

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ

Наталія Юрчук

Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7987-9390>

Юрчук, Н. (2025). Сучасні теорії управління у формуванні цифрових бізнес-концепцій. *Journal of Innovations and Sustainability*, 9(2), 10. <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10>

Мета. Метою дослідження є обґрунтування ролі сучасних теорій управління у формуванні цифрових бізнес-концепцій, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій в умовах цифрової економіки. Акцентовано на інтеграції класичних управлінських підходів із новітніми технологічними інструментами, що сприяють гнучкості, швидкості ухвалення рішень і підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Результати. Досліджено й систематизовано еволюцію управлінських теорій від класичних до сучасних, визначено їхню релевантність й адаптаційний потенціал у цифровому середовищі. Узагальнено наукові підходи до поєднання стратегічного бачення, ресурсних концепцій, процесно-орієнтованого менеджменту і цифрових бізнес-систем. Виявлено, що цифровий менеджмент як нова парадигма управління ґрунтується на використанні технологій штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей для підтримки ухвалення рішень, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку організацій. На прикладі вітчизняних і міжнародних практик доведено, що синергія між традиційними управлінськими концепціями та цифровими інноваціями формує нову якість бізнес-моделей, орієнтованих на відкритість і мережеву взаємодію.

Наукова новизна. Новизна полягає в системному аналізі сучасних теорій управління крізь призму їх адаптації до умов цифрової економіки та формування цифрових бізнес-концепцій. Уперше запропоновано синергетичну модель поєднання класичних і сучасних управлінських підходів із цифровими інструментами, що дозволяє підвищити стратегічну гнучкість і технологічну готовність бізнесу.

Практична цінність. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій цифрової трансформації підприємств, оптимізації управлінських процесів і створення конкурентоспроможних бізнес-моделей у глобальному цифровому середовищі. Запропоновані положення мають практичну користь для менеджерів, консультантів і розробників залучених до реалізації ініціатив у сфері цифрової економіки.

Ключові слова: теорії управління, цифрова трансформація, цифровий менеджмент, бізнес-моделі, стратегічне управління, інновації, цифрова економіка.

MODERN MANAGEMENT THEORIES IN THE FORMATION OF DIGITAL BUSINESS CONCEPTS

Nataliya Yurchuk

Vinnitsia National Technical University, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7987-9390>

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of modern management theories in the

formation of digital business concepts capable of ensuring the sustainability and competitiveness of organisations in the digital economy. Particular attention is paid to the integration of classical management approaches with the latest technological tools that promote flexibility, speed of decision-making and increased efficiency of business processes.

Results. The evolution of management theories from classical to modern ones has been studied and systematised, and their relevance and adaptive potential in the digital environment has been determined. Scientific approaches to combining strategic vision, resource concepts, process-oriented management, and digital business systems have been generalised. It was found that digital management as a new management paradigm is based on the use of artificial intelligence technologies, big data and the Internet of Things to support decision-making, optimise business processes and ensure the sustainable development of organisations. Using examples of domestic and international practices, it has been proven that the synergy between traditional management concepts and digital innovations forms a new quality of business models focused on openness and network interaction.

Scientific novelty. The novelty lies in the systematic analysis of modern management theories through the prism of their adaptation to the conditions of the digital economy and the formation of digital business concepts. For the first time, a synergistic model of combining classical and modern management approaches with digital tools has been proposed, which allows increasing the strategic flexibility and technological readiness of business.

Practical value. The results of the study can be used to develop strategies for the digital transformation of enterprises, optimise management processes and create competitive business models in the global digital environment. The proposed provisions are of practical use to managers, consultants and developers involved in the implementation of initiatives in the digital economy.

Key words: management theories, digital transformation, digital management, business models, strategic management, innovation, digital economy.

1. Вступ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація бізнес-процесів і трансформація конкурентного середовища зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління. Класичні теорії менеджменту, що формувалися упродовж ХХ століття, забезпечили концептуальну основу для організації та координації діяльності підприємств, однак у сучасних умовах вони потребують глибокої адаптації до цифрової реальності. Виклики, пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та інших інновацій, актуалізують потребу в синтезі класичних управлінських концепцій із сучасними гнучкими моделями, орієнтованими на швидкість прийняття рішень, відкритість та мережеву взаємодію.

Цифровий менеджмент, як нова парадигма управління, базується на використанні сучасних технологій для підтримки прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченні сталого розвитку організацій. Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління, стимулюючи бізнес адаптуватися до нових викликів і можливостей [1].

Наукові дослідження останніх років зосереджуються на пошуку інтегративних управлінських підходів, здатних поєднати стратегічне бачення, ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток людського капіталу у цифровій економіці. Важливе значення має врахування

міжнародного досвіду та кращих практик, що довели свою ефективність у забезпеченні стійкості й конкурентоспроможності бізнес-моделей. Таким чином, аналіз сучасних теорій управління у вимірі формування цифрових бізнес-концепцій виступає актуальним завданням як для теорії, так і для практики менеджменту.

Метою дослідження є обґрунтування ролі сучасних теорій управління у формуванні цифрових бізнес-концепцій, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій в умовах цифрової економіки. У цій роботі акцентовано увагу на інтеграції класичних управлінських підходів із новітніми технологічними інструментами, що сприяють гнучкості, швидкості ухвалення рішень і підвищенню ефективності бізнес-процесів.

2. Огляд літератури

Формування цифрових бізнес-концепцій супроводжується значною еволюцією сучасних теорій управління, що зумовлено змінами в економічному середовищі й глибокою інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси. Наразі спостерігається перехід наукових підходів від традиційних моделей, заснованих на плануванні та контролі, до адаптивних, мережевих і процесно-орієнтованих парадигм. Такий зсув сприяє підвищенню гнучкості та стійкості організацій в умовах цифрової епохи.

Дослідження Т.Гринько та ін. [2] акцентує увагу на стратегічному управлінні як ключовому чиннику формування цифрових бізнес-концепцій, підкреслюючи важливість інтеграції аналітики даних та інформаційних систем у стратегічне планування. О.Мельник, М.Руда [3] деталізують концепцію стратегічної гнучкості й динамічних можливостей підприємств, що узгоджується із сучасними тенденціями цифрової трансформації. У роботі А. Bouwdad, Y. Lafraxo [4] проаналізовано поєднання стратегічного менеджменту з інноваційними теоріями для побудови конкурентоспроможних цифрових бізнес-моделей.

У своїй роботі А. Лойшин [5] розкриває концептуальні засади ресурсних підходів у стратегічному управлінні, підкреслюючи важливість унікальних ресурсів і компетенцій для створення стійких конкурентних переваг у цифрову епоху. Т.Макаренко [6] розвиває цю ідею через акцентування на управлінні знаннями й формуванні цифрових компетентностей менеджерів, що є необхідною умовою ефективної цифрової трансформації.

Аналіз трансформації процесно-орієнтованого управління в умовах цифровізації здійснено в праці О. Брагіна [7], який наголошує на автоматизації, прозорості та швидкості управлінських процесів. Т.Грінка [8] розглядає цифровізацію менеджменту з позицій соціотехнічних систем, звертаючи увагу на інтеграцію технологій із кадровим потенціалом та організаційною культурою.

Аналізуючи перехід від класичних управлінських теорій до сучасних, S. Paliwal та ін. [9] підкреслюють їхню релевантність у сучасному цифровому бізнес-середовищі. Автори наголошують на необхідності інтеграції елементів

класичних підходів (планування, ієрархічного контролю) із новими парадигмами, орієнтованими на гнучкість, інноваційність і динамічне прийняття рішень, що створює методологічний міст між традиційними концепціями менеджменту й новітніми цифровими бізнес-моделями.

Інтерпретацію цифрової трансформації крізь концепцію «Суспільства 5.0», що інтегрує технологічний прогрес із соціальною відповідальністю бізнесу, здійснено в роботі К. Величко та ін. [12]. Вони розглядають цифрові бізнес-системи як нову форму мережевої координації, що базується на принципах відкритості й інноваційності.

Дослідження зарубіжних науковців підкреслюють необхідність міждисциплінарного аналізу цифрової трансформації, розглядаючи її як чинник системних змін бізнес-моделей. Разом із тим, новітні публікації у провідних міжнародних виданнях поглиблюють розуміння зв'язку між цифровою трансформацією та управлінськими практиками. Так, Р. Verhoef та ін. [13] здійснили міждисциплінарний аналіз цифрової трансформації, окресливши її вплив на стратегію, бізнес-моделі й організаційний розвиток. Z. Sun та ін. [14] теоретично обґрунтовують взаємозв'язок між цифровою економікою та продуктивністю підприємств, наголошуючи на унікальних контекстуальних факторах, що формують результативність.

Сучасні дослідники активно розробляють питання цифрового лідерства. У роботі Q. Lin [15] систематизовано основні характеристики цифрового лідерства. F. Tigre та ін. [16] запропонували багатометодний підхід до виявлення нових компетентностей, необхідних для керівників у цифровому середовищі. Схожі висновки підтверджує J. López-Figueroa та ін. [17], які у своєму систематичному огляді підкреслюють значення лідерства в забезпеченні організаційної адаптивності та інноваційності.

Не менш важливим напрямом досліджень є інновації бізнес-моделей. Так, В. Brenner, D. Drdla [18] досліджують їх крізь призму сталого розвитку та циркулярної економіки, підкреслюючи зростання соціально-екологічного складника цифрових стратегій. У свою чергу, Х. Wu та ін. [19] здійснили аналіз бізнес-модельних інновацій у цифрових компаніях, узагальнивши їхні передумови, процеси та наслідки для розвитку бізнес-систем.

Таким чином, аналіз літературних джерел засвідчує, що сучасні теорії управління виступають теоретичним підґрунтям для формування цифрових бізнес-концепцій. Їх інтеграція створює можливості для розробки синергетичних моделей, що поєднують технологічний прогрес, гнучкість управління та стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

3. Методологія

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного й ресурсно-орієнтованого підходів, що дає змогу комплексно розглянути трансформацію управлінських концепцій у цифровому середовищі. У дослідженні використано методи теоретичного аналізу та синтезу – для

узагальнення наукових підходів до цифрової трансформації менеджменту, порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей і спільних рис між класичними та сучасними теоріями управління, метод контент-аналізу – для дослідження наукових публікацій і міжнародних кейсів цифрової трансформації, моделювання – для побудови синергетичної моделі управління цифровою трансформацією бізнесу, елементи експертного оцінювання – для перевірки релевантності моделі в умовах реального бізнес-середовища. Для дослідження емпіричних тенденцій цифровізації застосовано методи статистичного аналізу. Зокрема, опрацьовано офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, що відображають динаміку розвитку електронної торгівлі за основними секторами. Запропоновані підходи дозволяють обґрунтувати ефективні управлінські рішення, що поєднують переваги класичних теорій менеджменту й інноваційних цифрових практик.

4. Результати та дискусія

Еволюція теорій управління демонструє взаємозалежність між розвитком управлінської думки й трансформацією соціально-економічних умов функціонування організацій. Кожен етап цього розвитку становить адаптивну відповідь на потреби часу і водночас виступає базою для створення нових бізнес-концепцій (рис. 1).

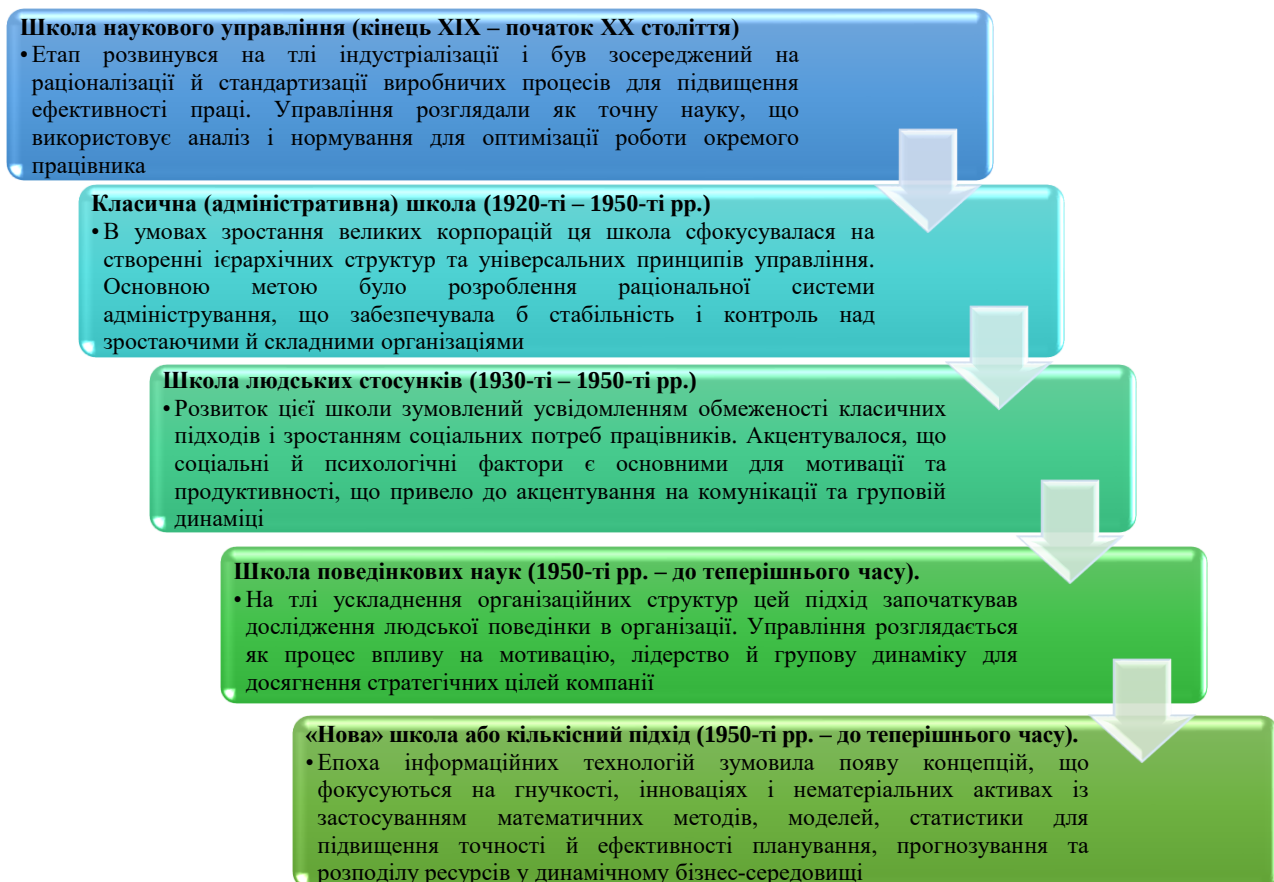


Рис. 1. Еволюція теорій управління в умовах трансформації бізнес-середовища

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором за [20; 21].

Кожен новий етап в еволюції теорій управління не замінював повністю попередні, а доповнював їх, розширюючи фокус уваги. Перехід від фокусу на індивідуальному працівникові до структури організації, а потім до зовнішнього середовища і, нарешті, до динамічних систем і цифрових технологій, демонструє, як управлінська думка реагувала на виклики трансформації бізнес-середовища, шукаючи нові шляхи для досягнення ефективності й стійкості.

Таким чином, еволюція теорій управління демонструє поступову інтеграцію класичних і новітніх підходів у відповідь на постійну трансформацію бізнес-середовища. Від ідеалізації механістичних моделей до багатовимірного цифрового менеджменту – розвиток управлінської думки є адаптивною відповіддю на потреби часу, що уможливорює формування ефективних цифрових бізнес-концепцій.

У сучасних умовах функціонування бізнесу стратегічне планування неможливо розглядати поза контекстом цифрових трансформацій, що істотно змінюють як інструментарій, так і підходи до управління організацією. Цифрові технології не лише модифікують засоби реалізації управлінських функцій, а й впливають на саму сутність управлінських рішень, зумовлюючи перегляд парадигм стратегічного мислення.

До основних управлінських підходів, що активно застосовують в умовах цифровізації, належать:

- Agile-менеджмент, що забезпечує адаптивність стратегічного планування до динамічних змін зовнішнього середовища;
- Lean-підхід, що спрямований на усунення втрат і створення максимальної цінності для клієнта за рахунок цифрової оптимізації процесів;
- Data-Driven Management забезпечує прийняття рішень, що ґрунтуються на аналітичній обробці великих обсягів даних;
- Design Thinking інтегрує інноваційне мислення в процес розробки стратегій, ґрунтуючись на глибокому розумінні потреб користувача.

Зазначені підходи суттєво відрізняються від традиційних адміністративно-бюрократичних моделей і зосереджені на швидкості реакції, інноваційності та гнучкості.

Цифрові технології виступають не лише інструментами реалізації стратегії, а й факторами формування стратегічного бачення організації. Упровадження інформаційно-аналітичних систем, штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень та інтернету речей суттєво змінює спосіб формування цілей, оцінювання ризиків і моделювання сценаріїв розвитку. Системи Business Intelligence (BI), ERP, CRM тощо дозволяють формувати точні прогнози на основі реального часу (real-time data); здійснювати моніторинг KPI із високою точністю; адаптувати стратегії відповідно до змін попиту, конкуренції й внутрішніх ресурсів.

Цифровізація управління приводить до трансформації організаційних структур:

- традиційні ієрархічні моделі поступаються мережевим, матричним або платформним структурам;
- зростає значення цифрового лідерства, що базується на візіонерстві, технологічній компетентності й культурі інновацій;
- в управлінні персоналом поширюються HR-аналітика, віддалене керування командами, платформи навчання на основі AI.

Цифрові технології не просто інтегруються в управлінські підходи, вони стають каталізатором стратегічних змін і засобом реалізації нових моделей створення цінності.

Отже, сучасні управлінські підходи й цифрові технології перебувають у взаємозалежності, що визначає ефективність стратегічного планування та організаційної побудови бізнесу. Цифрові рішення не лише посилюють управлінські можливості, а й формують нову логіку стратегічного розвитку – відкрити, гнучку, засновану на даних та орієнтовану на цінність для клієнта.

У процесі трансформації глобального економічного простору цифрові технології набули стратегічного значення для функціонування та розвитку бізнесу. Традиційні бізнес-концепції, що формувались у контексті індустріального суспільства, виявили обмежену гнучкість у відповідь на нові вимоги цифрової доби. У зв'язку із цим, на перший план виходять цифрові бізнес-моделі, що базуються на даних, інноваційних технологіях і платформній логіці створення цінності.

Зростання значення цифрових бізнес-моделей підтверджується практикою функціонування основних секторів економіки, де цифровізація є не лише інструментом оптимізації, а й основою стратегічного розвитку. Одним із найбільш показових індикаторів цих трансформацій є динаміка електронної торгівлі, що демонструє вплив інноваційних технологій на масштаби та структуру економічної діяльності. Для оцінки тенденцій цифрового розвитку представлено дані щодо зміни обсягів електронної торгівлі в Україні у 2018–2023 рр. (табл. 1).

Наведені в таблиці дані свідчать про стійку позитивну динаміку електронної торгівлі в Україні у 2018–2023 рр. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається в оптовій і роздрібній торгівлі, транспортно-логістичному секторі та сфері інформаційно-комунікаційних технологій, підтверджуючи роль цифровізації як каталізатора структурних змін, що формують нову логіку стратегічного розвитку бізнесу. Емпіричні результати підкреслюють необхідність інтеграції цифрових інструментів у сучасні управлінські концепції, оскільки саме вони забезпечують стійкість і конкурентоспроможність організацій у мінливому середовищі.

Таким чином, отримані результати не лише відображають кількісні тенденції зростання електронної торгівлі, але й актуалізують потребу в якісному переосмисленні бізнес-моделей. Цифрова трансформація зумовлює зміну принципів стратегічного управління, формуючи нові підходи до створення цінності, організації процесів і взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1

Динаміка зростання обсягів електронної торгівлі в Україні за основними секторами у 2018–2023 рр., млн грн

Види економічної діяльності	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
							тис. грн	%
Переробна промисловість	52600,8	56297,2	61018,0	65987,5	106669,8	108987,9	56387,1	207,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	128502,3	104074,8	144775,4	185025,5	234032,8	312354,8	183852,6	243,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	31257,6	117600,9	141783,1	164784,0	105939,2	103506,0	72248,4	331,1
Тимчасове розміщення й організація харчування	2105,2	2741,1	2897,9	3148,7	3838,5	3712,4	1607,1	176,3
Інформація та телекомунікації	3993,4	5065,4	5924,6	7050,0	7456,3	8861,1	4867,7	221,9
Інформаційно-комунікаційні технології	13594,7	18690,1	19409,6	20387,6	25376,8	35727,2	22132,5	262,8
Усього	228035,6	292731,9	364571,5	435909,8	465316,9	547590,2	319554,6	240,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі статистичних даних за [22].

З огляду на зазначене, доцільним є здійснення порівняльного аналізу традиційних і цифрових бізнес-концепцій, що дає змогу виокремити відмінності між ними та визначити орієнтири стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки (табл. 2).

Проведене порівняння демонструє суттєві відмінності між традиційними та цифровими підходами до побудови бізнес-моделей. Традиційна концепція базується на централізованій організації, обмежених каналах комунікації та фіксованій моделі створення вартості, а цифрова бізнес-концепція характеризується гнучкістю, орієнтацією на дані, відкритістю до змін і мультиканальною взаємодією з клієнтом.

Усвідомлення принципів відмінностей між традиційними та цифровими бізнес-моделями створює підґрунтя для аналізу конкретних практик їх імплементації в сучасних компаніях. Розгляд реальних прикладів дає змогу виявити, яким чином класичні управлінські підходи трансформуються під впливом цифрових технологій, набуваючи нових форм і функцій. Проаналізуємо кейси вітчизняних і зарубіжних організацій, що демонструють успішну інтеграцію теоретичних концепцій менеджменту у цифрове бізнес-середовище.

Monobank (Україна) демонструє успішну адаптацію функціональної теорії управління (А. Файоль) до умов цифрової епохи. Основні функції управління – планування, організація, координація, мотивація та контроль – реалізуються через мобільну платформу з використанням автоматизованих алгоритмів. Наприклад, планування та аналітика здійснюються через інтегровані ВІ-системи; контроль за операціями клієнтів відбувається в реальному часі за допомогою

вбудованих фінансових моніторинрів; мотивація клієнтів базується на гейміфікації (рівні, кешбеки, бонуси). Такий підхід свідчить про перенесення класичної управлінської логіки в цифровий сервісно-орієнтований контекст, з акцентом на UX-дизайн, персоналізацію та гнучкість [25].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційних і цифрових бізнес-концепцій

Критерії порівняння	Традиційні бізнес-концепції	Цифрові бізнес-концепції
Модель створення цінності	Орієнтація на фізичний продукт, лінійна модель цінності	Орієнтація на цифровий продукт/сервіс, платформна або мережна модель створення цінності
Технологічна основа	Паперовий документообіг, обмежене використання ІТ	Інтегровані цифрові технології (Big Data, AI, IoT, хмарні обчислення)
Канали взаємодії з клієнтом	Фізичні точки продажу, кол-центри	Цифрові канали (мобільні додатки, сайти, чат-боти, соціальні мережі)
Організаційна структура	Ієрархічна, централізована структура	Гнучка, мережева, децентралізована структура (Agile, холакратія)
Механізми прийняття рішень	Рішення базуються на досвіді, інтуїції	Прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making)
Модель монетизації	Продаж товару або послуги за фіксованою ціною	Підписка, фріміум, плата за користування, монетизація даних, транзакційна модель
Ціннісна пропозиція	Продукт або послуга з певними характеристиками	Індивідуалізована, динамічна пропозиція на основі аналітики поведінки користувача
Гнучкість і адаптивність	Обмежена адаптація до змін ринку	Висока швидкість реакції, можливість масштабування і зміни стратегії в режимі реального часу
Цифрова безпека і ризику	Відносно низький рівень кіберзагроз	Потребує розвиненої політики інформаційної безпеки та управління цифровими ризиками
Основні компетенції персоналу	Класичні управлінські й виробничі навички	Цифрова грамотність, аналітичне мислення, здатність працювати з ІТ-платформами

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором за [23; 24].

Компанія ТОВ Ajax Systems застосовує системну теорію управління, в якій підприємство розглядається як відкрита система, що динамічно взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цифровому контексті компанія реалізує цю модель через: побудову інтегрованої системи «розумної безпеки», де поєднуються апаратні пристрої та програмне забезпечення; постійний зворотний зв'язок від користувачів у цифрових каналах підтримки; гнучку командну структуру, що базується на Agile-методології управління проєктами. Цифрова адаптація системного підходу дозволяє Ajax швидко впроваджувати інновації, зберігаючи

контроль над якістю та ефективністю всіх бізнес-процесів [26].

Компанія Amazon.com, Inc. (США) є взірцем адаптації стратегічного управління до цифрового середовища. Організація реалізує data-driven strategy, де дані є основою для персоналізованих рекомендацій (machine learning алгоритми), управління ланцюгами постачання (AWS, автоматизовані склади), оптимізації цінкових стратегій у режимі реального часу. Модель Amazon ілюструє переосмислення стратегічного планування як динамічного, гнучкого процесу, що керується алгоритмами й прогнозною аналітикою, а не лише людським досвідом чи інтуїцією [27; 28].

Spotify Technology S.A. активно інтегрує елементи біхевіористських теорій управління (зокрема теорії мотивації А. Маслоу та Д. МакГрегора) в поєднанні з гнучкою структурою управління (Agile squads). Компанія створила унікальну модель організаційної культури, де співробітники розподіляються на кросфункціональні команди (скводи), що мають високий рівень автономії; прийняття рішень децентралізоване, але узгоджене через цифрові платформи (Jira, Slack); розвиток персоналу йде через індивідуалізовані траєкторії, підтримані цифровими інструментами самоосвіти [29; 30].

Аналіз практики вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить, що цифрова адаптація управлінських теорій не є простим перенесенням наявних моделей у нове середовище, а передбачає їх глибоку трансформацію. Упровадження цифрових інструментів змінює логіку виконання основних управлінських функцій, розширює можливості взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечує оперативність прийняття рішень. Розглянуті кейси підтверджують, що ефективна цифрова трансформація потребує синергії між класичними управлінськими концепціями й сучасними технологічними можливостями, що в підсумку формує нову якість бізнес-моделей у глобальному конкурентному середовищі. Для систематизації виявлених закономірностей доцільно узагальнити основні управлінські теорії, традиційний зміст яких набуває нової інтерпретації у цифровому контексті, що дозволяє визначити основні ефекти, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність бізнес-моделей у цифровій економіці (табл. 3).

Представлене узагальнення підтверджує, що синергія між класичними управлінськими підходами та цифровими інструментами формує якісно нову управлінську парадигму. Трансформація теорій менеджменту у цифровому середовищі сприяє розвитку стратегічної гнучкості, впровадженню інновацій, підвищенню залученості персоналу та прозорості процесів. У підсумку, цифрові бізнес-концепції постають не лише як результат технологічних змін, а й як логічне продовження еволюції управлінської думки, що поєднує минулі надбання з майбутніми можливостями.

Узагальнення отриманих результатів дослідження дозволяє перейти до концептуалізації виявлених закономірностей у вигляді цілісної управлінської моделі.

Таблиця 3

**Адаптація сучасних управлінських теорій у формуванні цифрових
бізнес-концепцій**

Теорії / підходи	Принципи традиційного менеджменту	Цифрова адаптація	Очікуваний ефект для бізнесу
Функціональний підхід (А. Файоль)	Планування, організація, мотивація, контроль через ієрархічні структури	Реалізація функцій через цифрові платформи, ВІ-системи, автоматизовані алгоритми управління	Оперативність рішень, персоналізація сервісів, інтегрований контроль у режимі реального часу
Системна теорія	Організація як відкрита система, що взаємодіє із середовищем	Цифрові бізнес-системи, платформи IoT, інтегровані цифрові канали зворотного зв'язку	Гнучкість, швидке масштабування, зростання стійкості бізнес-моделі
Теорії мотивації (А. Маслоу, Д. МакГрегор)	Орієнтація на задоволення потреб працівників, стимули та контроль	Гейміфікація, цифрові інструменти самоосвіти, індивідуалізація кар'єрних траєкторій через HRM-системи	Підвищення залученості персоналу, розвиток людського капіталу як драйвера інновацій
Стратегічний менеджмент	Довгострокове планування, аналіз середовища, прогнозування	Data-driven strategy, прогнозна аналітика, штучний інтелект, автоматизація ланцюгів постачання	Точність прогнозів, гнучке стратегічне планування, зниження ризиків
Процесно-орієнтований менеджмент	Опис і регламентація бізнес-процесів, контроль якості	Автоматизація процесів, цифрові KPI-панелі, аналітика в реальному часі	Прозорість, скорочення витрат, прискорення операцій
Гнучкі підходи (Agile, Lean, Design Thinking)	Обмежене застосування у традиційному менеджменті	Використання цифрових інструментів для швидкої ітерації, тестування рішень, створення цінності разом із клієнтом	Швидка адаптація до ринку, орієнтація на потреби користувачів, інноваційність

Джерело: розроблено автором.

Такий підхід забезпечує можливість системно відобразити взаємозв'язки між ключовими складниками цифрового менеджменту й визначити їх роль у формуванні стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей. Із цією метою пропонується синергетична модель управління цифровою трансформацією бізнесу (рис. 2), що інтегрує теоретичні засади та практичний досвід у структуровану концепцію.

Запропонована інтегративна модель цифрового менеджменту відображає системний підхід до управління цифровою трансформацією бізнесу через поєднання чотирьох взаємодоповнювальних управлінських складників. Центральним елементом моделі виступає синергія «Дані – Людина – Інновації», що слугує концептуальною основою побудови гнучких, адаптивних і стійких цифрових бізнес-моделей.



Рис. 2. Синергетична модель управління цифровою трансформацією бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Data-Driven стратегічне управління передбачає ухвалення рішень на основі даних та аналітики, використання інструментів Big Data, BI-систем й алгоритмічних моделей, що сприяє мінімізації суб'єктивності управлінських рішень і підвищенню точності прогнозування.

Людиноцентризм та організаційна культура інновацій формує соціальну й культурну основу цифрової трансформації. Розвиток довіри, автономії, емоційного лідерства та гнучкої структури взаємодії дозволяє залучати персонал як основного драйвера інновацій.

Ситуаційна гнучкість (contingency thinking) забезпечує адаптацію бізнес-моделей до динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища, підкреслює важливість сценарного планування, децентралізованого управління та самоорганізації команд.

Технологічна інфраструктура й кібербезпека виступає фундаментом практичної реалізації цифрових стратегій, включаючи хмарні платформи, IoT-рішення, системи кіберзахисту й управління ризиками, що гарантує стабільність і безпеку функціонування цифрових систем.

Загалом модель демонструє перехід від лінійних управлінських концепцій до системного, синергетичного підходу, де дані, люди та інновації формують ядро трансформації, а управлінські складники забезпечують цілісну й стійку реалізацію цифрових бізнес-моделей.

Отже, ефективна реалізація цифрових бізнес-моделей можлива лише за умови інтеграції сучасних управлінських підходів, які забезпечують адаптивність, прозорість, технологічну компетентність і людський вимір управління, що дозволяє не лише забезпечити оперативну реакцію на виклики ринку, а й сформувати інституційно стійкі бізнес-структури майбутнього.

Отримані результати підтверджують важливу роль сучасних управлінських теорій у формуванні цифрових бізнес-концепцій. Водночас вони засвідчують, що

цифрова трансформація потребує не лише інтеграції технологій, а й глибинної трансформації управлінських підходів. Наше дослідження узгоджується з висновками S. Paliwal та ін. [9], які підкреслюють необхідність поєднання класичних і сучасних парадигм для забезпечення ефективності управління у цифровому середовищі. Водночас результати частково розходяться з позицією А. Лойшина [5], який акцентує увагу переважно на ресурсному підході. Тоді як, до запропонованої синергетичної моделі управління цифровою трансформацією бізнесу включено організаційну культуру інновацій і дані як стратегічний актив.

Варто зазначити, що емпіричні дані щодо динаміки електронної торгівлі (див. табл. 1) свідчать про значне зростання у транспортно-логістичному секторі та сфері ІКТ і корелює з висновками А. Bouwdad, Y. Lafraxo [4] про те, що саме ці сфери є драйверами цифрової трансформації бізнес-моделей. Проте у вітчизняному контексті, на відміну від міжнародних практик, розвиток цифрових систем відбувається повільнішими темпами, що зумовлено інституційними обмеженнями та недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств. Отже, цифровий менеджмент не є завершеною парадигмою, а динамічно формується під впливом технологічних інновацій і соціально-економічних викликів.

5. Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що сучасні теорії управління відіграють визначальну роль у формуванні цифрових бізнес-концепцій, поєднуючи класичні підходи з новітніми інструментами цифрової трансформації. Інтеграція системного, процесного та ресурсно-орієнтованого підходів дозволяє не лише узгодити теоретичні засади, а й сформувати практично орієнтовану модель управління, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організацій у мінливому цифровому середовищі. Аналіз статистичних даних підтвердив позитивну тенденцію розвитку електронної торгівлі в Україні у 2018–2023 рр., що свідчить про стрімке поширення цифрових технологій у бізнес-середовищі та підтверджує цінність дослідження. Зростання обсягів електронної комерції в різних секторах економіки підтверджує необхідність інтеграції цифрових інструментів у сучасні управлінські концепції, як умови забезпечення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності компаній.

Визначено, що цифровий менеджмент виступає новою парадигмою управління, у межах якої технологічні інструменти слугують не лише засобом автоматизації процесів, а й важливим чинником стратегічного розвитку й підвищення конкурентоспроможності організацій. Запропонована синергетична модель управління цифровою трансформацією бізнесу, побудована на взаємодії даних, людського капіталу, інновацій і стратегічного управління, забезпечує комплексний підхід до проектування й реалізації цифрових стратегій.

Новизна дослідження полягає в комплексному поєднанні класичних теорій і сучасних цифрових практик, що дозволяє більш повно відобразити закономірності еволюції управлінської думки. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування для розроблення ефективних

управлінських рішень у сферах стратегічного планування, організаційного розвитку та впровадження інновацій. Модель може бути адаптована до різних галузей економіки, що підвищує її універсальність і прикладну цінність.

6. Обмеження та майбутні дослідження

Попри комплексний характер проведеного аналізу, результати дослідження мають низку обмежень, що слід урахувати під час їх інтерпретації та практичного застосування. По-перше, теоретичні висновки ґрунтуються переважно на аналізі наявних наукових джерел та узагальненні кращих практик, що обмежує можливість повного врахування специфіки окремих галузей і регіональних особливостей цифрової трансформації. По-друге, запропонована синергетична модель управління цифровою трансформацією бізнесу не пройшла широкомасштабної емпіричної апробації в реальних умовах, що потребує додаткових досліджень для підтвердження її ефективності й універсальності.

Майбутні наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричне тестування моделі в різних секторах економіки з урахуванням рівня цифрової зрілості організацій і розроблення галузевих адаптацій моделі, що враховуватимуть специфіку бізнес-процесів, регуляторних вимог і технологічних інфраструктур. Таким чином, подальший розвиток дослідження передбачає поглиблену перевірку концептуальних положень і створення інструментарію, здатного забезпечити практичну реалізацію принципів цифрового менеджменту в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Конфлікт інтересів: автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо цього дослідження.

Використання штучного інтелекту: автор підтверджує, що не використовував технології штучного інтелекту під час створення цієї роботи.

Список використаних джерел

1. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135–142. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6. № 2. С. 196–209. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
4. Bouwdad A., Lafraxo Y. Digital transformation and business model in management & business research: an overview and future perspectives. *Journal of Autonomous Intelligence*. 2024. Vol. 7. No. 3. <https://doi.org/10.32629/jai.v7i3.1257>
5. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. *Social Development and Security*. 2021. Vol. 11. No. 3. Pp. 41–55. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.4>

6. Макаренко Т. І. ІТ менеджмент: від теорії до висококваліфікованого спеціаліста. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2. С. 75–79. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.017579>
7. Брагіна О. С. Основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління та їх чинники. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 420–426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-420-426>
8. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 100–107. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107)
9. Paliwal S., Kesarwani S., Pandey S., Shobha N. S. From classical to contemporary: evolution of management theories and their relevance today. 2025. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22229.74729>
10. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
11. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>
12. Kolomiyets G., Korol V., Bilianskiy D. Digital ecosystems as a driver of business landscape transformation in the modern economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11. No. 1. Pp. 115–120. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-115-120>
13. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
14. Sun Z., Zhao L., Kaur P., Islam N. et al. Theorizing the relationship between the digital economy and firm productivity: the idiosyncrasies of firm-specific contexts. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. 122329. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122329>
15. Lin Q. Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*. 2024. Vol. 28. Is. 6. Pp. 2469–2488. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
16. Tigre F. B., Henriques P. L., Curado C. The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. Pp. 789–836. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
17. López-Figueroa J. C., Ochoa-Jiménez S., Palafox-Soto M. O., Sujey Hernandez Munoz D. Digital leadership: a systematic literature review. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. Is. 4. 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
18. Brenner B., Drdla D. Business model innovation toward sustainability and circularity – a systematic review of innovation types. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Is. 15. 11625. <https://doi.org/10.3390/su151511625>

19. Wu X., He Y., Chen X. Analyzing business model innovation in internet firms: a bibliometric study. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2024. Vol. 31. Is. 4. Pp. 359–383. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2349089>
20. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
21. Волкова А. В., Котвіцька А. А., Кубарева І. В. Менеджмент: історичний огляд становлення науки. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика*. 2012. Вип. 21(4). С. 578–585. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/3145>
22. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
23. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley and Sons Ltd, 2010. 278 p. URL: https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation_-a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf
24. Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
25. Monobank: офіційний сайт. URL: <https://monobank.ua>
26. Охоронна система Ajax – сигналізація та smart-системи: офіційний сайт Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/ua>
27. Amazon.com. Офіційний сайт. URL: <https://www.amazon.com>
28. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
29. Spotify – Web Player: Music for everyone. Офіційний сайт. URL: <https://open.spotify.com>
30. Kniberg H., Ivarsson A. Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. URL: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

References

1. Yurchuk, N., & Kiporenko, S. (2025). Information systems as a driver of digital management. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2, 135–142. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>
2. Grynko, T., Hviniazhvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, 50.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

3. Melnyk, O., & Ruda, M. (2024). Strategic aspects of digital business transformation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 6(2), 196–209.

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>

4. Bouwdad, A., & Lafraxo, Y. (2024). Digital transformation and business model in management & business research: an overview and future perspectives. *Journal of Autonomous Intelligence*, 7(3). <https://doi.org/10.32629/jai.v7i3.1257>

5. Loishyn, A. (2021) Analysis of scientific provisions of resource concepts in economic theory and theory of strategic management. *Social Development and Security*, 11(3), 41–55. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.4>

6. Makarenko, T. I. (2022). IT management: from theory to a highly qualified specialist. *Economics. Management. Business*, 1–2, 75–79. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.017579>

7. Brahina, O. S. (2024). The main changes in the theory of process-oriented management and their factors. *Business Inform*, 10, 420–426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-420-426>

8. Hrinka, T. (2023). Digitalization of management: current issues in the theory and practice. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9, 100–107. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107)

9. Paliwal, S., Kesarwani, S., Pandey, S., & Shobha, N. S. (2025). From classical to contemporary: evolution of management theories and their relevance today. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22229.74729>

10. Velychko, K., Tymohova, H., & Yevtushenko, A. (2023). International business strategies of digital transformation in the conditions of «Society 5.0». *Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>

11. Blagodyr, L. (2022). Digital business ecosystems as a specific form for economic activities coordination in the digital economy. *Economy and Society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>

12. Kolomiyets, G., Korol, V., & Bilianskiy, D. (2025). Digital ecosystems as a driver of business landscape transformation in the modern economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(1), 115–120. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-115-120>

13. 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>

14. Sun, Z., Zhao, L., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2023). Theorizing the relationship between the digital economy and firm productivity: the idiosyncrasies of firm-specific contexts. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122329. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122329>

15. Lin, Q. (2024). Digital leadership: a systematic literature review and future

research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469–2488
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>

16. Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75, 789–836. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>

17. López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujeý Hernandez Munoz, D. (2025). Digital leadership: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>

18. Brenner, B., & Drdla, D. (2023). Business model innovation toward sustainability and circularity – a systematic review of innovation types. *Sustainability*, 15(15), 11625. <https://doi.org/10.3390/su151511625>

19. Wu, X., He, Y., & Chen, X. (2024). Analyzing business model innovation in internet firms: a bibliometric study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 31(4), 359–383. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2349089>

20. Usichenko, I., Myronenko, M., & Lysenko, T. (2024). History of the development of management: the view of ancient times to our days. *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>

21. Volkova, A. V., Kotvitska, A. A., & Kubarieva, I. V. (2012). Management: a historical overview of the development of science. *Collection of Scientific Works of Staff Member of Shupyk NHU of Ukraine*, 21(4), 578–585. <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/3145>

22. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). *Official website*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

23. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey, John Wiley and Sons Ltd. Available at: https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation_-a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf

24. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva, World Economic Forum. Available at: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf

25. Monobank (n.d.). *Official website*. Available at: <https://monobank.ua>

26. Ajax Systems (n.d.). *Official website*. Available at: <https://ajax.systems/ua>

27. Amazon.com (n.d.). *Official website*. Available at: <https://www.amazon.com>

28. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston, Harvard Business Review Press. Available at: http://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf

29. Spotify – Web Player: Music for everyone (n.d.). *Official website*. Available at: <https://open.spotify.com>

30. Kniberg, H., & Ivarsson, A. (n.d.). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Available at: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>