УДК 658.012.2:005.7
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-7

Зубко О.В.
здобувач PhD,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6079-7158

ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПРОЦЕСІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано методологічний підхід до формування профілю організаційних змін у процесі трансформації бізнес-моделі промислового підприємства. Профіль визначено як сукупність необхідних організаційних змін та характеристик їх перебігу, сформовану на основі зіставлення чинної і цільової бізнес-моделей. Виокремлено два взаємопов'язані виміри профілю: зміст змін у структурі, бізнес-процесах, ролях і функціях, компетентностях персоналу та механізмах взаємодії; характеристики їх перебігу – масштаб, глибину, темп, організаційне охоплення та рівень невизначеності. Обґрунтовано послідовність формування профілю через виявлення організаційної невідповідності та визначення необхідних змін. Розмежовано профіль, оцінювання готовності та пріоритезацію змін як послідовні етапи методологічного процесу.

Ключові слова: *бізнес-модель, трансформація бізнес-моделі, профіль організаційних змін, організаційна невідповідність, промислове підприємство, організаційна трансформація, управління змінами.*

Zubko Olexiy
National University Zaporizhzhia Polytechnic

FORMATION OF A PROFILE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PROCESS OF TRANSFORMING THE BUSINESS MODEL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article substantiates a methodological approach to forming an organizational change profile in the process of transforming the business model of an industrial enterprise. The study proceeds from the premise that business model transformation involves not only a change in the logic of value creation, delivery, and appropriation, but also a corresponding restructuring of the enterprise's internal organization. A discrepancy between the target business model and the existing organizational configuration may become a significant constraint on the implementation of transformation decisions. The organizational change profile is proposed as an independent methodological element that connects business model transformation with the concrete organizational transformations required for its implementation. It is defined as a set of necessary organizational changes and characteristics of their course, formed through a comparison of the current and target business models. The profile includes two interrelated dimensions. The first concerns the content of necessary changes and covers organizational structure, business processes, roles and functions, employee competencies, and interaction mechanisms. The second characterizes the course of changes through their scale, depth, pace, organizational coverage, and level of uncertainty. The proposed logic of profile formation involves analysing the current business model, designing the target business model, identifying organizational discrepancies, determining the necessary organizational changes, and specifying their characteristics. Particular attention is paid to the methodological distinction between the organizational change profile, organizational readiness, and change prioritization. Readiness assessment and prioritization are treated as subsequent methodological operations applied to already identified changes rather than as components of the profile itself. The approach also provides a basis for linking elements of the business model with corresponding areas of organizational transformation through structural-functional analysis. Its practical value lies in supporting the preparation of a transformation roadmap, allocation of responsibilities and resources, identification of competency requirements, and determination of an appropriate sequence of organizational changes. The proposed methodological tools are conceptual in nature and require empirical validation on industrial enterprises of different sectors and sizes. Further research should examine the relationship between the characteristics of organizational change profiles and the results of business model transformation, including enterprise productivity, profitability, innovativeness, resilience, and adaptability.

Keywords: *business model, business model transformation, organizational change profile, organizational misfit, industrial enterprise, organizational change, change management.*

Постановка проблеми. Зміна умов функціонування промислових підприємств актуалізує проблему відповідності між усталеною логікою ведення бізнесу та новими вимогами зовнішнього середовища. Технологічні зміни, цифровізація, трансформація поведінки споживачів, зміна каналів взаємодії, нестабільність ланцюгів постачання та зростання невизначеності зумовлюють ситуації, у яких удосконалення окремих операцій уже не забезпечує необхідного рівня адаптивності підприємства. У таких умовах об'єктом змін стає не окремий процес чи функція, а сама логіка створення, доставки та привласнення цінності.

У науковій літературі бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних рішень, що визначає спосіб створення та доставки цінності споживачам і отримання підприємством економічного результату [9, p. 172–194]. Відповідно, її трансформація означає зміну не окремої характеристики діяльності, а конфігу-

© Зубко О.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

рації взаємопов'язаних елементів цієї системи. Проте зміна бізнес-моделі сама по собі ще не означає зміни організації підприємства.

Якщо підприємство, наприклад, переходить до нової ціннісної пропозиції, створює цифровий канал взаємодії з клієнтами або запроваджує сервісну модель отримання доходу, але зберігає попередню структуру відповідальності, бізнес-процеси, компетентності персоналу та механізми внутрішньої координації, виникає невідповідність між цільовою бізнес-моделлю та наявною організацією. У результаті трансформаційний задум може залишатися на рівні стратегічного рішення, не перетворюючись на реальну організаційну практику. Саме ця невідповідність формує одну з ключових проблем трансформації бізнес-моделі: яким чином визначити, які саме організаційні зміни необхідні для переходу підприємства від чинної до цільової бізнес-моделі та якими характеристиками має відрізнятися їх перебіг?

У дослідженнях бізнес-моделей значна увага приділяється їх структурі, інноваційності, цифровізації та здатності забезпечувати створення економічної цінності. Водночас організаційні наслідки зміни бізнес-моделі часто розглядаються фрагментарно. Інший напрям досліджень – управління організаційними змінами – зосереджений переважно на моделях, інструментах і механізмах реалізації змін. За такого підходу недостатньо розкритим залишається попередній етап: визначення самої сукупності організаційних перетворень, які повинні забезпечити реалізацію нової логіки бізнес-моделі. Тому виникає необхідність виокремлення проміжної методологічної категорії, яка поєднувала б трансформацію бізнес-моделі з конкретним змістом організаційних змін. Такою категорією у запропонованому дослідженні є профіль організаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження формується на перетині трьох взаємопов'язаних напрямів: теорії бізнес-моделей та їх трансформації, досліджень організаційних змін і концепції динамічних здібностей підприємства. Перший напрям представлений дослідженнями сутності та структури бізнес-моделі. D. Teece розглядає бізнес-модель як логіку створення і доставки цінності, яка визначає спосіб отримання підприємством доходів та формування відповідної структури витрат [9, p. 172–194]. Такий підхід принципово важливий для цього дослідження, оскільки дозволяє трактувати бізнес-модель не як статичний опис діяльності підприємства, а як систему взаємопов'язаних рішень.

H. Chesbrough акцентує увагу на значенні бізнес-моделі для комерціалізації технологій та інновацій, показуючи, що одна й та сама технологія може забезпечувати різний економічний результат залежно від обраної бізнес-моделі [8, p. 354–363]. Отже, трансформація бізнес-моделі може бути зумовлена не лише змінами ринкового середовища, а й необхідністю організаційного використання нових технологічних та інноваційних можливостей. Систематичний огляд N. Foss та T. Saebi засвідчує концептуальну неоднорідність досліджень business model innovation, зокрема щодо визначення самого конструкта, його передумов, механізмів і результатів [12, p. 200–227]. Це створює підстави для розмежування зміни окремих елементів бізнес-моделі та системної трансформації її конфігурації.

Українські дослідження останніх років також демонструють посилення уваги до трансформації бізнес-моделей. А. Бортнік досліджує цифрову трансформацію бізнес-моделі підприємства та пов'язує її з перебудовою взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами й цифровими активами [3, с. 16–31]. Г. Кундєєва та С. Насирова розглядають інноваційний та адаптаційний підходи до трансформації бізнес-моделей, акцентуючи необхідність узгодження технологічних можливостей із клієнтським і ресурсним компонентами [6, с. 55–65]. О. Швидка досліджує трансформацію бізнес-моделей в умовах невизначеності та обґрунтовує перехід від переважно ефективнісної до стійкісної логіки бізнес-моделювання [5, с. 145–151]. К. Тростянська розглядає трансформацію бізнес-моделі як багаторівневий процес і пропонує підхід до формування інтегрального трансформаційного профілю [7, с. 209–216].

Другий напрям охоплює дослідження організаційних змін та їх управління. Л. Ладонько та М. Ганжа систематизують підходи до сутності змін і моделей управління ними, наголошуючи на необхідності врахування особливостей підприємства та його стратегії під час вибору відповідної моделі [1, с. 101–108]. М. Буднік та Я. Іванова розглядають управління змінами як послідовний процес та обґрунтовують алгоритмічний підхід до його організації [2, с. 370–376]. О. Гарафонова, Г. Жосан та В. Хвостенко розширюють інструментарій управління змінами через поєднання стратегічного аналізу, Agile, Lean, KPI, цифрових платформ та оцінювання економічної доцільності [4, с. 285–290].

Зазначені підходи мають важливе значення для формування механізмів реалізації змін, проте переважно відповідають на питання, як управляти змінами. Натомість недостатньо розкритим залишається питання, які саме організаційні зміни повинні бути сформовані як наслідок зміни конкретної бізнес-моделі.

У контексті процесної перебудови підприємства доцільно врахувати підходи до оптимізації бізнес-процесів із позицій реінжинірингу [13]. Для формування профілю організаційних змін ці підходи становлять інтерес як теоретичне підґрунтя визначення необхідних змін у процесах, функціях і розподілі відповідальності.

Третій напрям пов'язаний із концепцією динамічних здібностей. D. Teece, G. Pisano та A. Shuen пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю перебудовувати внутрішні компетентності відповідно до змін середовища [10, p. 509–533]. У подальшому D. Teece конкретизує цю логіку через здібності sensing, seizing та reconfiguring – виявлення можливостей, їх використання та перебудову ресурсної бази підприємства [11, p. 1319–1350].

Окремі аспекти трансформації діяльності промислових підприємств досліджено у працях Н. Шмиголь та співавторів. Зокрема, Н. Шмиголь, Т. Пуліна та В. Бирський [14] розглядають розвиток циркулярної економіки в Європі та можливості використання відповідного досвіду в Україні. Т. Пуліна, Н. Шмиголь та співавтори [15] досліджують управління інноваційним розвитком промислового комплексу Запорізького регіону. Питання стратегічного аудиту використ-

тання ресурсів та ефективності управління висвітлено Н. Шмиголь, З. Башу та співавторами [16]. Ці дослідження розкривають окремі напрями інноваційної та ресурсної трансформації, однак не визначають структуру організаційних змін, необхідних для переходу промислового підприємства до цільової бізнес-моделі.

Для проблематики цієї статті особливо важливою є саме складова reconfiguring, оскільки реалізація нової бізнес-моделі передбачає не тільки прийняття стратегічного рішення, а й перебудову організаційних елементів підприємства. Водночас концепція динамічних здібностей не дає безпосередньої відповіді на питання щодо конкретної структури необхідних організаційних змін та характеристик їх перебігу. Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє констатувати наявність достатньої теоретичної бази для дослідження бізнес-моделей, їх трансформації та управління організаційними змінами. Водночас недостатньо розробленим залишається методологічний зв'язок між зміною конфігурації бізнес-моделі, організаційною невідповідністю та сукупністю необхідних організаційних змін. Саме цей методологічний простір і становить предмет подальшого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування методологічного підходу до формування профілю організаційних змін у процесі трансформації бізнес-моделі промислового підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розмежувати поняття трансформації бізнес-моделі, організаційної невідповідності та організаційних змін; визначити зміст профілю організаційних змін як окремої методологічної категорії; встановити складові профілю за змістом необхідних організаційних змін та характеристиками їх перебігу; визначити логіку формування профілю на основі встановлення організаційної невідповідності між чинною та цільовою бізнес-моделями; визначити місце оцінювання готовності, пріоритезації та управління змінами у подальшому процесі реалізації сформованого профілю.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є поєднання системного, процесного, структурно-функціонального та ситуаційного підходів. Системний підхід використано для розгляду бізнес-моделі та організації підприємства як взаємопов'язаних систем, зміна однієї з яких зумовлює необхідність відповідних перетворень в іншій. Процесний підхід застосовано для визначення послідовності переходу від діагностики чинної бізнес-моделі до формування та реалізації профілю організаційних змін. Структурно-функціональний підхід використано для встановлення відповідності між змінами елементів бізнес-моделі та необхідними змінами організаційної структури, процесів, ролей і функцій. Ситуаційний підхід забезпечує врахування специфіки підприємства та умов, у яких відбувається трансформація. Дослідження має концептуально-методологічний характер. Тому сформульовані положення щодо профілю організаційних змін розглядаються як методологічна конструкція, яка потребує подальшої емпіричної перевірки на даних конкретних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування профілю організаційних змін необхідно насамперед розмежувати кілька взаємопов'язаних понять. Трансформація бізнес-моделі розглядається як зміна її конфігурації та логіки створення, доставки і привласнення цінності. Така зміна може стосуватися ціннісної пропозиції, взаємодії з клієнтами, каналів, ключових видів діяльності, ресурсів, партнерств, джерел доходів або структури витрат. Однак зміна бізнес-моделі не є тотожною організаційній зміні. Вона формує нові вимоги до організації підприємства, які можуть не відповідати його наявній конфігурації. Тому наступним поняттям є організаційна невідповідність – невідповідність між новою логікою бізнес-моделі та наявною організацією підприємства.

Організаційна невідповідність може проявлятися у відсутності необхідних структурних елементів, невідповідності бізнес-процесів новій логіці створення цінності, нечіткому розподілі ролей і функцій, дефіциті необхідних компетентностей або недостатності механізмів взаємодії. Відповідно, усунення організаційної невідповідності потребує необхідних організаційних змін – перебудови структур, процесів, ролей, компетентностей і механізмів взаємодії відповідно до вимог цільової бізнес-моделі. Таким чином, формується причинно-наслідкова послідовність: викликана внутрішніми та зовнішніми змінними трансформація бізнес-моделі проявляється як організаційна невідповідність, що обумовлює потребу реагування та необхідних організаційних змін. Проте для практичного управління недостатньо лише визначити перелік змін. Необхідно також встановити, якими характеристиками вони мають відрізнятися. Одна й та сама за змістом організаційна зміна може мати різний масштаб, глибину, темп реалізації, організаційне охоплення та рівень невизначеності залежно від характеру трансформації бізнес-моделі. Тобто саме поєднання змісту необхідних організаційних змін та характеристик їх перебігу формує профіль організаційних змін.

У цьому розумінні профіль не є синонімом готовності підприємства, системи пріоритетів або набору управлінських інструментів. Він відповідає на базове питання: що саме необхідно змінити в організації підприємства для реалізації цільової бізнес-моделі та якими характеристиками відзначатиметься перебіг цих змін?

Логіка дослідження вказує на те, що виявлення організаційної невідповідності між чинною та цільовою бізнес-моделями створює передумови для визначення конкретного змісту необхідних організаційних перетворень. Однак, простого переліку змін недостатньо для характеристики майбутньої організаційної трансформації. Адже одна й та сама зміна може мати різний масштаб, різну глибину втручання в організаційну систему, різний темп реалізації та різний рівень невизначеності. Тому для методологічного забезпечення трансформації необхідно поєднати змістовну конструкцію: що саме має бути змінено та як характеризуватиметься перебіг цих змін.

У дослідженні пропонується визначати профіль організаційних змін як сукупність необхідних організаційних змін та характеристик їх перебігу. Таке трактування принципово відрізняє профіль від суміжних управлінських категорій. Профіль характеризує зміст і параметри необхідних організаційних перетворень. Оцінювання готовності відповідає на питання, чи має підприємство необхідні можливості для їх реалізації.

Пріоритезація визначає черговість реалізації змін, а управління змінами передбачає вибір механізмів та інструментів їх упровадження. Таким чином, функціональне розмежування можна представити так: профіль організаційних змін вказує на те, що і як необхідно змінити; готовність підприємства відповідає на виклик стосовно здатності реалізувати необхідні зміни в межах варіантів пріоритезації тобто доцільності та першочерговості реалізації змін, а вже управління змінами забезпечує адаптивність механізмів та інструментів їх реалізації. Подібний підхід дозволяє уникнути розширення поняття профілю за рахунок характеристик, які належать до наступних етапів трансформаційного процесу.

Зміст профілю формується за двома взаємопов'язаними вимірами. Перший вимір характеризує зміст необхідних організаційних змін. Він охоплює ті складові організації підприємства, перебудова яких необхідна для узгодження організаційної системи з новою логікою бізнес-моделі. До них належать: організаційна структура; бізнес-процеси; ролі та функції; компетентності персоналу; механізми взаємодії. Другий вимір характеризує параметри перебігу організаційних змін. До них належать: масштаб; глибина; темп; організаційне охоплення; рівень невизначеності. Отже, профіль формується не як механічний перелік організаційних змін, а як їх структурована характеристика за визначеними параметрами (табл. 1).

Запропонована структура дозволяє перейти від абстрактного твердження про необхідність «організаційної трансформації» до конкретизованого опису її змісту. Наприклад, зміна бізнес-моделі, пов'язана з переходом від продажу продукції до поєднання продукту та сервісу, може зумовити необхідність створення нової сервісної функції. У такому випадку зміна стосується організаційної структури, але одночасно може вимагати перебудови бізнес-процесів, уточнення ролей і відповідальності, формування нових компетентностей та зміни механізмів взаємодії з клієнтами. Тобто окрема зміна бізнес-моделі може породжувати комплекс взаємопов'язаних організаційних змін. Саме тому аналіз має здійснюватися не за принципом «один елемент бізнес-моделі – одна організаційна зміна», а з урахуванням системного характеру їх взаємозв'язку.

Водночас характеристики перебігу дозволяють диференціювати навіть близькі за змістом зміни. Наприклад, перебудова бізнес-процесу може бути локальною або охоплювати значну частину підприємства; здійснюватися поступово або у стислий термін; мати чітко визначений результат або відбуватися за умов високої невизначеності. Таким чином, профіль організаційних змін формується на перетині змісту необхідних змін і характеристик їх перебігу. Це положення є принциповим для подальшої побудови методології, оскільки саме воно дає можливість перейти від виявлення організаційної невідповідності до структурованої характеристики необхідної трансформації.

Формування профілю організаційних змін має розглядатися як послідовний процес, вихідною точкою якого є не сама організаційна зміна, а трансформація бізнес-моделі. На першому етапі визначається чинна конфігурація бізнес-моделі та її ключові характеристики. Це створює основу для встановлення того, яким чином підприємство формує, доставляє та привласнює цінність у поточному стані. На другому етапі визначається цільова конфігурація бізнес-моделі. Йдеться про встановлення того, якою має бути логіка функціонування підприємства після реалізації трансформаційного задуму.

На третьому етапі здійснюється визначення організаційної невідповідності. Порівнюються вимоги цільової бізнес-моделі з наявною організаційною системою підприємства. У результаті визначаються ті елементи організації, які не забезпечують реалізацію нової логіки створення цінності. На четвертому етапі встановлюються необхідні організаційні зміни. Вони конкретизуються за п'ятьма основними напрямами: організаційна структура, бізнес-процеси, ролі та функції, компетентності персоналу, механізми взаємодії. На п'ятому етапі для кожної визначеної зміни встановлюються характеристики її перебігу – масштаб, глибина,

Таблиця 1

Структура профілю організаційних змін

Зміст необхідних організаційних змін	**Масштаб**	**Глибина**	**Темп**	**Організаційне охоплення**	**Рівень невизначеності**
Організаційна структура	характеристика масштабу структурної перебудови	ступінь зміни наявної структури	швидкість структурних перетворень	підрозділи, функції, рівні управління	визначеність майбутньої структури
Бізнес-процеси	кількість і масштаб процесів, що змінюються	ступінь їх перебудови	швидкість переходу до нових процесів	окремі або міжфункціональні процеси	визначеність нової процесної конфігурації
Ролі та функції	кількість змінених ролей і функцій	ступінь зміни їх змісту та відповідальності	швидкість перерозподілу функцій	окремі працівники, групи, підрозділи	визначеність майбутнього розподілу відповідальності
Компетентності персоналу	масштаб потреби в нових компетентностях	ступінь зміни професійних вимог	швидкість набуття або залучення компетентностей	окремі категорії або значна частина персоналу	визначеність майбутньої потреби в компетентностях
Механізми взаємодії	кількість взаємодій та зв'язків, що змінюються	ступінь перебудови координації	швидкість переходу до нових механізмів	окремі або міжфункціональні зв'язки	невизначеність нової системи координації

Джерело: розроблено автором [1; 2; 9; 10; 11]

темп, організаційне охоплення та рівень невизначеності. Саме на цьому етапі формується власне профіль організаційних змін.

Отже, логіка його формування може бути представлена таким чином: співставлення чинної бізнес-модель з цільовою вказує на організаційну невідповідність, що детермінує необхідність організаційних змін. Організаційні зміни характеризуються змістом і параметрами перебігу змін, що відображає сутність профілю організаційних змін. Після формування профілю розпочинаються вже інші методологічні операції – оцінювання готовності підприємства до реалізації визначених змін, встановлення їх пріоритетності та вибір відповідних механізмів управління та створення нової організаційної конфігурації, що уможливлює реалізацію цільової бізнес-моделі (рис. 1).

Запропонована логіка дає змогу принципово розмежувати етап формування профілю та наступні етапи реалізації трансформації. Профіль є результатом аналітичного визначення того, які організаційні зміни необхідні та якими характеристиками вони мають відзначатися. Оцінювання готовності вже визначає можливість підприємства реалізувати ці зміни, а пріоритезація – їх відносну черговість та значущість.

Важливим наслідком такого розмежування є також зміна підходу до вибору механізмів управління. Інструменти управління змінами не повинні визначатися незалежно від характеру самих змін.

Вони мають добиратися відповідно до сформованого профілю, з урахуванням його масштабу, глибини, темпу, організаційного охоплення та рівня невизначеності. Тому профіль організаційних змін виступає передумовою адаптивного налаштування системи управління організаційними змінами.

Формування профілю потребує встановлення зв'язку між конкретними змінами бізнес-моделі та організаційними наслідками таких змін. Такий зв'язок не є однозначним, оскільки трансформація одного елемента бізнес-моделі може зумовлювати зміни одночасно у декількох складових організації (табл. 2).

Дані таблиці демонструють, що організаційні наслідки трансформації не можуть визначатися лише за кількістю змінених елементів бізнес-моделі. Важливе значення має характер взаємозалежності між ними. Наприклад, цифровізація каналу взаємодії з клієнтом може вимагати не тільки технологічного рішення, а й зміни бізнес-процесів, компетентностей персоналу, механізмів обміну інформацією та системи відповідальності. Аналогічно, перехід до сервісної моделі доходів може потребувати створення нової функції, зміни ролей персоналу, перебудови клієнтських процесів і формування нових механізмів координації.

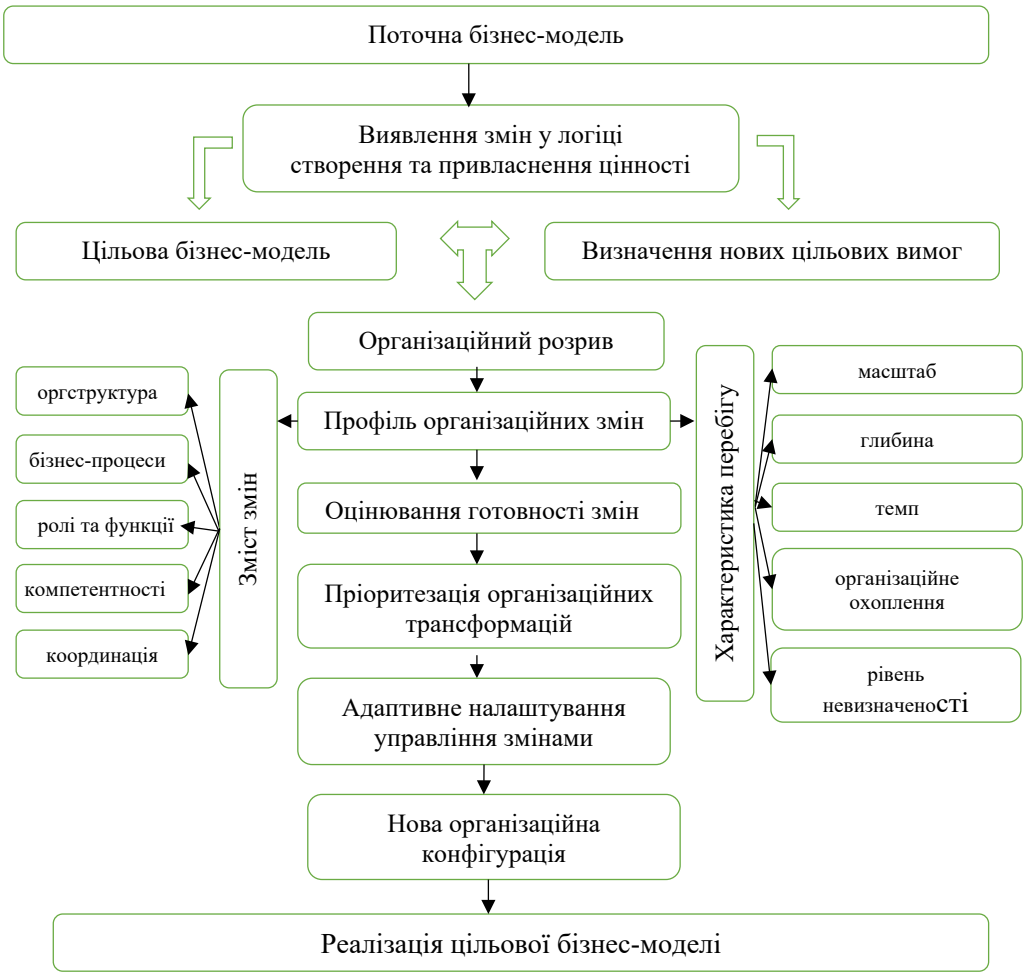

Рис. 1. Логіка формування профілю організаційних змін у процесі трансформації бізнес-моделі промислового підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12]

Таблиця 2

Відповідність змін бізнес-моделі та необхідних організаційних змін

Елемент бізнес-моделі	Потенційна зміна бізнес-моделі	Необхідні організаційні зміни
Ціннісна пропозиція	перехід до нової цінності для клієнта	зміна ролей, компетентностей, процесів створення цінності
Канали	цифровізація та зміна каналів взаємодії	перебудова процесів комунікації, інформаційних потоків, компетентностей
Клієнтські відносини	перехід до довгострокового сервісного обслуговування	створення сервісних функцій, зміна ролей та механізмів взаємодії
Ключові ресурси	зростання ролі даних і технологій	формування нових компетентностей та інформаційної інфраструктури
Ключові види діяльності	автоматизація або реінжиніринг	перебудова бізнес-процесів
Партнерства	залучення нових технологічних або логістичних партнерів	зміна механізмів координації та взаємодії
Доходи	запровадження нових способів монетизації	зміна комерційних процесів та системи показників
Витрати	перехід до іншої структури витрат	зміна ресурсного та фінансового управління

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 6; 8; 9; 12]

Отже, профіль організаційних змін має формуватися на основі структурно-функціонального аналізу наслідків трансформації бізнес-моделі, а не шляхом прямого перенесення її елементів в організаційну структуру. Це дозволяє перейти від питання «який елемент бізнес-моделі змінюється?» до більш змістовного питання: «яку організаційну перебудову зумовлює ця зміна та якими характеристиками відзначатиметься її реалізація?» Саме така постановка питання створює методологічний міст між трансформацією бізнес-моделі та управлінням організаційними змінами.

Формування профілю організаційних змін визначає, які перетворення необхідні підприємству для переходу до цільової бізнес-моделі та якими характеристиками має супроводжуватися їх реалізація. Наступним методологічним питанням є визначення спроможності підприємства здійснити ці перетворення. У цьому контексті готовність підприємства не є складовою профілю організаційних змін, а характеризує відповідність наявних організаційних можливостей вимогам сформованого профілю. Для оцінювання готовності доцільно використовувати шість взаємопов'язаних блоків: стратегічну, організаційну, ресурсну, технологічну, кадрову та культурно-комунікаційну готовність.

Стратегічна готовність характеризує узгодженість запланованих організаційних перетворень із цілями трансформації бізнес-моделі, наявність сформованого бачення цільового стану та підтримку змін з боку керівництва. Організаційна готовність відображає здатність чинної структури, системи розподілу відповідальності та управлінських процедур забезпечити реалізацію необхідних змін. Ресурсна готовність пов'язана з наявністю фінансових, матеріальних, інформаційних та часових ресурсів. Технологічна готовність визначається відповідністю наявної технологічної та цифрової інфраструктури новим вимогам бізнес-моделі. Кадрова готовність характеризує наявність необхідних компетентностей і можливість їх розвитку або залучення. Культурно-комунікаційна готовність охоплює сприйняття змін працівниками, якість внутрішніх комунікацій та здатність організації підтримувати нові способи взаємодії. Для прикладного використання зазначені складові можуть оцінюватися за шкалою від 0 до 1. Тоді інтегральна оцінка готовності, за умови що $\Sigma w_i = 1$, може бути представлена як:

$$I_r = \Sigma\, w_i \times g_i,$$

де I_r – інтегральний показник готовності підприємства;

g_i – оцінка відповідної складової готовності;

w_i – вага складової;

Такий розрахунок доцільно розглядати не як універсальний економетричний показник, а як інструмент структурованого експертного або комбінованого оцінювання. Його основна функція полягає у виявленні критичних обмежень реалізації сформованого профілю. До прикладу, підприємство може мати достатню фінансову ресурсну базу та підтримку трансформації з боку керівництва, але водночас характеризуватися низькою кадровою або технологічною готовністю. У такому випадку безпосередній перехід до масштабного впровадження змін може створити додаткові ризики. Отже, результати оцінювання готовності мають використовуватися для уточнення умов реалізації профілю та визначення необхідних підготовчих заходів.

Таким чином, логіка запропонованого підходу передбачає чітке розмежування: профіль визначає що і з якими характеристиками необхідно змінити, а оцінювання готовності встановлює, наскільки підприємство спроможне реалізувати ці зміни. В цьому контексті актуалізується питання пріоритезації організаційних змін, адже наявність сформованого профілю та результати оцінювання готовності ще не усуває проблеми вибору послідовності реалізації організаційних перетворень. На практиці одночасне здійснення всіх необхідних змін може бути неможливим через обмеженість ресурсів, часові обмеження, технологічні залежності або ризик надмірного організаційного навантаження. Тобто призначення пріоритезації змін полягає не у зміні самого профілю, а у визначенні послідовності реалізації його складових. Для цього доцільно враховувати стратегічну значущість зміни, її терміновість, залежність від інших перетворень, ресурсомісткість, ризик, очікуваний ефект та організаційну складність (табл. 3).

Для практичного застосування кожному критерію може бути надана оцінка за п'ятибальною шкалою з подальшим

Таблиця 3

Критерії пріоритезації організаційних змін

Критерій	Зміст оцінювання
Стратегічна значущість	Вплив зміни на реалізацію цільової бізнес-моделі
Терміновість	Часовий горизонт необхідності здійснення зміни
Залежність	Кількість інших змін, реалізація яких залежить від цієї зміни
Ресурсомісткість	Обсяг фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів
Ризик	Імовірність негативних наслідків невиконання або неналежної реалізації
Очікуваний ефект	Потенційний внесок зміни у результативність цільової бізнес-моделі
Організаційна складність	Масштаб перебудови структури, процесів, ролей та компетентностей

Джерело: розроблено автором

визначенням вагових коефіцієнтів. Інтегральний пріоритет окремої зміни може бути представлений так:

$$I_n = \Sigma\, w_i \times x_i,$$

де I_n – інтегральний показник пріоритетності;
x_i – оцінка за відповідним критерієм;
w_i – ваговий коефіцієнт критерію.

При цьому результати такого розрахунку не слід трактувати як автоматичний механізм прийняття управлінського рішення. Ваги критеріїв мають визначатися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, характеру трансформації бізнес-моделі, галузевих особливостей та експертних оцінок керівників і фахівців. Пріоритезація переводить сформований профіль із площини діагностики необхідних перетворень у площину організації їх реалізації. Водночас вона не змінює зміст профілю, а визначає порядок практичного розгортання його складових.

Результати дослідження дають підстави розглядати трансформацію бізнес-моделі та пов'язані з нею організаційні зміни не як одноразовий лінійний проєкт, а як циклічний процес. Такий підхід є особливо важливим для промислових підприємств, діяльність яких залежить від технологічних змін, поведінки споживачів, стану ланцюгів постачання та інших факторів зовнішнього середовища. У такому разі алгоритм управлінських дій є наступним: діагностика чинної бізнес-моделі та проєктування під впливом змінних умов та чинників цільової бізнес-моделі, що передбачає розробку профіля організаційних змін підприємства, оцінювання готовності та пріоритезація. Наступним у цьому циклі є власне підготовка та упровадження змін з подальшим моніторингом, оцінюванням результатів та коригувальними діями. Циклічний ряд завершується повторною діагностикою в уже нових реаліях бізнес-діяльності підприємства.

Цільова бізнес-модель, визначена на початку трансформації, може потребувати уточнення ще до завершення організаційних перетворень. Відповідно, зміна зовнішніх або внутрішніх умов може зумовити повторну діагностику, уточнення цільової моделі та перегляд сформованого профілю. Циклічність означає, що результати моніторингу та оцінювання не завершують процес, а створюють основу для його нового циклу. У цьому проявляється зв'язок запропонованого підходу з концепцією динамічних здібностей підприємства, відповідно до якої адаптивність пов'язана зі здатністю організації не лише використовувати наявні ресурси, а й перебудовувати їх відповідно до нових умов [10; 11]. Таким чином, запропонована методологічна логіка забезпечує постійне відновлення відповідності між бізнес-моделлю підприємства та його організаційною системою.

Для демонстрації практичної логіки запропонованого підходу розглянемо умовне промислове підприємство, яке переходить від традиційної моделі реалізації обладнання до бізнес-моделі «продукт + сервіс + цифрове обслуговування». Приклад має ілюстративний характер і використовується для демонстрації послідовності формування профілю організаційних змін. Зміна ціннісної пропозиції передбачає не лише продаж обладнання, а й забезпечення його подальшого сервісного та цифрового супроводу. Зміна відносин із клієнтами передбачає перехід від переважно разової взаємодії до довгострокової взаємодії. Одночасно змінюються канали комунікації, джерела доходів і ключові види діяльності підприємства, чим породжуються відповідні організаційні наслідки (табл. 4).

У наведеному прикладі профіль організаційних змін формується не шляхом простого переліку управлінських заходів. Спочатку визначається, які елементи

Таблиця 4

Приклад формування профілю організаційних змін

Зміна бізнес-моделі	Організаційна невідповідність	Необхідна організаційна зміна	Характеристика зміни
Сервісна ціннісна пропозиція	Відсутність спеціалізованої сервісної функції	Створення сервісного підрозділу	Значний масштаб, структурна зміна
Цифрове обслуговування	Фрагментарність клієнтських даних	Впровадження CRM та нових процедур роботи з даними	Висока технологічна та процесна глибина
Довгострокові відносини з клієнтами	Орієнтація на разовий продаж	Зміна ролей і процедур взаємодії з клієнтами	Середній/високий масштаб
Нові джерела доходів	Відсутність відповідних показників результативності	Зміна системи KPI та оцінювання	Середня глибина
Нові технології	Дефіцит необхідних компетентностей	Навчання або залучення фахівців	Кадрова та компетентнісна зміна
Нові партнери	Наявність традиційної системи координації	Запровадження нових процедур взаємодії	Процесна та організаційна зміна

Джерело: розроблено автором

бізнес-моделі змінюються, далі встановлюється організаційна невідповідність, після чого визначаються необхідні організаційні перетворення та характеристики їх перебігу. Так, запровадження сервісної складової бізнес-моделі потребує не лише створення нового підрозділу. Воно може супроводжуватися зміною ролей працівників, формуванням нових компетентностей, запровадженням показників якості сервісу та зміною механізмів взаємодії між виробничим, комерційним і сервісним підрозділами. Відповідно, одна зміна бізнес-моделі може породжувати декілька взаємопов'язаних організаційних змін.

Саме тому профіль доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних змін, а не як перелік окремих заходів. Його подальше зіставлення з оцінкою готовності та пріоритетами дає можливість визначити, які перетворення можуть бути реалізовані безпосередньо, які потребують попередньої підготовки, а які мають бути перенесені на наступні етапи трансформації. Отже, запропонований приклад демонструє основну методологічну тезу дослідження: трансформація бізнес-моделі стає організаційно керованою тоді, коли стратегічні зміни екстраполюються у структурований профіль конкретних організаційних перетворень.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку методологічного підходу до організаційного забезпечення трансформації бізнес-моделі промислового підприємства. На відміну від підходів, у яких трансформація бізнес-моделі та організаційні зміни розглядаються переважно як окремі дослідницькі напрями, запропоновано поняття профілю організаційних змін як сукупності необхідних організаційних перетворень та характеристик їх перебігу, що формується на основі зіставлення чинної і цільової бізнес-моделей. Уточнено методологічну послідовність переходу від трансформації бізнес-моделі до організаційної перебудови, яка передбачає: визначення цільової бізнес-моделі; встановлення організаційної невідповідності; визначення необхідних організаційних змін; характеристику їх масштабу, глибини, темпу, організаційного охоплення та рівня невизначеності; формування профілю; оцінювання готовності; пріоритезацію та реалізацію змін.

Розвинуто підхід до встановлення відповідності між елементами бізнес-моделі та напрямами організаційних змін через використання структурно-функціонального аналізу. Це дає можливість враховувати ситуації, коли зміна одного елемента бізнес-моделі породжує декілька взаємопов'язаних організаційних перетворень. Подальшого методичного розвитку набуває також розмежування профілю організаційних змін, готовності підприємства та пріоритетності змін. Таке розмежування дозволяє уникнути змішування відповіді на три різні управлінські питання: що необхідно змінити, чи спроможне підприємство це зробити та у якій послідовності доцільно здійснювати зміни.

Запропонований підхід може бути адаптований до різних типів трансформації бізнес-моделі, зокрема цифрової, сервісної, технологічної, продуктової та комбінованої. Водночас конкретний склад профілю та ваги критеріїв оцінювання мають визначатися відповідно до особливостей конкретного підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що трансформація бізнес-моделі промислового підприємства не може розглядатися виключно як зміна стратегічної логіки створення, доставки та отримання цінності. Її практична реалізація потребує відповідної перебудови організаційної системи підприємства. Обґрунтовано доцільність розмежування трансформації бізнес-моделі та організаційних змін. Встановлено, що зміна бізнес-моделі створює організаційну невідповідність між новими вимогами цільової бізнес-моделі та наявною структурою, процесами, ролями, компетентностями й механізмами взаємодії підприємства.

Для подолання цієї невідповідності запропоновано поняття профілю організаційних змін як сукупності необхідних організаційних змін та характеристик їх перебігу. У структурі профілю виокремлено два взаємопов'язані виміри: зміст необхідних організаційних змін і характеристики їх реалізації. Запропоновано методичний підхід до оцінювання готовності підприємства за стратегічною, організаційною, ресурсною, технологічною, кадровою та культурно-комунікаційною складовими. Розроблено також систему пріоритезації змін за критеріями стратегічної значущості, терміновості, залежності, ресурсомісткості, ризику, очікуваного ефекту та організаційної складності. Зазначені інструменти мають методичний, а не універсально-нормативний характер.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією профілю організаційних змін на промислових підприємствах, статистичною перевіркою запропонованих методичних інструментів та визначенням впливу окремих характеристик організаційних змін на результативність і стійкість трансформації бізнес-моделі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся.* 2015. № 2 (2). С. 101–108. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152(2)101-108

2. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2020. № 10. С. 370–376. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376

3. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2020. № 47. С. 16–31. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016

4. Гарафонова О., Жосан Г., Хвостенко В. Теоретичні засади та практичні інструменти управління змінами на підприємстві. *Development Service Industry Management.* 2025. № 1. С. 285–290. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39)

5. Швидка О. П. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах невизначеності: від ефективності до стійкості. *Економічний простір.* 2026. № 210. С. 145–151. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.145-151

6. Кундєєва Г. О., Насирова С. В. Сучасні напрями цифровізації економіки: трансформація бізнес-моделі підприємства. *Економічний вісник Дніпровського університету технологій.* 2026. № 1 (93). С. 55–65. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/93.055

7. Тростянська К. Методичний підхід до емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах турбулентності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2026. Т. 356, № 4. С. 209–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-29

8. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning.* 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. P. 354–363. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

9. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. P. 172–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

11. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal.* 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640

12. Foss N. J., Saebi T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200–227. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316675927

13. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. С. 91–111.

14. Shmygol N., Pulina T., Byrskyi V. Evolution of the Circular Economy: Europe's Successes and Lessons for Ukraine. *Управління змінами та інновації.* 2024. № 12. С. 7–13. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-1

15. Pulina T., Shmygol N., Narivskyi O., Łuczka W., Shmygol Y. Improving the Innovative Development Management of Zaporizhzhia Region's Industrial Complex. EDP Sciences. 2021.

16. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A., Shakharova A. Strategic Audit of Resource Utilisation and Management Efficiency in the National Economy. *Economics Ecology Socium.* 2025. Vol. 9, No. 1. P. 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5

REFERENCES

1. Ladonko L. S. & Hanzha M. V. (2015). Sutnist ta modeli upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [Essence and models of change management at the enterprise]. *Naukovi Visnyk Polissia,* (2(2)), 101–108. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152(2)101-108

2. Budnik M. M. & Ivanova Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [Approaches and models for the change management at the enterprise]. *Biznes Inform,* (10), 370–376. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376

3. Bortnik A. M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva [Digital transformation of enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy,* (47), 16–31. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031

4. Harafonova O., Zhosan H. & Khvostenko V. (2025). Teoretychni zasady ta praktychni instrumenty upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [Theoretical foundations and practical tools of change management at the enterprise]. *Development Service Industry Management,* (1), 285–290. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39)

5. Shvydka O. P. (2026). Transformatsiia biznes-modelei pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti: vid efektyvnosti do stiikosti [Transformation of enterprise business models under uncertainty: From efficiency to resilience]. *Ekonomichnyi Prostir,* (210), 145–151. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.145-151

6. Kundiieva H. O. & Nasyrova S. V. (2026). Suchasni napriamy tsyfrovizatsii ekonomiky: transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva [Modern directions of economic digitalization: Transformation of the enterprise business model]. *Ekonomichnyi Visnyk Dniprovskoho Universytetu Tekhnolohii,* (1(93)), 55–65. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/93.055

7. Trostianska K. (2026). Metodychnyi pidkhid do empirychnoho otsiniuvannia transformatsii biznes-modelei pidpryiemstv v umovakh turbulentnosti [Methodological approach to empirical assessment of business model transformation of enterprises under turbulence]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 356(4), 209–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-29.

8. Chesbrough H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning,* 43(2–3), 354–363. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

9. Teece D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning,* 43(2–3), 172–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

10. Teece D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18(7), 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

11. Teece D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal,* 28(13), 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640

12. Foss N. J. & Saebi T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316675927

13. Pulina T. V. (2012). Optymizatsiia biznes-protsesiv pidpryiemstva z pozytsii reinzhynirynhu [Optimization of enterprise business processes from the standpoint of reengineering]. In Suchasni tekhnolohii upravlinnia promyslovymy rynkamy ta pidpryiemstvamy [Modern technologies for managing industrial markets and enterprises] (pp. 91–111). ZNTU. [in Ukrainian].

14. Shmygol N., Pulina T. & Byrskyi V. (2024). Evolution of the circular economy: Europe's successes and lessons for Ukraine. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiiamy*, 12, 7–13. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-1

15. Pulina T., Shmygol N., Narivskyi O., Łuczka W. & Shmygol Y. (2021). Improving the innovative development management of Zaporizhzhia region's industrial complex. EDP Sciences.

16. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A. & Shakharova A. (2025). Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium,* 9(1), 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 10.11.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026