

ISSN 2078-1628



**СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
імені Рауфа Аблязова**

**ВІСНИК**

**Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту**

**№ 1 (35), 2026**

**ТОМ I**

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ**



*Заснований у серпні 2007 року*

**Черкаси, 2026**



*Міністерство освіти і науки України  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова»*

## ***Вісник***

***Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту***

*Науковий журнал*

*№ 1 (35), 2026*

*Том I*

*Виходить 2 рази на рік*

*Заснований у серпні 2007 року*

**Черкаси 2026**



ВІСНИК

Східноєвропейського університету

економіки і менеджменту

Науковий журнал

1 (35), 2026

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ****ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

**Гуцалюк О.М.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Науковий редактор:**

**Сукач О.М.** – кандидат економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Відповідальний секретар:**

**Козловська С.Г.** – кандидат технічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**РЕДАКЦІЙНА РАДА:****Редакційна рада:**

**Бондар Ю.А.** – кандидат економічних наук, професор, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка.

**Гончар В.В.** – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Калінін О.В.** – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Небаба Н.О.** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

**Петченко М.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.

**Томарева-Патлахова В.В.** – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет.

**Чмутова І.М.** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

**Якушева О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.

**ІНОЗЕМНІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ РАДИ:**

**Го С.** – доктор філософії, Вейфанський професійний коледж (Китай).

**Мільяччо Г.** – доктор філософії, доцент, Університет Санніо (Італія).

**Паулікова А.** – доктор філософії, доцент, Словацький технологічний університет у Братиславі (Словаччина).

У нашому виданні публікуємо статті, що містять виклад результатів наукових досліджень, а також огляди з актуальних проблем економічної теорії, теорії управління, інституціональної, національної та регіональної економіки, економіки галузей і сфер виробництва, менеджменту та бізнес-адміністрування, підприємництва, маркетингу, логістики, комерційної діяльності, торгівлі, фінансів, банківської справи, фондового ринку, інвестиційної діяльності, страхування, економічного аналізу, статистики, обліку, аудиту, оподаткування, демографії, економіки праці, соціальної економіки і політики, економіки, управління природокористуванням та охорони навколишнього середовища, глобальної економіки і управління, світового господарства, міжнародних економічних відносин, моделювання та прогнозування економічних систем, готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться у публікаціях, несуть автори статей.

**ЗМІСТ*****ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА***

<b>Зубко В.О.</b> Будівельна індустрія як драйвер повоєнного відновлення України: виклики, механізми управління та інноваційні рішення .....	5
<b>Коваленко Д.О.</b> Ризик як складова формування стратегічних рішень в аграрному секторі: теоретико-методичні засади .....	22
<b>Красноручський О.О., Корнієцький О.В., Орел В.М.</b> Просторова асиметрія розвитку тваринництва в умовах воєнних трансформацій: GIS-моделювання та оцінювання регіональних диспропорцій .....	34
<b>Крюкова І.О., Римарцов В.В.</b> Адаптивні механізми управління зайнятістю ІТ-сфери у системі формування екстрених управлінських рішень .....	57
<b>Лагодієнко М.О.</b> Аналіз процесів стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах цифрової трансформації .....	68
<b>Pushak Y., Cherednyk A.</b> Strategic directions for the development of organizational relations in agricultural cooperatives in Ukraine.....	85
<b>Ревенко О.В., Тридуб В.О.</b> Інтеграція технологічних стартапів як напрям стратегічного розвитку вертикально-інтегрованих нафтогазових компаній .....	99
<b>Сабадаш І.О., Береза В.В.</b> Практичні аспекти впровадження інтегрованих систем безпеки в менеджменті АПК .....	111
<b>Савенко І.І., Седікова І.О., Буняк О.В.</b> Управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості України в умовах воєнних потрясінь .....	126
<b>Селіхов С.В.</b> Оптимізація правового супроводу та комплаєнс-контролю в діяльності.....	140

***ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА***

<b>Ніценко В.С., Яценко О.М., Ганжуренко І.В.</b> Інституційні трансформації ринку генетично модифікованої продукції в системі глобального аграрного розвитку .....	156
<b>Руденко В.О.</b> Еволюція концепцій цифрової трансформації управління підприємствами: від цифровізації процесів до ESG-орієнтованих інтелектуальних моделей .....	172

***МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС***

<b>Гручківський В.В.</b> Стратегічна доктрина сталого розвитку туристичної сфери регіону .....	191
<b>Піюренко І.О.</b> Вплив інформаційних систем на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства та туризму .....	213

***ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ***

<b>Гасімзаде М.</b> Удосконалення організаційної моделі бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки .....	228
<b>Дорофєєв О.В., Рязанцев В.В.</b> Адаптивна модель управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації в умовах цифрової трансформації .....	246
<b>Калініченко С.М.</b> Стратегічний менеджмент у системі управління економічним потенціалом підприємства: інноваційні підходи та механізми розвитку .....	260
<b>Ларіна Т.Ф., Файвішенко Д.С., Мельникович О.М., Яцюк Д.В.</b> Трансформація рекламних комунікацій у цифровому маркетинговому середовищі .....	277
<b>Lepeyko T., Druhova O., Litvinov D., Piechka S.</b> Management of environmentally oriented innovative development of enterprises under conditions of digital transformation of the economy.....	289



<b>Міненко С.І.</b> Перегляд нормативного фреймворку для забезпечення економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу .....	306
<b>Павлов К.В., Павлова О.М., Мамчур В.А., Шаповалова І.О.</b> Цифровізація та екологізація бізнес-процесів у системи інноваційного розвитку агропромислових підприємств .....	316
<b>Prokofieva K., Myronova O., Deineko Y.</b> Business process transformation in innovation management under conditions of digitalization and sustainable development.....	330
<b>Шалений В.А., Беник М.М.</b> Підходи до оцінювання інвестиційного забезпечення розвитку підприємства .....	341

***ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА,  
КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ***

<b>Братченко О.О.</b> Макроекономічні індикатори оцінювання ефективності управління транспортно-логістичними системами агропродовольчої сфери .....	355
<b>Власенко О.А.</b> Еволюція наукового дискурсу житлової нерухомості в координатах здоров'я, енергоефективності та міського середовища .....	366
<b>Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Басюркіна Н.Й.</b> Адаптація маркетингових стратегій розподілу аграрної продукції до сучасних глобальних та національних викликів .....	379
<b>Перебийніс Р.В., Іванченкова О.М.</b> Сучасні інструменти просування продукції та послуг та їх вплив на споживацьку поведінку .....	394
<b>Петрушов В.В.</b> Організаційні підходи до побудови систем управління логістикою та маркетингом експортно-орієнтованої продукції аграрних підприємств в їх менеджменті ....	409



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-012)

УДК 005:004:658

JEL M15, M21, O33, Q56

**Вікторія Олександрівна РУДЕНКО**

доктор філософії,

викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

м. Харків, Україна,

 <https://orcid.org/0000-0001-7920-4679>

[viktoriya.rudenko@hneu.net](mailto:viktoriya.rudenko@hneu.net)

## **ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДО ESG-ОРІЄНТОВАНИХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ**

***Анотація.** Досліджено еволюцію концепцій цифрової трансформації управління підприємствами в умовах глобальної економіки сталого розвитку. Актуальність теми зумовлена переходом від трактування цифрової трансформації як сукупності окремих ІТ-рішень до її розуміння як системної управлінської категорії, що змінює механізми створення цінності, конфігурацію бізнес-процесів, логіку прийняття рішень і характер взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Метою дослідження є теоретичне узагальнення та систематизація еволюції концепцій цифрової трансформації управління підприємствами з виявленням ключових етапів зміни наукових підходів, домінантних управлінських акцентів і нових інтеграційних зв'язків між цифровізацією, організаційною трансформацією, інноваційністю, стійкістю та ESG-орієнтацією. Методичну основу становлять аналіз сучасного наукового дискурсу, візуалізація термінологічної мережі та кластерна інтерпретація змістових блоків цифрової трансформації. Встановлено, що розвиток відповідних концепцій має багатовекторний характер і відображає перехід від техніко-інструментального бачення цифрових змін до їх системного розуміння як основи оновлення організаційної моделі бізнесу. Виокремлено сім взаємопов'язаних кластерів, які репрезентують управлінсько-технологічний, інформаційно-аналітичний, промислово-системний, організаційно-інституційний, соціально-економічний, ESG- та екологічно-регуляторний, а також інноваційно-логістичний та резильєнтний виміри цифрової*

*трансформації. Доведено, що сучасний етап еволюції концепцій характеризується інтеграцією цифрової трансформації зі сталим розвитком, екологічною відповідальністю, інноваційною адаптивністю та глобальними ланцюгами створення вартості. Наукова цінність результатів полягає в систематизації змістових ліній еволюції цифрової трансформації управління підприємствами та обґрунтуванні її сучасного статусу як комплексної управлінської парадигми.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, управління підприємством, цифровізація, сталий розвиток, ESG, інтелектуальні моделі управління, глобальна економіка, організаційна трансформація.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** У глобальній економіці сталого розвитку цифрова трансформація перестала бути сукупністю окремих ІТ-рішень і дедалі виразніше набуває статусу системної управлінської категорії, що змінює механізми створення цінності, конфігурацію бізнес-процесів, логіку прийняття рішень і характер взаємодії підприємства з ринком, персоналом, партнерами та стейкхолдерами. Такий зсув зумовлений не лише технологічним прогресом, а й посиленням вимог до стійкості, прозорості, ресурсоефективності та здатності організацій адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. У сучасних працях цифрова трансформація дедалі частіше інтерпретується як багаторівневий процес, у межах якого відбувається одночасна зміна операційної моделі, організаційної архітектури, системи управління та стратегічних пріоритетів підприємства. Саме тому її вже недостатньо розглядати лише через призму автоматизації чи впровадження цифрових інструментів; йдеться про якісне переосмислення самої моделі управління підприємством, включно з її економічними, соціальними та екологічними наслідками [1-4].

Актуальність такого підходу посилюється тим, що у світовому науковому дискурсі цифрова трансформація дедалі тісніше пов'язується з досягненням цілей сталого розвитку, формуванням ESG-орієнтованих моделей управління, переходом до циркулярної економіки та розвитком сервісних, платформних і даних-орієнтованих бізнес-моделей. Це означає, що критерієм результативності трансформаційних змін стає не лише зростання продуктивності чи зниження витрат, а й здатність підприємства забезпечувати довгострокову стійкість, інноваційність, адаптивність і відповідність суспільним очікуванням. Звідси виникає потреба у дослідженні цифрової трансформації не як ізольованого технологічного феномену, а як еволюційного процесу розвитку управлінських концепцій, у межах якого змінюються пріоритети управління, критерії

організаційної ефективності та способи інтеграції підприємства в глобальні ланцюги вартості [1, 2, 5-7].

Для українських підприємств ця проблематика має додаткову вагу через поєднання кількох факторів: воєнної турбулентності, структурної перебудови ринків, релокації бізнесу, нерівномірності цифрової зрілості, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності повоєнного відновлення на новій технологічній основі. За таких умов цифрова трансформація набуває не лише модернізаційного, а й антикризового значення, оскільки визначає спроможність підприємства підтримувати безперервність процесів, зберігати конкурентні позиції, перебудовувати бізнес-моделі та знаходити нові джерела стійкого зростання. В українській літературі це дедалі частіше фіксується через категорії цифрової адаптації, реінжинірингу процесів, цифрової когерентності, трансформації релокованого бізнесу та цифрового відновлення, однак ці напрями поки що здебільшого існують як паралельні дослідницькі лінії, а не як цілісна концептуальна модель розвитку управління підприємствами [8-12].

Наукова проблема полягає в тому, що зростання кількості публікацій про цифрову трансформацію не супроводжується однаково глибоким осмисленням еволюції відповідних управлінських концепцій. Значна частина досліджень або концентрується на окремих технологіях, або описує галузеві кейси, або фіксує функціональні зміни в межах бізнес-процесів, не вибудовуючи цілісної логіки переходу від цифровізації окремих операцій до формування стійких, інноваційних та ціннісно орієнтованих моделей управління. У результаті недостатньо розкритим залишається питання про те, як саме змінювався зміст поняття «цифрова трансформація управління підприємствами» впродовж останніх років, які концептуальні зсуви є визначальними для сучасного етапу та чому сталий розвиток став не зовнішнім обмеженням, а внутрішнім параметром нової управлінської парадигми. Саме ця невідповідність між інтенсивністю емпіричних публікацій і рівнем концептуального узагальнення зумовлює доцільність спеціального теоретичного аналізу еволюції відповідних підходів [13-16].

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** У наукових працях останніх років можна виокремити кілька стійких напрямів осмислення цифрової трансформації управління підприємствами. Перший із них пов'язаний з уточненням категоріального апарату та відмежуванням цифровізації від ширшої трансформації бізнесу. У цьому контексті українські автори послідовно показують, що впровадження цифрових технологій саме по собі не означає переходу до нової логіки управління. Так, у роботі М. Парацич і Л. Ноджак діджиталізація трактується як творчо-інноваційний процес, що має одночасно переваги й обмеження для підприємств, а отже потребує управлінського, а не

суто технічного супроводу [17]. О. Шатіло запропонував поетапну логіку руху від ініціації цифрових змін до зрілої екосистеми, що важливо для розуміння трансформації як послідовного, а не одномоментного процесу [15]. У працях О. Мельник і М. Руди цифрова трансформація бізнесу вже осмислюється в категоріях стратегічних викликів, типів цифрових бізнес-моделей та управління змінами [14], тоді як Н. Домбровська і В. Фаріон винесли у центр аналізу адаптацію бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій [13]. У сукупності ці праці засвідчують відхід від вузького технократичного бачення й формування уявлення про цифрову трансформацію як про зміну організаційної логіки функціонування підприємства.

Другий напрям сформувався навколо стратегічного переосмислення бізнес-процесів. Тут домінує теза про те, що цифрова трансформація стає ядром довгострокової стратегії підприємства лише тоді, коли охоплює не окремі інструменти, а всю систему формування та реалізації управлінських рішень. Л. Райчева та В. Горбаньова пов'язали цифрову трансформацію бізнес-процесів із формуванням стратегії розвитку підприємств [18]. Л. Мельник та ін. акцентували на кращих практиках українського бізнесу, ключових технологіях цифрових трансформацій, етапах зміни бізнес-процесів та ролі держави й стейкхолдерів у формуванні сприятливого інституційного середовища [8]. Б. Гачко підкреслив, що цифрова трансформація бізнес-процесів формує нову парадигму управління, але водночас супроводжується ризиками, пов'язаними з ресурсними обмеженнями, кібербезпекою, кадровим дефіцитом і складністю інтеграції нових рішень у вже наявні системи [19]. У цих працях стратегічний вимір цифрової трансформації отримує чіткіші обриси, однак часто зберігається домінування процесного ракурсу над концептуальним аналізом еволюції самої управлінської моделі.

Третій напрям репрезентують дослідження, у яких цифрова трансформація розглядається через організаційні механізми змін, реінжиніринг і узгодження цифрових ініціатив усередині підприємства. В. Прохорова та В. Чобіток у 2021 р. показали, що цифровізація бізнес-процесів є не стільки технічною модернізацією, скільки основою для прийняття ефективних управлінських рішень і адаптації діяльності до нових ринкових вимог [20]. Надалі ця лінія була продовжена у праці В. Прохорової та І. Чобіток, де окреслено форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації з акцентом на безпаперові технології, роботизацію, штучний інтелект і блокчейн як елементи нового управлінського середовища [21]. У 2024 р. В. Прохорова та ін. запропонували модель управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності, трактуючи її як узгодженість та інтеграцію цифрових ініціатив і технологій усередині організації [9]. Сильна сторона цього напрямку

полягає в тому, що він переводить дискусію з площини «які технології впроваджувати» у площину «як забезпечити організаційне узгодження й результативність змін», однак поки не дає повної відповіді на питання про місце сталого розвитку в цій логіці.

Четвертий напрям пов'язаний із людським, комунікаційним і лідерським виміром цифрової трансформації. У вітчизняній літературі ця лінія представлена, зокрема, роботою Л. Баценко та Р. Галеніна, де роль цифрових комунікацій у керуванні організаційною цифровою трансформацією розглядається як ключова умова координації змін і підтримки нових форматів взаємодії [22]. Міжнародні дослідження пішли далі: Дж. Омал у оглядовій праці про організаційну цифрову трансформацію аналізував її походження, рушійні сили, стратегії, бар'єри та майбутні тенденції, тим самим показуючи еволюцію самої проблематики від технічного впровадження до міждисциплінарного поля управлінського знання [3]. Г. Шкума та ін., наголосили на недостатній розробленості «людського боку» цифрової трансформації та акцентують на компетентностях трансформаційного лідерства як передумові стійких організаційних змін [23]. Цей масив праць важливий тим, що зміщує акцент з технологій на керованість змін, організаційну поведінку, комунікацію та управлінські компетентності, тобто на ті елементи, які власне й визначають еволюцію концепцій управління.

П'ятий напрям формують праці, у яких цифрова трансформація пов'язується зі сталим розвитком, ESG-орієнтацією та зміною критеріїв результативності бізнесу. В. Томах та ін. обґрунтовали, що досягнення цілей сталого розвитку неможливе без цифрової трансформації національної економіки, а підприємства, які впроваджують передові цифрові технології й інноваційні рішення, мають вищу адаптивну здатність у несприятливому конкурентному середовищі [1]. Л. Захарченко та Д. Маклецький розглядали цифрову трансформацію підприємств як чинник сталого макроекономічного розвитку, пов'язуючи її з інноваційною активністю, ресурсоефективністю та інклюзивним зростанням [11]. М. Сагайдак і Б. Зверев розширили цей підхід, показуючи цифровізацію та сталий розвиток як ключові драйвери зміни управлінських моделей в умовах бізнес-трансцендентності, де до системи управління включаються ціннісні, соціальні, екологічні та етичні параметри [5]. Таким чином, у сучасній українській літературі вже сформувався помітний рух від цифрової трансформації як інструмента підвищення ефективності до її розуміння як механізму формування багатовимірної цінності, однак цей рух поки що не систематизований у вигляді чіткої еволюційної схеми.

У зарубіжній літературі останніх років спостерігається більш виразний перехід від опису цифрової трансформації як організаційного факту до аналізу

механізмів її впливу на стійкість і розвиток підприємств. Ю. Су та Дж. Ву довели зв'язок цифрової трансформації з підприємствами сталого розвитку, акцентуючи на інноваційних спроможностях як каналах такого впливу [4]. С. Луо та Дж. Лю показали, що цифрові технології покращують екологічні та економічні результати завдяки сервітизації та технологічним інноваціям [6]. Б. Фура та ін. розробили агрегований індикатор оцінювання цифрової трансформації країн ЄС у логіці SDG 9, що свідчить про перехід від якісних описів до вимірювання цифрової трансформації як компонента стійкого розвитку [7]. У сукупності ці праці демонструють, що міжнародний дискурс поступово зміщується від загального твердження про корисність цифровізації до аналізу конкретних механізмів, каналів і критеріїв стійкого ефекту.

Отже, узагальнення новітніх досліджень дає підстави для кількох висновків. По-перше, в українській літературі найбільш розвиненими є процесний, стратегічний і прикладно-галузевий напрями, але значно слабше репрезентований саме еволюційно-концептуальний аналіз зміни управлінських парадигм. По-друге, в зарубіжних публікаціях цифрова трансформація дедалі чіткіше поєднується зі сталим розвитком, сервітизацією, лідерством, вимірюванням ефектів і міжстейкхолдерною взаємодією, однак навіть там зберігається брак узгодженості щодо того, як інтегрувати різні концептуальні рамки в єдину модель sustainable digital transformation. По-третє, в обох масивах літератури відчутний розрив між описом окремих напрямів трансформації та побудовою цілісної періодизації еволюції концепцій цифрової трансформації управління підприємствами [2, 3, 5, 9, 13, 16]. Саме цей розрив і визначає наукову нішу подальшого дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний масив наукових публікацій, присвячених окремим аспектам автоматизації чи сталого розвитку, в економічній літературі досі залишається прогалина у забезпеченні підприємств цілісною, консолідованою парадигмою наскрізного управління. Існуючі концептуальні підходи здебільшого носять односторонній характер — фіксують або суто технологічну віддачу від ІТ-інструментів, або декларативні екологічні вимоги, не розкриваючи при цьому механізмів їхнього синергетичного узгодження в межах інтелектуальних моделей бізнесу. Крім того, відсутній універсальний алгоритм подолання інституційного опору кадрового ядра компаній під час переходу від локальної цифровізації до наскрізних ESG-орієнтованих трансформацій.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є теоретичне узагальнення та систематизація еволюції концепцій цифрової трансформації управління підприємствами в умовах глобальної економіки сталого розвитку з виявленням ключових етапів зміни наукових підходів, домінантних

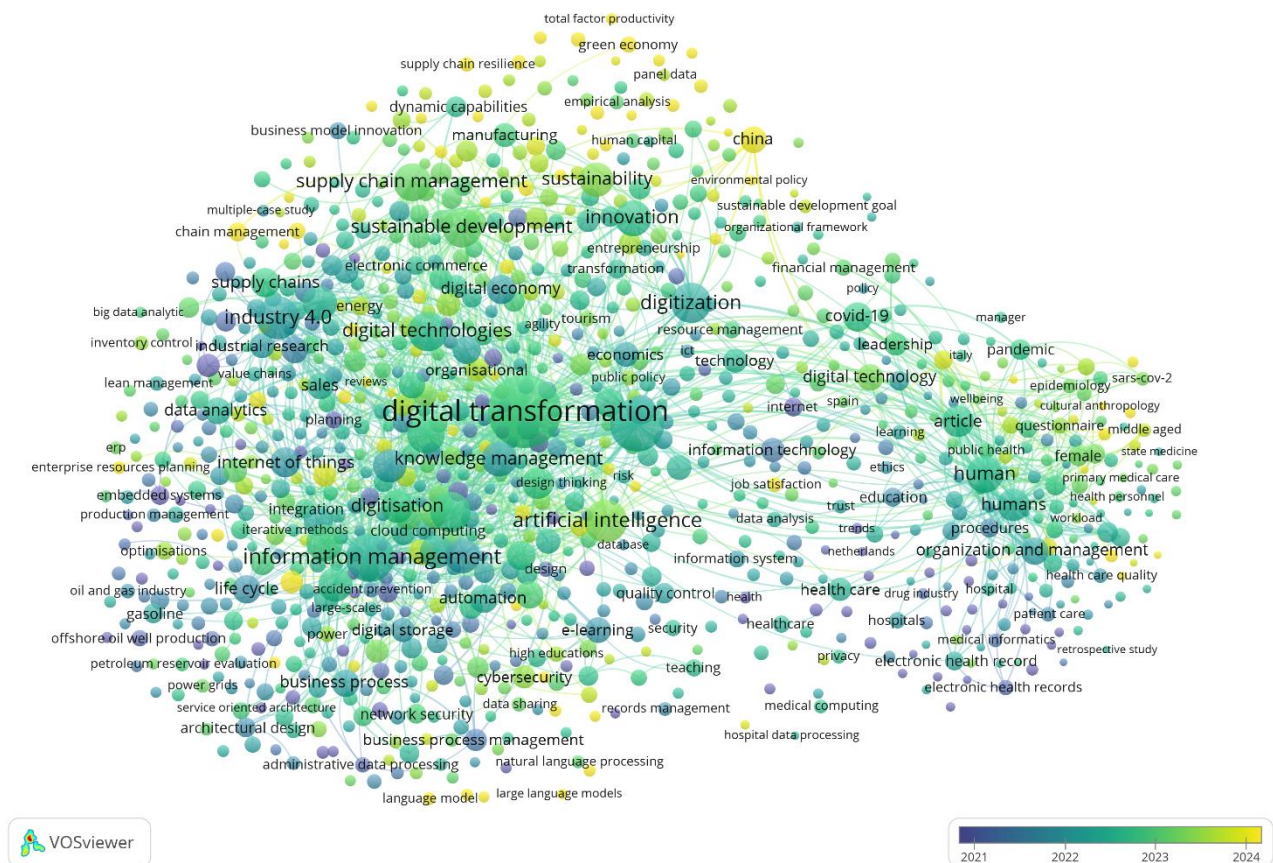
управлінських акцентів і нових інтеграційних зв'язків між цифровізацією, організаційною трансформацією, інноваційністю, стійкістю та ESG-орієнтацією.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Поглиблене осмислення еволюції концепцій цифрової трансформації управління підприємствами потребує переходу від опису окремих наукових позицій до аналізу цілісного термінологічного поля, у межах якого фіксуються домінантні смислові вузли, стійкі взаємозв'язки між ними та напрями концептуального зміщення. Такий підхід дає змогу виявити не лише найуживаніші категорії, а й внутрішню архітектуру сучасного дискурсу, тобто те, як у науковому середовищі поступово змінювалося розуміння цифрової трансформації: від техніко-інструментального оновлення окремих функцій до системної перебудови моделей управління підприємствами в умовах глобальної економіки сталого розвитку. Саме тому візуалізація термінологічної мережі доцільна не як допоміжний ілюстративний елемент, а як аналітичний інструмент виявлення логіки еволюції концептуальних підходів.

Початковий зріз термінологічного поля, наведений на рис. 1, дає змогу окреслити базове ядро досліджень цифрової трансформації управління підприємствами. У центрі мережі зосереджені вузли *digital transformation*, *digital technologies*, *information management*, *artificial intelligence*, *innovation*, *sustainability*, *supply chain management*, що вже на стартовому рівні засвідчує багатокомпонентність предметного поля. Така конфігурація має принципове значення, оскільки показує: цифрова трансформація не обмежується лише технологічною модернізацією або автоматизацією окремих операцій. Її зміст від початку формується на перетині кількох дослідницьких площин – інформаційно-аналітичної, організаційної, технологічної, інноваційної та логістичної. Саме це дає підстави розглядати цифрову трансформацію управління підприємствами як складний процес переосмислення організаційної архітектури бізнесу, а не як набір технічних рішень, запроваджених у вже наявну систему управління. У цьому контексті важливо, що поряд із технологічними дескрипторами візуально виразними є категорії *knowledge management*, *business process*, *internet of things*, *competition*, *human resource management*, тобто ті поняття, які безпосередньо пов'язані з трансформацією управлінських практик і структурою прийняття рішень. Відповідно вже базове ядро досліджень фіксує зміщення уваги від техніки як інструмента до управління як середовища цифрових змін.



межі функціонального вдосконалення й пов'язується з інтелектуалізацією управління, адаптивністю підприємства, стійкістю його ланцюгів постачання та здатністю інтегрувати цифрові рішення в довгострокову стратегію розвитку. Отже, часовий вимір підтверджує, що еволюція концепцій цифрової трансформації має не лінійний, а структурно-ускладнений характер: від оптимізації бізнес-процесів – до формування нової управлінської логіки.



**Рис. 2. Часова динаміка термінологічного поля цифрової трансформації управління підприємствами**

*Джерело: побудовано автором у VOSviewer на основі запиту у наукометричній базі Scopus [24].*

Подальше розширення предметного поля стає особливо помітним після введення до пошукового ядра виміру сталого розвитку. Як засвідчує рис. 3, інтеграція sustainability- та ESG-орієнтованих дескрипторів не просто доповнює наявну мережу новими термінами, а істотно змінює її внутрішню конфігурацію. Поряд із центральним вузлом digital transformation посилюються смислові зв'язки з sustainable development, digitization, innovation, supply chain management, environmental management, circular economy, governance, resource management. Це





Перший кластер формує управлінсько-технологічне ядро цифрової трансформації й відображає зміщення акценту від використання окремих ІТ-інструментів до інтелектуалізації управлінських процесів, прийняття рішень і стратегічного оновлення підприємства. Другий кластер репрезентує інформаційно-аналітичний контур цифрової трансформації, у межах якого інформація та дані набувають статусу стратегічного ресурсу, а сама трансформація осмислюється як основа data-driven management і цифрової координації бізнес-процесів. Третій кластер відображає промислово-системний вимір цифрових змін і фіксує перехід від локальної автоматизації до комплексної цифрової трансформації виробничих, логістичних та організаційних систем підприємства. Четвертий кластер має організаційно-інституційний і прикладний характер, оскільки пов'язує цифрову трансформацію з лідерством, управлінням змінами, інституційною адаптацією, секторальними практиками та взаємодією зі стейкхолдерами. П'ятий кластер репрезентує соціально-економічний та міждисциплінарний вимір цифрової трансформації, у межах якого вона розглядається вже не лише як управлінсько-технологічний феномен, а як джерело широких економічних, соціальних та екологічних наслідків. Шостий кластер концентрує ESG-орієнтований, екологічний і регуляторний контур цифрової трансформації та засвідчує її інтеграцію з концепціями сталого розвитку, корпоративної відповідальності й екологічного управління. Сьомий кластер поєднує інноваційно-логістичний і стійкісно-адаптаційний виміри цифрової трансформації, відображаючи сучасний етап її еволюції як механізму забезпечення інноваційності, резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Наведені кластери відображають не ізольовані тематичні сегменти, а взаємопов'язані контури еволюції цифрової трансформації. Для узагальнення їхньої змістової специфіки та місця в логіці концептуального розвитку результати кластеризації систематизовано в табл. 1

*Таблиця 1*

### **Інтерпретація кластерів термінологічної мережі цифрової трансформації управління підприємствами**

Кластер	Змістова характеристика	Роль у еволюції концепцій цифрової трансформації
Кластер 1	Управлінсько-технологічне ядро цифрової трансформації.	Відображає перехід від розуміння цифровізації як сукупності окремих ІТ-інструментів до трактування цифрової трансформації як стратегічного чинника оновлення системи управління підприємством.

Кластер 2	Інформаційно-аналітичний контур управління.	Фіксує етап, на якому цифрова трансформація починає осмислюватися як основа data-driven management, тобто як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень і координації бізнес-процесів.
Кластер 3	Промислово-системний вимір цифрових змін.	Репрезентує зміщення наукового фокусу від локальної автоматизації до системної цифрової трансформації виробничих, логістичних і організаційних систем підприємства.
Кластер 4	Організаційно-інституційний та прикладний контекст.	Показує розширення концепції цифрової трансформації за межі внутрішніх бізнес-процесів у площину організаційної адаптації, інституційних змін, секторальних практик і взаємодії зі стейкхолдерами.
Кластер 5	Соціально-економічний та міждисциплінарний вимір цифрових технологій.	Відображає етап, на якому цифрова трансформація перестає бути лише управлінсько-технологічною категорією і починає розглядатися як феномен із широкими соціальними, економічними та екологічними наслідками.
Кластер 6	ESG- та екологічно-регуляторний вимір цифрової трансформації.	Засвідчує інтеграцію цифрової трансформації з концепціями сталого розвитку, екологічної відповідальності та корпоративного управління, тобто перехід до sustainability-oriented digital transformation.
Кластер 7	Інноваційно-логістичний та резильєнтний вимір.	Відображає сучасний етап еволюції, у межах якого цифрова трансформація розглядається як механізм забезпечення стійкості, адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

*Джерело: складено автором.*

Виявлена кластерна структура дає підстави стверджувати, що еволюція концепцій цифрової трансформації управління підприємствами відбувається через послідовне нашарування нових контурів – від інформаційно-технологічного та процесного до аналітичного, промислово-системного, ESG-орієнтованого та глобально-адаптивного. Саме це нашарування і формує сучасний тип цифрової трансформації як комплексної управлінської парадигми.

Завершальний аналітичний крок пов'язаний із виявленням глобального виміру досліджуваного дискурсу, що відображено на рис. 5. Тут особливо чітко простежується, що цифрова трансформація управління підприємствами формується не у вузькому локальному просторі, а в полі глобально інтегрованих смислів. Вона пов'язана з innovation, sustainability, environmental management, digitization, supply chain management, industrial development, resource management, green economy, а також із соціально орієтованими та гуманітарними категоріями. Це свідчить про те, що сучасна модель цифрової трансформації вже не може бути пояснена лише внутрішніми потребами підприємства. Її зміст формується під впливом глобальних ланцюгів вартості, міжнародної



розвитку. На сучасному етапі цифрова трансформація управління підприємствами постає як багатовимірною управлінська парадигма, що поєднує інтелектуалізацію, стійкість, інноваційність, екологічну відповідальність та глобальну інтеграцію. Саме така логіка і визначає зміст еволюції концепцій у сучасній глобальній економіці сталого розвитку.

**Висновки.** Узагальнення результатів дозволяє виокремити три ключові висновки. По-перше, еволюція концепцій цифрової трансформації має багатовекторний характер і розгортається у взаємодії технологічного, управлінського, інформаційного, логістичного та ESG-контурів. По-друге, сучасний етап наукового дискурсу фіксує перехід від процесної цифровізації до інтегрованих моделей управління, орієнтованих на стійкість, інноваційність і глобальну адаптивність. По-третє, включення sustainability- та ESG-виміру означає зміну критеріїв ефективності підприємства – від операційної оптимізації до довгострокової цінності

Виявлено, що еволюція концепцій цифрової трансформації відбувалася послідовно, але не лінійно. На ранніх етапах дослідницький фокус був зосереджений на інформаційних системах, цифрових технологіях, бізнес-процесах, автоматизації та інструментах підвищення операційної ефективності. Надалі центр уваги змістився на інформаційно-аналітичне забезпечення управління, використання штучного інтелекту, data-driven decision making, реорганізацію бізнес-моделей та розвиток цифрових компетентностей. Сучасний етап характеризується інтеграцією цифрової трансформації з концепціями sustainability, ESG, circular economy, supply chain resilience та innovation-driven development, що свідчить про її перехід у площину довгострокової стійкості й адаптивності підприємств.

Кластерний аналіз термінологічної мережі підтвердив, що сучасний науковий дискурс структурований навколо семи взаємопов'язаних змістових блоків: управлінсько-технологічного, інформаційно-аналітичного, промислово-системного, організаційно-інституційного, соціально-економічного, ESG- та екологічно-регуляторного, а також інноваційно-логістичного та резильєнтного. Така конфігурація дає змогу дійти висновку, що цифрова трансформація управління підприємствами більше не може бути адекватно пояснена в межах однієї функціональної логіки. Її сучасне трактування формується на перетині кількох контурів, кожен з яких відображає окремий аспект зміни критеріїв ефективності, моделей координації та механізмів створення цінності.

Принципово важливим результатом є встановлення того, що сталий розвиток у сучасних підходах не виступає зовнішнім нормативним обмеженням щодо цифрової трансформації, а інтегрується в її внутрішню концептуальну структуру. Відповідно цифрова трансформація дедалі частіше інтерпретується

як інструмент не лише підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а й забезпечення екологічної відповідальності, ресурсоефективності, організаційної стійкості та здатності підприємства адаптуватися до кризових і турбулентних умов. Саме включення sustainability- та ESG-виміру є однією з головних ознак сучасного етапу еволюції управлінських концепцій.

Окремо встановлено, що глобальний вимір досліджуваного дискурсу проявляється не лише в географічному поширенні наукового інтересу, а й у змісті самих концептуальних зв'язків. Цифрова трансформація управління підприємствами формується в контексті міжнародно інтегрованих смислів, пов'язаних із глобальними ланцюгами вартості, інноваційною кооперацією, стандартизацією практик управління, екологічним регулюванням, цифровою інфраструктурою та новими вимогами до стійкості бізнесу. Це означає, що сучасні моделі управління підприємствами дедалі більшою мірою залежать від здатності інтегрувати цифрові зміни в глобальне середовище сталого розвитку.

Отже, еволюція концепцій цифрової трансформації управління підприємствами відображає перехід від техніко-інструментального бачення цифрових змін до їх системного розуміння як основи оновлення організаційної моделі бізнесу. Наукова цінність проведеного дослідження полягає в систематизації цього переходу та виявленні ключових змістових ліній, через які цифрова трансформація інтегрується зі стійкістю, інноваційністю, екологічною відповідальністю та глобальною конкурентною адаптацією. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням порівняльного аналізу галузевих моделей цифрової трансформації, уточненням індикаторів цифрової зрілості підприємств у логіці сталого розвитку та розробленням прикладних методичних підходів до оцінювання ефективності ESG-орієнтованої цифрової трансформації на мікрорівні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої інтерпретаційної схеми для оцінювання напрямів цифрової трансформації підприємств, уточнення стратегічних пріоритетів цифрового розвитку та інтеграції ESG-підходів у систему управління

### Список використаних джерел:

1. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
2. Florek-Paszowska A., Ujwary-Gil A. The Digital-Sustainability Ecosystem: A conceptual framework for digital transformation and sustainable innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21, no. 2. P. 116–137. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252127>.

3. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*. 2023. Vol. 3, no. 3. P. 240–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/dts-08-2023-0061>.
4. Su Y., Wu J. Digital transformation and enterprise sustainable development. *Finance Research Letters*. 2023. Article 104902. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104902>.
5. Sahaidak M., Zvieriev B. Digitalization and sustainable development as key drivers of changes in organizational management transformation under the conditions of business transcendence. *World of Finance*. 2025. No. 4(85). P. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2025.04.008>.
6. Luo S., Liu J. Enterprise service-oriented transformation and sustainable development driven by digital technology. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-60922-w>.
7. Fura B., Karasek A., Hysa B. Statistical assessment of digital transformation in European Union countries under sustainable development goal 9. *Quality & Quantity*. 2025. Vol. 59. P. 937–972. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01972-0>.
8. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник та ін. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
9. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>.
10. Поліщук Є., Гернего Ю., Горбов В. Цифрова трансформація релокованого бізнесу. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 5(762). С. 53–71. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>.
11. Захарченко Л., Маклецький Д. Цифрова трансформація підприємств як чинник сталого макроекономічного розвитку. *Economics. Finances. Law*. 2025. No. 9. P. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.37634/efr.2025.9.8>.
12. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Цифрова трансформація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2026. No. 55. P. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-12).
13. Dombrovska N., Farion V. Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34, no. 3. P. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>.
14. Melnyk O., Ruda M. Strategic aspects of digital business transformation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 2. P. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.
15. Шатіло О. В. Етапи розвитку цифрової трансформації: від ініціації до зрілої екосистеми. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 37. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.6>.
16. Yesuf Y. M., Fields Z. SMEs, digital transformation and sustainable development: a systematic review of barriers, enablers and outcomes. *Cogent Business & Management*. 2026. Vol. 13, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2631198>.
17. Parashchych M., Nodzhak L. Digitalization and its role in Ukrainian enterprise activities. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, no. 2. P. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.192>.

18. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.
19. Гачко Б. М. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: виклики, ризики та можливості розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.23.259>.
20. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>.
21. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>.
22. Баценко Л., Галенін Р. Роль цифрових комунікацій в управлінні організаційної цифрової трансформації: бачення адміністрації організацій. *Herald of Kiev Institute of Business and Technology*. 2024. Vol. 51, no. 2. P. 10–25. DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01).
23. Schiuma G., Santarsiero F., Carlucci D., Jarrar Y. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, no. 4. P. 425–437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>.
24. Scopus: abstract and citation database. Elsevier. URL: <https://www.scopus.com/>

**Viktoriia RUDENKO**

Doctor of Philosophy,

Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Business Organization,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine,

 <https://orcid.org/0000-0001-7920-4679>

[viktoriya.rudenko@hneu.net](mailto:viktoriya.rudenko@hneu.net)

## **EVOLUTION OF DIGITAL TRANSFORMATION CONCEPTS OF BUSINESS MANAGEMENT: FROM DIGITALIZATION OF PROCESSES TO ESG-ORIENTED INTELLECTUAL MODELS**

**Abstract.** *The article examines the evolution of the concepts of digital transformation in enterprise management within the global economy of sustainable development. The relevance of the topic is determined by the shift from interpreting digital transformation as a set of separate IT solutions to understanding it as a systemic managerial category that changes the mechanisms of value creation, the configuration of business processes, the logic of decision-making, and the nature of enterprise interaction with stakeholders. The aim of the study is the theoretical generalization and systematization of the evolution of the concepts of digital transformation in enterprise management by identifying the key stages in shifts in scientific approaches, dominant*



*managerial emphases, and new integrative links among digitalization, organizational transformation, innovativeness, resilience, and ESG orientation. The methodological basis consists of the analysis of contemporary scientific discourse, visualization of the terminological network, and cluster interpretation of the substantive blocks of digital transformation. It is established that the development of these concepts is multidirectional and reflects the transition from a technical and instrumental vision of digital change to a systemic understanding of it as the basis for renewing the organizational business model. Seven interconnected clusters are identified, representing the managerial-technological, information-analytical, industrial-systemic, organizational-institutional, socio-economic, ESG, and ecological-regulatory dimensions of digital transformation, as well as the innovation, logistics, and resilience dimensions. It is proven that the current stage in the evolution of the concepts is characterized by the integration of digital transformation with sustainable development, environmental responsibility, innovative adaptability, and global value chains. The scientific value of the results lies in the systematization of the substantive lines of evolution of the digital transformation of enterprise management and in substantiating its status as a comprehensive managerial paradigm.*

**Keywords:** *digital transformation, enterprise management, digitalization, sustainable development, ESG, intelligent management models, global economy, organizational transformation.*

*Надійшла до редакції: 01.05.2026*

*Пройшла рецензування: 15.05.2026*

*Прийнята до друку: 22.05.2026*

*Опублікована: 29.05.2026*