

DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11
DOI: 10.5281/zenodo.17065524
UDC: 005.334:005.52:330.341.1(477)
JEL: G34, M10, O33, D81

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

CORPORATE MANAGEMENT IN UKRAINE: CONTEMPORARY STRATEGIC SOLUTIONS AND BUSINESS MODEL TRANSFORMATIONS

Ilona Ye. Semench, Doctor of Economic Sciences, Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8736-3992
Email: semilon@i.ua

Tetiana V. Grynko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7882-4523
Email: greisy25@gmail.com

Received 09.07.2025

Семенча І.Є., Гринько Т.В. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнес-моделей. Науково-методична стаття.

У статті обґрунтовано типологію трансформаційних бізнес-моделей, релевантну умовам корпоративного сектору України в період стратегічної нестабільності. Виокремлено шість типів моделей з описом змісту трансформаційного підходу. Запропоновано діагностичну методику вибору моделі на основі Індексу зовнішньої трансформаційної необхідності та Індексу внутрішньої адаптивності. Розроблено матрицю вибору трансформаційної бізнес-моделі. У межах дослідження систематизовано цифрові інструменти, що забезпечують ефективне впровадження кожного типу моделей. Визначено практичну управлінську цінність та показано відмінність авторського підходу від уніфікованих глобальних підходів, що враховує саме українські корпоративні реалії та умови ведення корпоративного бізнесу.

Ключові слова: корпорації, методи управління, трансформаційні зміни, бізнес-модель, прийняття рішень, стратегії, управлінська цінність, інформатизація

Semencha I.Ye., Grynko T.V. Corporate Management in Ukraine: Contemporary Strategic Solutions and Business Model Transformations. Scientific and methodical article.

The article substantiates a typology of transformational business models relevant to the conditions of the corporate sector in Ukraine during a period of strategic instability. Six types of models are identified, with detailed descriptions of their transformational logic. A diagnostic methodology for selecting an appropriate model is proposed, based on the Index of External Transformational Necessity and the Index of Internal Adaptability. A matrix for selecting a transformational business model has been developed. The study also systematizes digital tools that ensure effective implementation of each model type. The practical managerial value of the proposed approach is defined, and its distinction from unified global frameworks is demonstrated by considering the specific realities and conditions of corporate business in Ukraine.

Keywords: corporations, management methods, transformational change, business model, decision-making, strategies, managerial value, informatization

У сучасних умовах розвитку економіки України корпоративне управління постає як один із ключових інституційних інструментів стабілізації та зростання бізнесу. Нестабільність макроекономічного середовища, виклики повномасштабної війни, трансформація ринкових структур та зміни в логіці глобальної конкуренції суттєво ускладнили функціонування вітчизняних корпоративних структур. Ці чинники актуалізували потребу у переосмисленні стратегічних підходів до управління підприємствами, зокрема у частині прийняття гнучких, адаптивних та технологічно обґрунтованих управлінських рішень.

Особливої уваги вимагає трансформація бізнес-моделей, адже в умовах багатовекторної кризи класичні вертикально-інтегровані схеми втрачають ефективність. Актуальним стає питання пошуку стратегічних рішень, які дозволяють корпораціям зберігати конкурентоспроможність, маневреність і сталість у нестабільному бізнес-середовищі. Водночас, цифровізація та інформатизація управлінських процесів уже не сприймаються як додатковий ресурс, а скоріше як базова передумова функціонування сучасних корпоративних структур.

Управління, засноване на даних, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація прийняття рішень, побудова прозорих ланцюгів створення вартості – все це стає визначальним у формуванні нової парадигми корпоративного менеджменту. Саме на перетині між стратегічними викликами, цифровими трансформаціями та потребою в адаптації бізнес-моделей і формується актуальне наукове завдання, яке потребує системного аналізу, концептуалізації та пошуку ефективних рішень для українських компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання корпоративного управління та стратегічного розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі розглядається у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Зокрема, концепція стратегічного менеджменту як інструменту довгострокової конкурентної переваги розкривається у відомих роботах класиків управління (М. Портера, Г. Мінцберга, Р. Аккермана), де наголошено на ролі адаптивності, інституційної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами як базових принципів стратегічного управління корпорацією в умовах нестабільності. Теоретичні основи цифрової трансформації бізнес-моделей набули свого подальшого розвитку у більш сучасних дослідженнях, наприклад, у дослідженнях Е. Бріньольфссона та А. МакАфі (Brynjolfsson & McAfee, 2016), які акцентують увагу на динаміці ринку, спричиненій технологічними інноваціями.

Проблематика трансформації корпоративного управління в Україні набула особливої актуальності в умовах війни та економічної турбулентності. Так, у роботі О. Амоші, Н. Трушкіної та В. Шипоші [2] обґрунтовано механізми управління розвитком бізнес-інтегрованих структур, зокрема на прикладі східних регіонів України, акцентуючи увагу на регіональній специфіці та потребі у цільових стратегіях. У контексті поведінкової економіки та ефективного управління в кризових умовах Л. Ліпич, О. Хілуха і М. Кушнір [3] досліджують особливості прийняття рішень, що базуються на реакціях стейкхолдерів і управлінців, підкреслюючи важливість адаптивності та міжособистісної взаємодії в корпоративному менеджменті.

У сучасному науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється цифровій трансформації бізнес-моделей. Зокрема, Н. Шведа та О. Краузе [4] обґрунтовують ключові напрямки зміни логіки створення цінності під впливом цифрової економіки, а І. Чорнодід, О. Федотов і А. Пекін [5] акцентують на адаптації моделей до перманентних змін у зовнішньому середовищі. У дослідженні Є. Рудніченка та Д. Корбут [6] розглянуто кризові трансформації як імпульс до розвитку адаптивного управління, що особливо актуально для українських промислових підприємств, а публікація М. Гвоздя, М. Морозова й А.-М. Олинця [7] доповнюють ці підходи інтеграцією AGILE-методологій у систему корпоративного менеджменту як основи для динамічної перебудови бізнес-процесів.

Окремий пласт досліджень присвячений інформатизації управлінських процесів. Роботи Н. Домбровської та В. Фаріона [8], Н. Євтушенко та Д. Стеценка [9], а також М. Лазаренка [10] демонструють, як інноваційні технології впливають на адаптацію бізнес-моделей до умов цифрової економіки та війни. Дослідниці Я. Яковенко, М. Білик та Є. Олійник у [11] підкреслюють стратегічні вектори цифрової трансформації бізнес-структур, орієнтуючись на іннова-

ційність і стійкість. Доповнює національні джерела аналітична доповідь OECD (2024), в якій обґрунтовано системні переваги прискореної цифрової трансформації для підвищення стійкості українського бізнесу у післякризовий період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри зростаючу увагу до стратегічного менеджменту та цифрової трансформації, в українському науковому просторі недостатньо системно досліджено, як саме поєднання цих чинників впливає на ефективність корпоративного управління в умовах війни та економічної турбулентності. Досі відсутня чітка системна типологія трансформаційних бізнес-моделей, релевантна українським корпоративним реаліям у період глибокої турбулентності. Наявні підходи є або надто загальними, або базуються на західних моделях, які не враховують обмеження національного ринку, регуляторну невизначеність та ресурсну вразливість. Також поки не сформовано цілісної типології стратегічних управлінських рішень, що є ефективними саме в умовах багатофакторної кризи, немає методологічної чіткості у вимірюванні як внутрішньої адаптивності, так і зовнішнього тиску на трансформацію, що обмежує можливість сценарного планування на рівні корпоративних структур.

Щодо дослідження цифрової трансформації, то вони фокусуються переважно на впровадженні інструментів або аналізі окремих кейсів, однак не пропонують цілісного алгоритму вибору моделі трансформації, адаптованого до рівня цифрової зрілості компанії та зовнішньої трансформаційної необхідності. Також не досліджено, які саме комбінації цифрових рішень є оптимальними для реалізації різних типів бізнес-моделей.

Крім того, не визначено досліджень, які б розкривали взаємозв'язок між рівнем інформатизації управління, гнучкістю бізнес-моделі та здатністю корпорації до відновлення. Саме це комплексне поєднання аспектів потребує подальшого наукового осмислення й адаптації до українського корпоративного контексту.

Метою статті є дослідити сучасні підходи до стратегічного управління корпоративними структурами в Україні, узагальнити практики трансформації бізнес-моделей в умовах воєнної та економічної нестабільності, а також розробити концептуальні та методичні засади впровадження гнучких управлінських рішень з урахуванням зростаючої ролі інформатизації в управлінських процесах.

Дослідження також спрямовано на вдосконалення науково-методичних підходів до адаптації корпоративного менеджменту до умов багатофакторної кризи та визначення ключових чинників забезпечення стійкості й ефективності управління в національному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

За результатами власного аналізу та спостережень за діяльністю вітчизняних компаній, в

2022-2025 рр. сформувалися специфічні підходи до стратегічного управління, які можна охарактеризувати як ситуативно-адаптивні. Такі підходи базуються на поєднанні короткострокових антикризових заходів із довгостроковими векторами відновлення. На перший план виходить гнучкість у прийнятті управлінських рішень, інституційна диверсифікація (розосередження функцій управління, децентралізація процесів), а також ресурсна мобільність як здатність перерозподіляти ключові ресурси відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Так, наприклад, агропромислова корпорація «Kernel» у 2022-2024 рр. змінила управлінську архітектуру, децентралізувавши оперативні функції у регіонах з меншими безпековими ризиками, одночасно інвестуючи у логістику, що дозволило гнучко реагувати на обмеження морського експорту [13]. Водночас, група компаній «NOVA», стикаючись із руйнуванням інфраструктури та перебоями в роботі відділень, застосувала мобільну модель управління: впровадила пересувні поштові хаби, реорганізувала маршрути, а також підключила інтелектуальну аналітику для щоденного оновлення операційних сценаріїв у режимі реального часу [14].

Загалом, в характерних сучасних практиках стратегічного управління, що використовуються в українських корпораціях останніми роками, можна виділити такі тенденції:

- регулярне оновлення сценаріїв стратегічного планування з урахуванням геополітичних та економічних ризиків;
- впровадження адаптивних моделей управління ризиками як невід'ємної частини стратегії;
- інтеграція цифрових інструментів (BI, ERP, SCM) у процес прийняття стратегічних рішень;
- перехід від ієрархічних до мережових управлінських структур, що забезпечують швидкість реакції на зовнішні зміни.

Також значну роль у стратегічному управлінні починає відігравати інформаційна аналітика, що формує підґрунтя для ухвалення рішень на основі даних. В умовах високої невизначеності традиційні методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу чи п'яти сил Портера доповнюються інструментами реального часу – цифровим моніторингом ризиків, KPI-аналітикою та прогнозними моделями, що враховують не лише економічні, а й поведінкові фактори.

Таким чином, стратегічне управління в сучасних українських корпораціях зазнає глибокої трансформації від формального довгострокового планування до адаптивного управління, інтегрованого з інструментами цифрової оцінки та моделювання майбутніх сценаріїв. Це створює підґрунтя для ефективного функціонування навіть у надзвичайно динамічному середовищі.

Слід зазначити, що корпоративне середовище України не повинно генерувати власних унікальних типів моделей, що і не вважаємо за потрібне, а може формувати гібридні поєднання підходів з урахуванням військових, енергетичних, фінансових та логістичних обмежень. Саме тому, на нашу думку, інноваційний потенціал лежить не у створенні концептуально нових моделей, а в локалізації світових трендів під національні управлінські умови.

Ключовим у такому підході може бути використання трансформацій не як реакції на кризу, а як інструменту стійкого стратегічного розвитку, заснованого на поєднанні інформатизації, адаптивності та економії на масштабі. Саме в таких моделях українські корпорації можуть знайти нові джерела конкурентних переваг, забезпечити стабільність у надзвичайних умовах та перейти до нової логіки ціннісного зростання.

Пропонуємо різновиди трансформаційних бізнес-моделей для українських корпорацій, що функціонують в умовах турбулентної економіки та базуються на досвіді світових компаній [15-27] (табл. 1).

Таблиця 1. Адаптована на основі світових практик типологія трансформаційних бізнес-моделей корпорацій в умовах турбулентної економіки України

Тип моделі	Зміст трансформаційного підходу	Приклади корпоративних лідерів світу	Потенціал адаптації корпорацій в Україні	Ключові умови в разі трансформації корпорації
1	2	3	4	5
Модель платформізації бізнесу (BaaP)	Перехід від продуктового або сервісного підходу до інфраструктурного, коли корпорація створює цифрову платформу для взаємодії з партнерами, клієнтами, контрагентами. Бізнес як середовище для сторонніх учасників (маркетплейс, API-партнерство)	Amazon, Salesforce	Високий для логістики, освіти, торгівлі	Наявність цифрової інфраструктури, правова сумісність
Модель відкритої вартості (Open Value Model)	Інтеграція мережевої кооперації, краудсорсингу, відкритих інновацій у логіку формування цінності. Створення продукту спільно з користувачами та партнерами	LEGO Ideas, GitHub	Середній у креативних та IT-сферах	Зміна управлінської культури, правові рамки

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Модель досягнення антикрихкого стану (Model for Antifragility)	Не просто адаптивність, а здатність бізнесу посилюватись під дією кризи. Система, що посилюється під тиском; множинність сценаріїв	Amazon Web Services	Високий для великих корпорацій і ритейлу	Побудова автономних команд, сценарне управління
Модульна модель розвитку (Composable Business Model)	Бізнес з гнучко комбінованих функціональних блоків (модулів), які можна швидко змінювати/реорганізовуватись без зупинки всієї системи	Spotify, Unilever Digital	Високий для цифрового бізнесу	Наявність керованих мікро-середовищ
Модель токенизації активів (Asset Tokenization Model)	Перетворення активів на цифрові токени для залучення інвестицій або внутрішнього обігу	ConsenSys, Bitbond	Низький, через регуляторні обмеження	Пілотні проекти, «пісочниці» для тестування
Модель нульових граничних витрат (Zero Marginal Cost Model)	Пошук рішень, де собівартість обслуговування клієнта тяжіє до нуля (у сервісних сферах через автоматизацію, IT, самообслуговування)	Coursera, Canva, ChatGPT	Високий у сфері EdTech, SaaS	Масова цифровізація та IT-інтеграція

Джерело: власна розробка авторів

Запропоновані типи трансформаційних бізнес-моделей для українського корпоративного сектору повинні підвищити управлінську стійкість в умовах економічної кризи та нестабільності:

1. Модель платформізації бізнесу (Business-as-a-Platform, BaaP) забезпечуватиме стійкість корпорації завдяки розширенню функції управління від централізованого контролю до інфраструктурної координації, де корпорація створює умови для взаємодії великої кількості партнерів, споживачів і постачальників на одній цифровій платформі. Це дозволить зменшити залежність від одного джерела доходу, диверсифікувати ризики та масштабувати бізнес через залучення зовнішніх гравців. Щоб перейти до BaaP-моделі, корпорація повинна реорганізувати управління у бік зменшення ролі вертикального адміністрування, створивши центр цифрового розвитку, інтеграційне API-середовище, розподілену відповідальність між продуктово-партнерськими командами та впровадити принципи «відкритого платформеного управління». Впровадження таких принципів дозволить відійти від централізованого жорсткого управління всередині корпорації та спертися на відкриті цифрові інтерфейси (API) та стати більш прозорим й доступним до постачальників, клієнтів, бізнес-партнерів.

2. Модель відкритої вартості (Open Value Model) підвищуватиме управлінську стійкість завдяки залученню зовнішніх джерел ідей, інновацій та рішень у процес створення цінності. Таким чином, бізнес набуде здатності адаптуватися через співтворення з користувачами, спільнотами, краудсорсинг-платформами. Управління переходить від суворо внутрішньої R&D-функції до фасилітації відкритих інноваційних процесів. Для цього корпорація має трансформувати департаменти інновацій та маркетингу в центри партнерського проектування, змінити KPI на орієнтовані на відкриті результати, запровадити політику прозорої взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зацікавленими у інноваціях, та кори-

стувачами, а також сформувати правила спільного володіння результатами.

3. Модель досягнення антикрихкого стану (Model for Antifragility) підвищуватиме стійкість тим, що система не просто витримує турбулентність, а вдосконалюється завдяки їй. Управлінська структура ставатиме здатною до самооновлення через множинність сценаріїв, делегування адаптації на локальний рівень, допущення експериментів і помилок. Щоб інтегрувати цю модель, корпорації слід зменшити регламентований контроль, дозволити відокремленням команд самостійно реагувати на ризики, побудувати систему зворотного зв'язку, запровадити уніфіковані сценарії поведінки в кризових умовах, а також створити управлінську культуру, в якій зміна курсу не є провалом, а джерелом навчання.

4. Модульна модель розвитку (Composable Business Model), де управлінська стійкість досягатиметься через розділення корпорації на функціональні модулі, які можуть бути незалежно переконані або замінені. Це дозволяє уникнути тотального паралічу управління при локальних збоях і знижує вартість адаптації. Для реалізації моделі слід провести функціональне розділення структур, перевести управління на рівень бізнес-компонентів із власними метриками та життєвим циклом, впровадити корпоративну архітектуру (англ. – enterprise architecture), яка дозволить швидко комбінувати, змінювати та оновлювати модулі без руйнування цілісності системи.

5. Модель токенизації активів дозволить корпорації перетворити частину власних активів (нерухомість, продукцію, права доступу тощо) у цифрові токени, що підвищує ліквідність, мобільність капіталу та відкриває нові форми залучення інвестицій. Управлінська стійкість посилюється завдяки новим інструментам контролю за активами та динамічній інвестиційній поведінці. Щоб перейти до цієї моделі, компанія має створити токен-стратегію, ввести в структуру

управління цифровий активний офіс, інтегрувати юридичні та фінансові процеси із блокчейн-реєстрами, а також навчити топ-менеджмент працювати з механікою децентралізованих інструментів обміну та контролю.

6. Модель нульових граничних витрат (Zero Marginal Cost Model) підвищуватиме стійкість управління корпорацією за рахунок цифровізації сервісних процесів до такого рівня, коли обслуговування додаткового клієнта фактично не вимагає додаткових витрат. В результаті очікується зростання рентабельності, зниження залежності від людських ресурсів, зменшення впливу помилок. Для переходу необхідно автоматизувати клієнтські шляхи, вбудувати інструменти самообслуговування, перенести частину операцій у хмарні або SaaS-рішення, оптимізувати IT-інфраструктуру та змінити структуру персоналу (зменшити участь у

стандартних процесах і збільшити роль підтримки складних кейсів).

Якщо проаналізувати можливі методи забезпечення очікуваної стійкості після трансформаційного переходу на ту чи іншу бізнес-модель, то не важко помітити, що у більшості випадків це повинно бути забезпечене інструментами інформатизації, які, на сьогодні, можуть ефективно та оперативно формувати проникну управлінську аналітику, дозволять гнучко адаптувати необхідні стратегії у реальному часі без зупинки діяльності корпорації, зможуть мінімізувати час на корегування та реакцію з боку власників та топ-менеджменту. Були узагальнені та систематизовані у табл. 2 основні засоби інформатизації, які забезпечать реалізацію запропонованих типів трансформаційних бізнес-моделей у корпоративному менеджменті.

Таблиця 2. Рекомендовані засоби інформатизації для забезпечення ефективної реалізації запропонованих типів трансформаційних бізнес-моделей в корпоративному менеджменті корпорацій України

Засоби інформатизації	Призначення	Підтримувана модель
ERP-системи: SAP, Oracle, BAS ERP	Інтеграція фінансових, логістичних, кадрових процесів	Модульна модель розвитку, модель нульових граничних витрат
BI-платформи: Power BI, Tableau, Qlik	Візуалізація та аналітика для управлінських рішень	Модель нульових граничних витрат, модель досягнення антикрихкого стану
CRM-системи: Salesforce, Zoho CRM, HubSpot	Управління клієнтами, зворотний зв'язок, гнучкі продажі	Модель платформізації бізнесу, модель нульових граничних витрат
Системи сценарного моделювання: AnyLogic, Xmind, CrystalBall	Побудова управлінських сценаріїв, стрес-тестування	Модель досягнення антикрихкого стану
Платформні рішення: Marketplace, API, SDK	Створення відкритої бізнес-екосистеми	Модель платформізації бізнесу
Хмарна інфраструктура: AWS, Azure, GCP	Масштабованість, надійність доступу до даних	Усі моделі
Системи ризик-менеджменту: Risk Navigator, SAP GRC	Оцінка ризиків і контроль подій у реальному часі	Модель досягнення антикрихкого стану, модель нульових граничних витрат

Джерело: власна розробка авторів

На відміну від розвинених економік, де трансформація бізнес-моделей є частиною сталого інноваційного циклу, в Україні вона має адаптаційний і виживальний характер, що робить їхню розробку значно складнішою, а реалізацію – більш селективною. У зв'язку з цим, важливо не тільки імплементувати відомі підходи, а й створити механізми діагностики, необхідності модифікації в

бік інжинірингу, що дозволяє впроваджувати інновації в умовах нестабільності, дефіциту ресурсів і загроз безпеці бізнесу.

В ході дослідження була розроблена методика вибору трансформаційної бізнес-моделі для корпоративного сектору України. Вона спирається на попередньо описану типологію (див. табл. 1).



Рисунок 1. Покроковий алгоритм методики вибору трансформаційної бізнес-моделі для корпоративного сектору України

Джерело: власна розробка авторів

Модель побудована у форматі покрокового алгоритму з урахуванням умов воєнної економіки, інституційної нестабільності та дефіциту ресурсів (рис. 1).

Оцінку внутрішніх параметрів корпорації пропонується проводити за такими параметрами:

1. С₁: Рівень цифрової зрілості (низький / середній / високий).
2. С₂: Гнучкість організаційної структури (централізована / децентралізована / гібридна).
3. С₃: Ресурсна мобільність (гнучкість переміщення людей, капіталу, даних).
4. С₄: Готовність до змін (культурна та інституційна).

Кожний параметр оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, яка визначає рівні: 1 бал – дуже низький рівень; 2 бали – низький рівень; 3 бали – середній рівень; 4 бали – високий рівень; 5 балів – дуже високий рівень.

На основі цього розраховується Індекс внутрішньої адаптивності корпорації (ІВА) за формулою (1):

$$ІВА = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4}{20} \times 100 \% . \quad (1)$$

Отже, ІВА визначається у % та має 5 рівнів (табл. 3).

Таблиця 3. Рівні ІВА за результатами оцінювання (%)

Рівень	Діапазон (%)	Стисла характеристика корпоративного стану
Дуже низький	0-20	Закрита структура, мінімум взаємодії з партнерами, корпоративна ізоляція
Низький	21-40	Епізодичні партнерства, обмежене залучення зовнішніх акторів
Середній	41-60	Стійка співпраця з ключовими учасниками ринку, але без відкритих мережових структур
Високий	61-80	Активна кооперація, API-зв'язки, спільні проєкти з іншими бізнесами
Дуже високий	81-100	Платформенний підхід, відкриті інновації, екосистемність, партнероцентричність

Джерело: власна розробка авторів

На кроці 2 (див. рис. 1) результатом оцінювання зовнішніх умов діяльності корпорації визначається Індекс зовнішньої трансформаційної необхідності (ІЗТН), який відображає стан таких параметрів:

1. Е₁: Галузеві ризики (енергетичні, логістичні, валютні, регуляторні).
2. Е₂: Доступність цифрової інфраструктури (інтернет, платформи, API, хмари).
3. Е₃: Тиск з боку клієнтів та партнерів (попит на нові форми взаємодії, зростаюча конкуренція).
4. Е₄: Можливість швидкого масштабування (ємність ринку, регуляторні вікна).

Розрахунок ІЗТН здійснюється за формулою (2):

$$ІЗТН = \frac{E_1 + E_2 + E_3 + E_4}{20} \times 100 \% . \quad (2)$$

Кожний параметр у (2) оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів. Отже, ІЗТН визначається у % та має 5 рівнів (табл. 4).

На кроці 3 методики вибору трансформаційної бізнес-моделі визначається позиція корпорації у матриці відповідності індексів (рис. 2).

Таблиця 4. Рівні ІЗТН за результатами оцінювання (%)

Рівень	Діапазон, %	Зміст трансформаційної необхідності
1. Дуже низький	0-20	Зовнішнє середовище стабільне, тиск на зміну бізнес-моделі відсутній
2. Низький	21-40	Існують деякі зміни в середовищі, але вони не критичні для діяльності
3. Середній	41-60	Відчутна трансформаційна напруга: нові конкуренти, зміни запитів клієнтів, цифровізація ринку
4. Високий	61-80	Середовище динамічно змінюється, бізнес-модель компанії вже не відповідає запитам
5. Дуже високий	81-100	Без трансформації компанія втратить ринок: кардинальні зміни у регулюванні, поведінці споживачів, технологіях або конкурентному полі

Джерело: власна розробка авторів

І вже на основі даного підходу приймається рішення стосовно необхідності трансформаційних дій щодо переходу з однієї бізнес-моделі до іншої, більш відповідної як зовнішнім даним, так і внутрішнім умовам (крок 4 у методиці, див. рис. 1).

Таким чином, запропонована методика вибору трансформаційної бізнес-моделі корпорації може бути використана як інструмент корпоративної

діагностики керівниками, що займаються питаннями стратегічного розвитку, також як тренажер у навчанні персоналу корпорації, що готується до системного інжинірингу. Крім того, така методика є універсальним інструментом, може бути застосована без прив'язки до галузі, як метод для порівняльного аналізу між корпораціями.

Матриця відповідності індексів		Рівень ІВА				
		дуже низький	низький	середній	високий	дуже високий
Рівень ІЗТН	дуже низький	Поточна модель без трансформацій	Локальні моделі оптимізації	Модель нульових граничних витрат	Модель нульових граничних витрат	Модель нульових граничних витрат
	низький	Локальні моделі оптимізації	Модель нульових граничних витрат	Модель досягнення антикрихкого стану	Модель досягнення антикрихкого стану	Модель досягнення антикрихкого стану
	середній	Модель нульових граничних витрат	Модель досягнення антикрихкого стану	Модель модульного розвитку	Модель модульного розвитку	Модель досягнення антикрихкого стану
	високий	Модель токенизації активів	Модель досягнення антикрихкого стану	Модель модульного розвитку	Модель відкритої вартості	Модель досягнення антикрихкого стану
	дуже високий	Модель токенизації активів	Модель платформізації бізнесу	Модель відкритої вартості	Модель платформізації бізнесу	Модель платформізації бізнесу

Рисунок 2. Матриця відповідності індексів ІВА та ІЗТН методики вибору трансформаційної бізнес-моделі для корпоративного сектору України

Джерело: власна розробка авторів

Також, на нашу думку, методика вибору трансформаційної бізнес-моделі корпорації має стратегічну цінність для корпоративного менеджменту, оскільки вона:

1. Дає можливість робити персоналізований вибір трансформації. Замість «універсального рецепта» компанія отримує індивідуальну траєкторію розвитку, адаптовану до свого середовища.

2. Сприяє досягненню управлінської сфокусованості, адже діагностика ІВА/ІЗТН чітко показує, де саме зосередити ресурси: на внутрішніх процесах чи на побудові нових зовнішніх каналів. Це дозволяє:

- обґрунтовано змінювати організаційну структуру;
- уникати «реформ заради реформ»;
- аргументовано планувати інвестиції у цифрову інфраструктуру.

3. Дає можливість сформувати єдність в мультикультурних компаніях. У корпоративних групах з кількома підприємствами модель дозволяє проводити порівняльну оцінку адаптивності різних бізнес-одиниць. Це допомагає:

- визначити лідерів та аутсайдерів;
- розподіляти ресурси за пріоритетами;
- будувати консолідовану, але гнучку трансформаційну стратегію.

4. Призводить до скорочення стратегічної невизначеності. В умовах високої турбулентності в Україні (2022-2025 рр.) саме структурований підхід до прийняття трансформаційних рішень мінімізує ризик стратегічних помилок. Модель може спрацювати як інструмент сценарного планування: вона дає змогу моделювати наслідки обраної траєкторії та вчасно коригувати її.

5. Веде до підвищення прозорості та інвестиційної привабливості корпорації, адже демонструє партнерам, донорам, банкам або інвесторам, що:

- компанія володіє інструментами самооцінки та стратегічного планування;
- має структуровану логіку змін;
- не діє ситуативно, а обґрунтовує свої трансформації цифрами.

Висновки

У межах дослідження обґрунтовано типологію трансформаційних бізнес-моделей, релевантну сучасному корпоративному середовищу України. Зокрема, на основі інтеграції світових підходів та українських реалій виокремлено типологію з шістьох перспективних бізнес-моделей, за якими можна провести реформування корпорації, описано зміст трансформаційного підходу за кожною з них та ключові умови для корпорацій в разі застосування.

Запропоновано оригінальну діагностичну методику вибору трансформаційної бізнес-моделі для корпоративного сектору України, яка ґрунтується на двох інтегральних індексах: Індекс зовнішньої трансформаційної необхідності та Індекс внутрішньої адаптивності корпорації. Розроблено методику оцінювання цих індексів і побудовано відповідну матрицю вибору. Такий підхід дозволяє поєднати зовнішню потребу в трансформації з внутрішньою готовністю компанії до коопераційних бізнес-моделей, що є новим інструментом для вітчизняного корпоративного менеджменту.

Окрему увагу в дослідженні приділено інформаційним аспектам реалізації трансформацій. Зроблено наукове узагальнення та систематизація засобів інформатизації, які забезпечать ефективну реалізацію трансформаційних бізнес-моделей у корпоративному управлінні. На основі аналізу функціональних потреб кожної бізнес-моделі в типології було обґрунтовано доцільність застосування конкретних цифрових рішень, що сприяють

підвищенню управлінської стійкості, зниженню операційних ризиків та пришвидшенню адаптації до змін середовища. Запропонований підхід дозволить вибудовувати цифрову архітектуру управління відповідно до обраної траєкторії трансформації корпорації.

Перспективи подальших розвідок.

Можливе продовження дослідження полягає у розширенні емпіричної бази шляхом апробації типології моделей на прикладі реальних кейсів у різних секторах економіки та уточнення їхньої відповідності до галузевої специфіки.

Abstract

The article addresses the issue of strategic transformation in corporate governance in Ukraine under conditions of systemic instability and post-crisis recovery. It has been established that traditional corporate management models fail to meet the modern challenges of the business environment, which is characterized by high turbulence, digital pressure, and structural vulnerability of national corporations. The lack of adaptive mechanisms for business model transformation that would take into account both internal corporate resources and external constraints is emphasized.

The purpose of this study is to explore modern approaches to strategic management of corporate structures in Ukraine, to generalize practices of business model transformation under conditions of war and economic instability, and to develop conceptual and methodological foundations for implementing flexible managerial solutions considering the growing role of informatization in management processes.

The methodology is based on the combination of logical-analytical, structural-functional, index-based, and systems approaches. The study applies methods of typologization, comparative analysis, matrix construction, expert evaluation, and applied modeling.

As part of the research, a typology of six relevant transformational models has been developed: Business-as-a-Platform model, Open Value model, Model for Antifragility, Composable business model, Asset Tokenization model, and Zero Marginal Cost model. For each model, the essence of the transformational approach and core managerial prerequisites for implementation have been identified.

An original diagnostic methodology for selecting a transformational business model is proposed, based on two integral indices: the Index of External Transformational Necessity (IETN) and the Index of Internal Adaptability (IIA). The IETN includes parameters such as regulatory pressure, economic turbulence, shifts in consumer behavior, and competitive intensity. The IIA encompasses organizational flexibility, digital maturity of management, access to innovation resources, and HR adaptability. A matrix for model selection is developed, allowing the correlation of external transformation needs with the internal readiness of the corporation.

The study also systematizes digital tools capable of ensuring effective implementation of transformational business models: ERP, CRM, BI systems, cloud infrastructure, scenario modeling tools, and risk management platforms.

The scientific novelty lies in the creation of a comprehensive approach to strategic corporate transformation, tailored to Ukrainian realities. The proposed approach differs from global analogues through its specific evaluation methodology, model typology, focus on digital support for adaptability, and a clear algorithm for diagnosing managerial readiness.

Список літератури:

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. USA: W.W. Norton & Company.
2. Амоша О.І. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України / О.І. Амоша, Н.В. Трушкіна., В.А. Шипоша // *Економічний вісник Донбасу*. – 2021. – № 3 (65). – С. 4-13.
3. Ліпич Л.Г. Ефективне управління в контексті поведінкової економіки / Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір // *Економічний форум*. – 2021. – № 2. – С. 101-109.
4. Шведа Н. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки / Н. Шведа, О. Краузе // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2023. – Вип. 1 (28). – С. 86-94. DOI: 10.33108/sepd2023.01.086.
5. Чорнодід І.С. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища / І.С. Чорнодід, О.О. Федотов, А.Ю. Пекін // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. – 2024. – Вип. 13. – С. 4-10. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-10.
6. Рудніченко Є. Кризові трансформації як чинник розвитку адаптивного управління промисловими підприємствами / Є. Рудніченко, Д. Корбут // *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 4. – С. 155–162. DOI: 10.31649/ins.2024.4.155.162.
7. Гвоздь М.Я. Цифрова трансформація підприємств: інтеграція AGILE-підходів у систему менеджменту / М.Я. Гвоздь, М.Я. Морозов, Артур-Максим Я. Олинець // *Економіка та*

- суспільство. – 2025. – № 73. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5956/5895>.
8. Домбровська Н. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій / Н. Домбровська, В. Фаріон // *Економічний аналіз*. – 2024. – Том 34. – № 3. – С. 40-53. DOI: 10.35774/econa2024.03.040.
 9. Євтушенко Н.М. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості / Н.М. Євтушенко, Д.І. Стеценко // *Економічний простір*. – 2024. – № 191. – С. 211-216. DOI: 10.32782/2224-6282/191-34.
 10. Лазаренко М.О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні / М.О. Лазаренко // *Економічний простір*. – 2025. – № 200. – С. 64-69. DOI: 10.30838/EP.200.64-69.
 11. Яковенко Я.Ю. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін / Я.Ю. Яковенко, М.Ю. Білик, Є.В. Олійник // *Економічний простір*. – 2024. – № 190. – С. 355-360. DOI: 10.32782/2224-6282/190-63.
 12. OECD: Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk.
 13. Kernel: звіти про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kernel.ua/ua/zvity-pidpriyemstv/?company=1016944&doc=1/>
 14. Нова пошта: архів новин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/10143/>
 15. Velandia, P., Herrera, A., Sanchez, M., & Villalobos, J. (2024). Facilitating business model transformation: Theory, operators, and patterns. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 10, Issue 1, Retrieved from: <https://surli.cc/xqrlmi/>
 16. Visnjic, I., Monteiro, F. & Tushman, M.L. (2025). Sustainability as a Business-Model Transformation. *Harvard Business Review*, Retrieved from: <https://hbr.org/2025/05/sustainability-as-a-business-model-transformation/>
 17. Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 34, No. 5, 550-562. DOI: 10.1080/09537325.2021.1914329.
 18. Akinola, S., & Telukdarie, A. (2024). Business Model Transformation 4.0: Unleashing Growth and Innovation through Digitalization. *TWIST*, Vol. 19, No. 1, 481-496. DOI: 10.5281/zenodo.10049652#115.
 19. Altafin, B. Garcia, Morini, C., & Capitani, D. Henrique D. (2025). Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. *REGE*. Vol. 32, Issue 2. 81-98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-12-2023-0142/full/pdf?title=business-model-revisited-a-novel-canvas-for-digital-transformation>.
 20. Biland, Sadek (2024). Components and Strategic Routes of Corporate Transformations. *International Journal of Business and Social Science Research*. 5, 2 (Feb. 2024), 1-28. DOI: 10.47742/ijbssr.v5n2p1.
 21. Botjes, E., Martin van den Berg, Bas van Gils, & Mulder, H. (2021). Attributes relevant to antifragile organizations. *IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*. DOI: 10.1109/CBI52690.2021.00017.
 22. Tomov, L. (2022). Antifragile Project Management: The Deming paradigm and beyond. *Procedia Computer Science*, Vol. 21, 632-638. DOI: 10.1016/j.procs.2022.03.083.
 23. Composability: An opportunity for business in turbulent times. *EVERNEX*. Retrieved from: <https://evernex.com/blog/composability-an-opportunity-for-business-in-turbulent-times>.
 24. Composability: Its potential in Composable Business Architecture. *NTT DATA*. Retrieved from: <https://www.nttdata.com/global/en/insights/focus/2024/composability-its-potential-in-composable-business-architecture>.
 25. Zero marginal cost business models. *Arvato-systems* (20.12.2018). Retrieved from: <https://www.arvato-systems.com/blog/zero-marginal-cost-business-models>.
 26. Helm, D. (2023). 7 – Public Goods and Zero Marginal Costs. *Legacy How to Build the Sustainable Economy*, 114-131. DOI: 10.1017/9781009449212.008.
 27. Blumenthal, S. (2025). Zero Marginal Cost Intelligence is Inevitable (Feb. 5, 2025). Retrieved from: <https://compoundingthoughts.substack.com/p/zero-marginal-cost-intelligence-is>.

References:

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. USA: W. W. Norton & Company [in English].
2. Amosha, O.I., Trushkina, N.V., & Shyposha, V.A. (2021). The Mechanism of Formation and Development Management of Business-Integrated Structures in the Eastern Regions of Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3 (65), 4-13 [in Ukrainian].

3. Lipych, L.H., Khilukha, O.A., & Kushnir, M.A. (2021). Effective Management in the Context of Behavioral Economics. *Ekonomichnyi forum*, 2, 101-109 [in Ukrainian].
4. Shveda, N., & Krauze, O. (2023). Transformation of Business Models in the Context of the Digital Economy. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1 (28), 86-94. DOI: 10.33108/sepd2023.01.086 [in Ukrainian].
5. Chornodid, I.C., Fedotov, O.O., & Pekin, A.Yu. (2024). Contemporary Approaches to Adapting Business Models under Conditions of Permanent External Environmental Change. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 13, 4-10. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-10 [in Ukrainian].
6. Rudnichenko, Ye., & Korbut, D. (2024). Crisis Transformations as a Factor in the Development of Adaptive Management of Industrial Enterprises. *Innovation and Sustainability*, 4, 155-162. DOI: 10.31649/ins.2024.4.155.162 [in Ukrainian].
7. Hvoz, M.Ya., Morozov, M.Ya., & Olynets, Artur-Maksym Ya. (2025). Digital Transformation of Enterprises: Integration of AGILE Approaches into the Management System. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5956/5895> [in Ukrainian].
8. Dombrovska, N., & Farion, V. (2024). Digital Transformation in Enterprise Management: Adaptation of Business Models under the Influence of Innovative Technologies. *Ekonomichnyi analiz*, 34 (3), 40-53. DOI: 10.35774/econa2024.03.040 [in Ukrainian].
9. Yevtushenko, N.M., & Stetsenko, D.I. (2024). Digital Business Transformation in the Conditions of War in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 211-216. DOI: 10.32782/2224-6282/191-34 [in Ukrainian].
10. Lazarenko, M.O. (2025). Digital Transformation as an Imperative for the Innovative Development of Business Processes in Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*, 200, 64-69. DOI: 10.30838/EP.200.64-69 [in Ukrainian].
11. Yakovenko, Ya.Yu., Bilyk, M.Yu., & Oliinyk, Ye.V. (2024). Digital Transformation of Business Structures: Strategic Guidelines in the Era of Innovation and Technological Change. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 355-360. DOI: 10.32782/2224-6282/190-63 [in Ukrainian].
12. OECD: Enhancing Resilience through Accelerated Digital Transformation of Business in Ukraine Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk [in Ukrainian].
13. Kernel: Company Reports. Retrieved from: <https://www.kernel.ua/ua/zvity-pidpriyemstv/?company=1016944&doc=1> [in Ukrainian].
14. Nova Poshta: News Archive. Retrieved from: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/10143> [in Ukrainian].
15. Velandia, P., Herrera, A., Sanchez, M., & Villalobos, J. (2024). Facilitating business model transformation: Theory, operators, and patterns. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 10, Issue 1, Retrieved from: <https://surli.cc/xqlmi> [in English].
16. Visnjic, I., Monteiro, F. & Tushman, M.L. (2025). Sustainability as a Business-Model Transformation. *Harvard Business Review*, Retrieved from: <https://hbr.org/2025/05/sustainability-as-a-business-model-transformation> [in English].
17. Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 34, No. 5, 550-562. DOI: 10.1080/09537325.2021.1914329 [in English].
18. Akinola, S., & Telukdarie, A. (2024). Business Model Transformation 4.0: Unleashing Growth and Innovation through Digitalization. *TWIST*, Vol. 19, No. 1, 481-496. DOI: 10.5281/zenodo.10049652#115 [in English].
19. Altafin, B. Garcia, Morini, C., & Capitani, D. Henrique D. (2025). Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. *REGE*. Vol. 32, Issue 2. 81-98. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-12-2023-0142/full/pdf?title=business-model-revisited-a-novel-canvas-for-digital-transformation> [in English].
20. Biland, Sadek (2024). Components and Strategic Routes of Corporate Transformations. *International Journal of Business and Social Science Research*. 5, 2 (Feb. 2024), 1-28. DOI: 10.47742/ijbssr.v5n2p1 [in English].
21. Botjes, E., Martin van den Berg, Bas van Gils, & Mulder, H. (2021). Attributes relevant to antifragile organizations. *IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*. DOI: 10.1109/CBI52690.2021.00017 [in English].
22. Tomov, L. (2022). Antifragile Project Management: The Deming paradigm and beyond. *Procedia Computer Science*, Vol. 21, 632-638. DOI: 10.1016/j.procs.2022.03.083 [in English].
23. Composability: An opportunity for business in turbulent times. *EVERNEX*. Retrieved from: <https://evernex.com/blog/composability-an-opportunity-for-business-in-turbulent-times> [in English].
24. Composability: Its potential in Composable Business Architecture. *NTT DATA*. Retrieved from: <https://www.nttdata.com/global/en/insights/focus/2024/composability-its-potential-in-composable-business-architecture> [in English].

25. Zero marginal cost business models. Arvato-systems (20.12.2018). Retrieved from: <https://www.arvato-systems.com/blog/zero-marginal-cost-business-models> [in English].
26. Helm, D. (2023). 7 – Public Goods and Zero Marginal Costs. Legacy How to Build the Sustainable Economy, 114-131. DOI: 10.1017/9781009449212.008 [in English].
27. Blumenthal, S. (2025). Zero Marginal Cost Intelligence is Inevitable (Feb. 5, 2025). Retrieved from: <https://compoundingthoughts.substack.com/p/zero-marginal-cost-intelligence-is> [in English].

Посилання на статтю:

Семенча І.Є. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнес-моделей / І.Є. Семенча, Т.В. Гринько // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 4 (80). – С. 107-117. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/107.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11. DOI: 10.5281/zenodo.17065524.

Reference a Journal Article:

Semencha I.Ye. Corporate Management in Ukraine: Contemporary Strategic Solutions and Business Model Transformations / I.Ye. Semencha, T.V. Grynko // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 4 (80). – P. 107-117. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/107.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11. DOI: 10.5281/zenodo.17065524.



This is an open access journal and all published articles are licensed under aCreative Commons "Attribution" 4.0.