmann J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. vol. 92(11), pp. 64–88. Available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
5. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A. & Morokhova V. (2024). Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: Global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. pp. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
6. Tsyfrova transformatsiia v biznesi: kluchovi aspekty ta perevahy [Digital transformation in business: Key aspects and benefits]. Available at: <https://surl.lt/voydee>
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed: 16.05.2025).
8. World Bank. (2023). *Digital diagnostics and economic modernization in Ukraine*. Available at: <https://worldbank.org/en/country/ukraine>
9. EU4Digital. (2023). *Supporting digital transformation in the Eastern Partnership countries*. Available at: <https://eufordigital.eu/>
10. GIZ Ukraine. (2023). *Digital Transformation for Ukraine: Supporting business resilience*. Available at: <https://www.giz.de/en/worldwide/302.html>
11. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. vol. 28(2), pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. Teece D. J., Peteraf M. A. & Leih S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. vol. 58(4), pp. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
13. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy 2023 [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions 2023]. Available at: <https://surl.cc/diomqv>
14. Gölzer P. & Fritzsche A. (2017). Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*. vol. 28(16), pp. 1332–1343. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375148>
15. Kuzmuk I. Ia., Osipova A. A. & Vyshniuk V. V. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adapting business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni vizii*. vol. 32. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>

16. Indeks tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI) [Digital Economy and Society Index (DESI)]. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L. & Derhaliuk M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: Technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado*. vol. 14(10), pp. 18074–18094. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5b91e79-0b28-4696-9a3d-579009d4255a/content>
18. Shostak L. & Behun S. (2024). Osoblyvosti ta umovy formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Features and conditions for forming an enterprise business model in the context of digital transformation of the economy]. *Infrastruktura rynku*. no. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>

Shostak L. V., Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University
lshostak14@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8786-9582
Bilo I. O., Postgraduate Student
Lesya Ukrainka Volyn National University
bilo.ivan@vnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4818-1248

DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND STRATEGIC GUIDELINES

Abstract. The development of digital transformation business models in Ukraine has become a pivotal element of economic modernization, particularly under the conditions of global instability and military conflict. This article explores the current challenges, opportunities, and strategic priorities for implementing digital business models, offering a structured approach to transition amid turbulent socio-economic conditions. The research highlights that the digital transformation of Ukrainian enterprises is driven by several factors: globalization of markets, the need to reduce operational costs, increased demand for personalized services, and integration into the European digital space. The war in Ukraine has significantly accelerated digitalization, compelling businesses to adopt innovative technological solutions to maintain operations, ensure resilience, and access international markets. The study presents a SWOT analysis of digital transformation processes, identifies core weaknesses such as insufficient infrastructure, limited digital competencies, and cybersecurity risks, while also emphasizing opportunities, including access to EU grant programs, international technological partnerships, and state-backed digital initiatives. A step-by-step scheme of strategic transition to digital business models is proposed, emphasizing investment in human capital, digital innovation ecosystems, and regulatory support. Moreover, strategic orientations are defined, such as the development of a national digitalization strategy, digital sovereignty, and cyber resilience, which are vital for the reconstruction and sustainable development of Ukraine's economy in the post-war period. The paper concludes that a comprehensive, integrated approach to digital transformation can become a cornerstone of Ukraine's economic recovery and long-term competitiveness. Digital tools not only facilitate adaptation and business continuity but also offer mechanisms for rapid integration into global value chains. The transformation of business models under conditions of uncertainty requires coordinated action between the state, private sector, and civil society to create a resilient, innovation-driven economy.

Keywords: digital transformation, business models, Ukraine, strategic development, digital economy, cyber resilience, innovation, globalization, post-war recovery, digitalization.