

УДК 658.5:330.341.1
DOI: 10.60022/2(4)-20S

Задорожний Вадим Валентинович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Zadorozhnyi Vadym

PhD student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: 0009-0006-5927-5078

СУТНІСТЬ, ПЕРЕДУМОВИ І ДРАЙВЕРИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У результаті проведеного дослідження сформовано авторське трактування поняття трансформаційного розвитку підприємства як багатовекторного й поетапного переходу до нового якісного рівня функціонування, що ґрунтується на активізації адаптивних механізмів, використанні інноваційного потенціалу та синергії внутрішніх і зовнішніх драйверів. На основі аналітичного огляду сучасних досліджень виокремлено основні драйвери трансформаційного розвитку та класифіковано їх за функціональними напрямками (цифрові, інноваційні, інституційно-політичні, організаційно-управлінські, ринкові, соціокультурні, ресурсно-структурні), що дозволило узагальнити емпіричну базу для побудови моделі.

Сформовано концептуальну модель трансформаційного розвитку підприємства, яка передбачає логічну послідовність: «передумови → драйвери → механізми трансформації → очікувані ефекти». Зазначені результати відкривають можливості для подальшого використання у формуванні політик адаптивного управління, індикативного моніторингу та сценарного прогнозування трансформаційного розвитку в умовах динамічного середовища.

Ключові слова: трансформаційний розвиток, драйвери змін, цифровізація, інновації, стратегічне управління, фактори впливу, адаптивність підприємства, модель трансформації, стійкий розвиток.

THE ESSENCE, PRECONDITIONS, AND DRIVERS OF TRANSFORMATIONAL DEVELOPMENT IN ENTERPRISES

Abstract. The article substantiates the need to rethink the paradigm of enterprise development in the context of the digital economy, growing environmental and social challenges, institutional transformations, and technological shifts. The aim of the article is to develop a comprehensive, scientifically grounded model of transformational enterprise development that integrates preconditions, influencing factors, drivers, implementation mechanisms, and expected transformation outcomes into a single logical framework. The methodological basis of the study includes content analysis of scientific sources, structural and logical generalization, comparative analysis, systems approach, as well as elements of modeling and classification. As a result of the study, the authors propose a definition of transformational enterprise development as a multi-vector and phased transition to a new qualitative level of functioning, based on the activation of adaptive mechanisms, the use of innovation potential, and the synergy of internal and external drivers.

An analytical review of current studies allowed for the identification and classification of key drivers of transformational development by functional areas (digital, innovation, institutional-political, organizational-managerial, market, socio-cultural, and resource-structural), which helped systematize the empirical base for model construction. A conceptual model of transformational enterprise development has been formed, presenting the logical sequence: «preconditions → drivers → transformation mechanisms → expected effects.» This model provides a holistic vision of change and can serve as an analytical tool for diagnosing transformation potential at the enterprise level. It is based on the integration of strategic, organizational, technological, and value-based components and allows for adaptation to industry-specific characteristics and the enterprise's level of digital maturity.

These findings open up possibilities for further application in shaping adaptive management policies, indicator-based monitoring, and scenario-based forecasting of transformational development in a dynamic

environment.

Keywords: *transformational development, change drivers, digitalization, innovation, strategic management, influencing factors, enterprise adaptability, transformation model, sustainable development.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, цифровими викликами, зростаючою конкуренцією, екологічною відповідальністю та необхідністю адаптації до глобальних трансформацій [1]. У цих умовах традиційні моделі розвитку втрачають ефективність, поступаючись місцем глибоким перетворенням, які охоплюють не лише технологічні, а й управлінські, організаційні, ресурсні та культурні компоненти діяльності підприємств. Трансформаційний розвиток, як якісний прорив у структурі, функціях та стратегії підприємства, стає ключовою умовою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного оновлення [2]. Попри зростання інтересу до тематики трансформації в науковій літературі, спостерігається фрагментарність підходів до її визначення, відсутність уніфікованої класифікації чинників і драйверів, недостатня формалізація механізмів реалізації. Це зумовлює потребу у глибшому теоретико-методологічному осмисленні сутності трансформаційного розвитку, його детермінант і інструментарію реалізації, а також у розробці комплексної моделі, яка відображала б логіку, динаміку та очікувані ефекти трансформаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових підходах до трансформаційного розвитку підприємств акцент зроблено на адаптації до викликів зовнішнього середовища, інституційних впливах і цифровізації управлінських процесів. Емпіричні дослідження визначають пріоритетні вектори змін, що забезпечують конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Так, P. Cheng, S. Wu, J. Xiao довели, що в умовах невизначеності особливого значення набуває підприємницька орієнтація як ключовий чинник адаптивності [3]. У дослідженні Y. Chen, J. Ren встановлено позитивний вплив цифрової трансформації на ESG-показники, передусім в екологічному аспекті, що підтверджено аналізом 396 підприємств [4]. У контексті дослідження кластерних структур S. Zeng та J. Bao виявили, що цифрова трансформація позитивно впливає на інноваційну результативність, особливо за умов активної кооперації та ідентифікації учасників із кластером [5]. Дослідження J. Wang і H. Zhao підтверджує, що цифрові зміни сприяють продуктивності, зміцненню людського капіталу, подоланню фінансових обмежень і стимулюванню інновацій [6]. H. Ling і X. Ling підкреслюють роль цифрового інклюзивного фінансування як важливого каталізатора технологічних змін, здатного активізувати інвестиції в R&D і модернізувати промислову базу [7]. Екологічний вимір трансформаційного розвитку досліджено J. Tang, K. Huang і A. Xiong, які довели ефективність цифровізації у зменшенні викидів вуглецю, наголосивши на значенні галузевих та регіональних чинників для досягнення екологічних результатів [8].

На національному рівні О. Гетьман і Я. Величко запропонували кількісний підхід до оцінки ефекту трансформації підприємства, заснований на моделюванні зони беззбитковості після організаційних змін. Такий підхід враховує специфіку державного регулювання та ринкової нестабільності як ключових умов для оцінки результативності управлінських рішень [9]. Актуальність адаптивного та інтегрованого управління у трансформаційних процесах підкреслено в дослідженні І. Перерви, де обґрунтовано ефективність комбінованого підходу, що об'єднує функціональні, процесні, системні й ситуаційні елементи [10]. У дослідженні S. Ma, Y. Gao і H. Li акцент зроблено на потенціалі цифрової економіки як рушія «зелених» технологічних інновацій та низьковуглецевої трансформації підприємств (LCTE) [11].

Роль цифровізації як ключового тригера інноваційної активності підтверджено в дослідженні T. Pu, Y. Li та A. Zulkafli, де встановлено, що інвестиції в R&D та оптимізація інноваційного процесу виступають основними каналами впливу цифрової трансформації на ефективність розвитку підприємств [12]. У площині управління ризиками й забезпечення фінансової стійкості актуальним є підхід, запропонований О. Легою, Т. Прийдак, Л. Яловегою, О. Черновим та Є. Шеїним, які обґрунтували необхідність інтеграції фінансових і нефінансових (ESG) показників у систему оцінювання ризиків. Запропонований інструментарій – ESG-аудит, комплаєнс і структурована політика обліку – дозволяє формувати проактивну модель реагування на трансформаційні виклики та підвищувати рівень корпоративної відповідальності [13].

Узагальнений аналіз сучасних досліджень свідчить про багатовимірність підходів до трансформаційного розвитку, що охоплюють цифровізацію, інноваційність, управлінські концепції,

екологічну орієнтацію та інституційно-правову підтримку. Попри значний науково-методичний доробок, залишаються актуальними низка нерозв'язаних питань, зокрема: інтеграція багаторівневих драйверів і механізмів у цілісну модель розвитку, визначення контекстних факторів, що впливають на результативність трансформацій, та забезпечення прикладного інструментарію для оцінювання рівня готовності підприємств до глибоких змін.

У цьому контексті наше дослідження спрямоване на побудову авторської концептуальної моделі трансформаційного розвитку підприємства, яка охоплює передумови, ключові драйвери, механізми реалізації та очікувані ефекти трансформацій, з урахуванням міждисциплінарного підходу, викликів цифрової економіки, екологічної стійкості й інституційних змін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності трансформаційного розвитку підприємства, ідентифікація ключових факторів та драйверів його реалізації, а також розробка авторської концептуальної моделі, що відображає логіку трансформаційних змін як системного процесу оновлення підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасному економічному науковому просторі поняття трансформації трактується значно ширше, ніж звичайні зміни або адаптації. Воно розглядається як якісний перехід до нового стану системи, що відбувається внаслідок складних, багаторівневих і часто суперечливих процесів. Такий розвиток охоплює зміну структури, функціоналу, цілей і принципів взаємодії між елементами системи, що суттєво відрізняє його від точкових або оперативних змін.

На відміну від адаптаційного розвитку, який є реакцією на зовнішні виклики без кардинального оновлення, трансформація передбачає глибоке переосмислення логіки функціонування підприємства. Еволюційний підхід, у свою чергу, базується на поступових змінах і не завжди веде до зміни системної парадигми. Інноваційний розвиток акцентує на впровадженні технологічних або управлінських новацій, але також може залишати незмінними інституційну основу або ціннісну орієнтацію бізнесу. Трансформаційний розвиток, натомість, інтегрує інституційні, структурні, процесні, культурні та технологічні зміни в єдину систему переходу на новий рівень функціонування.

Аналіз наукових джерел свідчить про значну варіативність підходів до розуміння сутності трансформаційного розвитку. Переважна частина досліджень розглядає трансформацію як стратегічний і системний процес, що змінює не лише структуру або окремі функції підприємства, а й загальну логіку розвитку, цілі та принципи взаємодії (див. [3; 5; 10; 12]). Часто трансформаційний розвиток описується через зміну бізнес-моделі або організаційної конфігурації у відповідь на цифровізацію, зовнішні кризи чи екологічні виклики (див. [5; 8; 11]). Інші підходи зосереджуються на інституційних і фінансових інструментах, які сприяють переходу до якісно нового етапу функціонування (див. [3; 6; 7]).

Окрема група наукових праць акцентує на екологічному та технологічному векторі трансформації, зокрема в межах реалізації концепцій сталого розвитку, «зеленої» економіки та інтелектуалізації підприємств (див. [3; 8; 11]). У частині джерел трансформаційний розвиток не визначено прямо, однак він розкривається через впровадження цифрових технологій, оновлення управлінських моделей або переосмислення цінностей і цілей підприємницької діяльності (див. [7; 13]).

Таким чином, трансформаційний розвиток у сучасному науковому дискурсі розглядається як багатовимірне явище, що охоплює одночасно структурні, функціональні, управлінські, технологічні та інституційні зміни. Вузагальнена типологія підходів до його інтерпретації подана в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до трактування трансформаційного розвитку підприємства в наукових джерелах

Автор / Джерело	Визначення трансформаційного розвитку	Сутнісний підхід	Аналітичний акцент
Є. Івченко [14]	Якісне перетворення економічної системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів	Системний	Зміна функцій і взаємодії елементів системи, перехід на новий рівень
О. Гетьман, Я. Величко [9]	Організаційна трансформація підприємства для досягнення стратегічних цілей	Конфігураційно-організаційний	Результат – розширення зони беззбитковості як показник ефекту трансформації
І. Єрко [15]	Поступовий перехід до нової моделі розвитку	Інституційно-системний	Поєднання еволюційних, інноваційних та якісних змін
А. Грабина, К. Копішинська [1]	Якісне та кількісне перетворення бізнес-системи	Інтегрований	Зміна цілей, цінностей, функціонування; фокус на стейкхолдерів і сталість

Продовження таблиці 1

O. Havrylchenko та співавтори [16]	Структурна перебудова у відповідь на виклики	Інноваційно-інвестиційний	Зв'язок інновацій, інвестицій та стратегій розвитку
V. Glonti та співавтори [17]	Зміна бізнес-моделей з урахуванням Industry 4.0, COVID-19 і SDGs	Бізнес-модельний	Перехід до інтерактивних, клієнтоорієнтованих, інноваційних моделей
S. Ma, Y. Gao, H. Li [11]	Еволюція підприємств у напрямі низьковуглецевої трансформації	Екологічно-цифровий	Підсилення через цифрову економіку і зелені технології
J. Wang, H. Zhao [6]	Поняття не визначено, але йдеться про сталу продуктивність	Технологічно-ефективнісний	Оцінка впливу цифровізації на ефективність підприємства
H. Ling, X. Ling [7]	Не сформульовано напряму, але описано цифрові інновації	Інноваційно-виробничий	Акцент на зв'язку цифрового фінансування та технологічних змін
J. Tang, K. Huang, A. Xiong [8]	Трансформація у напрямі декарбонізації	Цифрово-екологічний	Зменшення викидів через цифрову модернізацію
I. Перерва [10]	Не визначено, але аналізуються управлінські підходи	Менеджеріально-адаптивний	Вибір процесного підходу для покращення реакції на зміни
П. Перерва, О. Балан [18]	Імпліцитне розуміння через впровадження smart enterprise	Технологічно-управлінський	Мінімізація собівартості, автоматизація, цифрова аналітика
T. Pu, Y. Li, A. Zulkafli [12]	Розкрито як глибинна організаційна зміна через цифровізацію	Аналітико-інноваційний	Вимірювання цифрової трансформації через машинне навчання

Джерело: складено авторами за даними [1; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 15; 17; 18]

На основі узагальненого аналізу підходів до розуміння трансформаційного розвитку підприємства, представленого в табл. 1, пропонуємо авторське визначення: трансформаційний розвиток підприємства – це системний, послідовний та стратегічно орієнтований процес глибинних якісних і кількісних змін у структурі, цілях, бізнес-моделі та механізмах функціонування підприємства, що здійснюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників з метою переходу до нового рівня стійкості, конкурентоспроможності та інноваційної активності.

На відміну від класичних форм розвитку, трансформаційний розвиток не обмежується адаптацією до змін, а передбачає проактивну зміну самої логіки існування підприємства, його взаємодії з ринком, технологічного забезпечення, управлінської культури та орієнтації на довгострокову сталість. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення факторів, які зумовлюють або стимулюють трансформаційний розвиток, оскільки саме ці чинники формують передумови для ініціювання змін, визначають їхню глибину та масштаб, а також впливають на траєкторію подальшого стратегічного розвитку.

Вивчення наукових джерел свідчить, що трансформаційний розвиток підприємств зумовлюється комплексом різнорівневих факторів, які відображають як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики – табл. 2. Ці фактори відрізняються за своїм походженням (ендогенні й екзогенні), рівнем впливу (інституційний, стратегічний, операційний), галузевою специфікою та масштабом трансформації, яку вони провокують. Вивчення наукових джерел свідчить, що трансформаційний розвиток підприємств зумовлюється комплексом різнорівневих факторів, які відображають як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики.

*Таблиця 2***Систематизація факторів, що впливають на трансформаційний розвиток підприємства**

Джерело	Основні фактори	Узагальнений підхід
P. Cheng та співавтори [3]	Підприємницька орієнтація, ринкова орієнтація, екологічна невизначеність, галузь, вік підприємства	Поведінкові й ринкові детермінанти змін
Y. Chen, J. Ren [4]	Рівень цифровізації, ринкова конкуренція, субсидії, форма власності, галузь	Інституційні та цифрові чинники
S. Zeng, J. Bao [5]	Кластерна кооперація, стратегія цифровізації, соціальний контекст	Зовнішнє середовище як драйвер ідентифікації та стратегії
Z. Bian, N. Wang [19]	Політика (SEZ), зниження витрат, фінансові обмеження, локація, інновації	Роль держави й просторового чинника у змінах

Продовження таблиці 2

J. Wang, H. Zhao [6]	Інноваційна діяльність, людський капітал, фінансова спроможність, ефективність, масштаб, політика	Поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов
H. Ling, X. Ling [7]	Інклюзивне фінансування, R&D, фінансова грамотність керівництва, регуляторний тиск, регіон	Доступ до фінансів + особливості управління
J. Tang, K. Huang, A. Xiong [8]	Регіон, технології, енергоефективність, галузь, виробнича ефективність	Технологічна й регіональна структура як чинник трансформацій
Є. Івченко [14]	Зовнішні та внутрішні чинники, підсистеми, зміни функцій	Системний підхід до трансформації
О. Гетьман, Я. Величко [9]	Структура підприємства, зовнішнє середовище, державне регулювання, ринкова структура	Інституційно-структурна взаємодія
I. Єрко [15]	Інноваційність, повосенна відбудова, інституційні зміни, соціально-економічні закони	Зв'язок із широким розвитком суспільства
А. Грабина, К. Копішинська [1]	Динаміка середовища, сталий розвиток, цінності, зацікавлені сторони	Ціннісно-орієнтований підхід
I. Перерва [10]	Конкуренція, зовнішнє середовище, управлінський підхід, готовність до процесності	Гнучкість та управлінська адаптація
П. Перерва, О. Балан [18]	ІТ, автоматизація, інтелектуальна власність, витрати, аналіз ринку	Технологічні й облікові засоби підвищення ефективності
T. Pu, Y. Li, A. Zulkafli [12]	Цифрові технології, R&D, інновації, форма власності, технологічні галузі	Інноваційно-галузовий підхід
S. Ma, Y. Gao, H. Li [11]	Регіональна цифрова економіка, ресурси, урбанізація, зелена інновація, ресурсне прокляття	Вплив цифрового середовища та регіональної специфіки
О. Лега та співавтори [13]	ESG-фактори, вплив на собівартість, звітність, комплаєнс, фінансова стійкість	Інтеграція нефінансових детермінант до системи обліку й діагностики ризиків

Джерело: складено авторами за даними [1-19]

У науковій літературі ці фактори класифікуються за походженням (ендогенні й екзогенні), рівнем впливу (інституційний, стратегічний, операційний), галузевою специфікою та масштабом змін, які вони здатні ініціювати.

З огляду на це, доцільним є критичний аналіз наявних моделей трансформаційного розвитку, які застосовуються в сучасній науковій та прикладній площині. У сучасній науковій літературі проблема трансформаційного розвитку підприємств розглядається крізь призму численних підходів, які відображають як еволюцію управлінської думки, так і реакцію на новітні виклики. Проте критичний аналіз свідчить про обмеження багатьох з них у контексті VUCA-середовища, де домінують нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність. Так, лінійні стадійні моделі розвитку (Greiner, Adizes) акцентують на передбачуваних етапах зростання та кризи, що може бути ефективним для стабільного середовища, але не враховує радикальних зрушень і швидких адаптацій [20; 21]. У цифрову епоху такі моделі дедалі частіше розглядаються як обмежені у застосуванні. Адаптивні моделі, як-от Lean або Kaizen, забезпечують поступове вдосконалення, однак не передбачають глибокої реконфігурації бізнесу. Вони здебільшого реактивні, тобто слідує за змінами, замість їх ініціювання [22]. Моделі внутрішньої стабільності та оптимізації (TQM, Six Sigma) добре працюють у зрілих організаціях, проте фокусуються на підвищенні ефективності без зміни стратегічних орієнтирів, що стримує інноваційність у нестабільному середовищі. Контингентні підходи, попри свою гнучкість, часто ігнорують глибину технологічних змін і багатовимірність викликів, а інституційні моделі, зорієнтовані на нормативну відповідність, рідко забезпечують проривний розвиток. Класичні стратегії конкурентної переваги Портера втратили частину релевантності через перехід від ієрархічних структур до цифрових платформ і динамічних екосистем, де цінність формується через кооперацію, а не лише через ціну чи диференціацію [23]. Нарешті, моделі інкрементального інноваційного розвитку, хоч і стимулюють постійне вдосконалення, є недостатніми для радикальних змін у логіці ведення бізнесу [20; 21].

Загальна характеристика наявних моделей трансформаційного розвитку підприємств подана в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей трансформаційного розвитку підприємств

Ключові риси	Обмеження / критика	Потенціал для інтеграції в сучасні підходи
<i>Лінійні стадійні моделі</i>		
Розвиток через фази (зростання, криза, стабілізація)	Нерелевантні у VUCA-середовищі, не враховують цифровізацію	Можуть використовуватись для оцінки зрілості підприємства
<i>Адаптивні (реактивні) моделі</i>		
Поступова адаптація до змін (Kaizen, Lean)	Не змінюють системну логіку, обмежена глибина змін	Ефективні для вдосконалення внутрішніх процесів
<i>Оптимізаційні моделі</i>		
Підвищення ефективності без зміни структури (PDCA, TQM, Six Sigma)	Не забезпечують стратегічного оновлення	Корисні для стабілізації операційної діяльності
<i>Контингентні моделі</i>		
Стратегія визначається умовами зовнішнього середовища	Недостатньо враховують технологічні зрушення	Можуть доповнювати адаптивні стратегії
<i>Інституційні моделі</i>		
Фокус на відповідності нормам і політикам	Не передбачають оновлення бізнес-моделі	Актуальні для оцінки регуляторних ризиків
<i>Моделі Портера</i>		
Конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація)	Втрачають актуальність у цифрових екосистемах	Можуть бути частиною загальної бізнес-стратегії
<i>Інкrementальні інновації</i>		
Безперервне вдосконалення на рівні продукту чи процесу	Повільність змін, відсутність стратегічного зрушення	Підходять для технічного або процесного оновлення

Джерело: складено авторами за даними [20-23]

Враховуючи наведений аналіз, у статті запропоновано авторську модель структури факторів трансформаційного розвитку підприємства (рис. 1), яка поєднує стратегічні, процесні, інституційні та цифрові виміри в єдину логіку багаторівневого оновлення.



Рис. 1. Модель структури факторів трансформаційного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на результати аналізу наукових підходів та існуючих моделей трансформаційного розвитку, авторська модель є багаторівневою системою, що поєднує: передумови трансформацій (зовнішні виклики, внутрішні резерви), фактори впливу (ендогенні та екзогенні), драйвери змін (цифровізація, ESG, інновації), механізми реалізації (стратегії, управлінські моделі, інструменти), очікувані ефекти (стійкість, гнучкість, зростання конкурентоспроможності). На відміну від класичних

моделей лінійного або адаптивного розвитку, запропонована модель враховує динамічний характер сучасного бізнес-середовища, потребу у трансдисциплінарності та необхідність інституційної адаптації.

Структурна логіка побудованої моделі трансформаційного розвитку базується на взаємозв'язку між факторами та драйверами, що дозволяє забезпечити цілісність і глибину трансформаційних змін. Така взаємодія пояснює, як конкретні умови функціонування підприємства (фактори) впливають на активізацію відповідних стимулів трансформації (драйверів), які, у свою чергу, запускають процеси організаційного оновлення. Їхнє комплексне вивчення є доцільним, оскільки саме драйвери дозволяють зрозуміти, які внутрішні чи зовнішні імпульси здатні активувати стратегічну трансформацію, забезпечити адаптацію до динамічних викликів середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасному науковому дискурсі драйвери трансформаційного розвитку підприємств розглядаються як критичні імпульси або чинники, що активізують процеси глибинних організаційних змін, спрямованих на адаптацію до нових умов функціонування, забезпечення конкурентних переваг і досягнення стійкого зростання. Драйвери не лише задають вектор змін, а й визначають їх масштаб, швидкість і якість. У науковій літературі підкреслюється, що набір таких драйверів не є універсальним: їхня природа та значущість залежать від низки змінних – галузевої специфіки, рівня цифрової зрілості підприємства, етапу трансформації, масштабів діяльності, регуляторного середовища та внутрішніх ресурсних обмежень. На основі контент-аналізу сучасних досліджень сформовано типологію ключових драйверів, яка дозволяє систематизувати наукові підходи та виділити домінантні вектори трансформацій – табл. 4.

Таблиця 4

Типологія ключових драйверів трансформаційного розвитку підприємства

Типологія драйверів	Характеристика
Поведінково-ринкові	охоплюють підприємницьку орієнтацію, стратегічну гнучкість, інтуїтивну адаптацію до невизначеності та зміни споживчих уподобань. Вони відіграють особливу роль у турбулентних середовищах, де традиційні форми стратегічного планування втрачають ефективність
Інституційно-цифрові	фокусуються на взаємодії між розвитком цифрових технологій і формуванням нових інституційних рамок. Важливу роль відіграють форма власності, державна підтримка цифровізації, а також наявність цифрової інфраструктури
Кластерно-соціальні чинники	акцентують на значенні міжфірмової взаємодії, соціокультурного капіталу, ідентичності з бізнес-екосистемою як каталізатора зростання інноваційної спроможності
Політико-ресурсні умови	передбачають залучення підприємств до програм державної підтримки, фінансових інструментів стимулювання трансформації та політик зниження витрат
Ресурсно-інноваційні	передбачають активне використання людського капіталу, модернізацію виробничих потужностей, інвестиції в дослідження і розробки, що є особливо критичними в інноваційно-орієнтованих секторах
Інноваційно-фінансові	зосереджені на цифрових фінансових послугах, розвитку цифрового інклюзивного фінансування, що послаблює бар'єри для доступу до ресурсів, стимулюючи інвестиції в R&D
Технологічно-екологічні	відіграють ключову роль у реалізації стратегій сталого розвитку, зокрема в межах декарбонізації та підвищення енергоефективності. Цифрова трансформація у цьому контексті виступає не лише інструментом автоматизації, а й засобом досягнення екологічної результативності
Управлінські концепти змін	охоплюють впровадження нових управлінських підходів, зокрема процесного, ситуаційного, функціонального управління, що забезпечують адаптивність і гнучкість у стратегічному реагуванні
Системно-інституційні	розкривають роль комплексних управлінських змін, включаючи інституційні трансформації, цифрову безпеку та нові моделі публічних послуг, які впливають на траєкторії розвитку підприємств у суміжних галузях
Інтегроване управління сталими цілями	передбачає взаємодію підприємства зі стейкхолдерами, впровадження ESG-індикаторів у систему управління, соціальну відповідальність та етичні стандарти
Технологічно-економічні	базуються на цифровій аналітиці, автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ланцюгів постачання та зменшенні транзакційних витрат, що дозволяє посилити операційну ефективність
Ціннісно-клієнтоорієнтовані	включають впровадження нових моделей створення вартості, орієнтацію на клієнта, використання інтерактивних сервісів, що формують нову логіку ринку
Технологічно-політичні	передбачають симбіоз цифрових інновацій і підтримки з боку урядових структур, що створює сприятливе середовище для цифрових проривів
Інституційно-комплаєнсні інструменти	охоплюють впровадження ESG-аудиту, комплаєнсу, структурованої облікової політики з нефінансовими індикаторами, що слугує запобіжником ризиків і забезпечує синергію між фінансовою та нефінансовою стійкістю підприємства

Джерело: складено авторами за даними [1-19]

Таким чином, сучасна типологія драйверів трансформаційного розвитку підприємств демонструє міждисциплінарну природу процесу змін, поєднуючи цифрові, екологічні, соціальні, управлінські, інституційні та ринкові імпульси. Їхнє розуміння і системна інтеграція в управлінську практику дозволяє формувати стратегічно орієнтовані моделі розвитку з високим рівнем адаптивності, інноваційності та стійкості в умовах динамічного середовища.

У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у формалізації єдиної логіки впливу передумов і рушіїв змін на процес трансформації підприємства. Трансформаційний розвиток не є одномоментною подією, а розгортається як послідовний і багатокомпонентний процес, що потребує чіткого структурування. З огляду на це, у межах проведеного дослідження запропоновано авторську концептуальну модель трансформаційного розвитку підприємства, яка дозволяє систематизувати динаміку змін та інтерпретувати її з позицій стратегічного управління.

Модель ґрунтується на взаємозв'язку чотирьох ключових компонентів: передумови → драйвери → механізми трансформації → очікувані ефекти. Така архітектура дозволяє не лише виявити джерела трансформацій (передумови), а й осмислити активні каталізатори змін (драйвери), визначити сукупність інструментів реалізації (механізми) та оцінити очікувані результати на рівні організаційної, технологічної, економічної чи екологічної ефективності.

Особливістю моделі є поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, стратегічних рушіїв і тактичних інструментів, що забезпечує її практичну придатність як для діагностики поточного стану підприємства, так і для управління трансформаційними процесами в умовах нестабільного середовища. У такий спосіб забезпечується цілісне бачення не лише логіки змін, а й шляхів досягнення сталого розвитку підприємств.

Узагальнене візуальне представлення взаємозв'язку зазначених компонентів наведено на рис. 2.

Запропонована модель трансформаційного розвитку підприємства має низку переваг, що обумовлюють її практичну та наукову значущість. Насамперед, модель дозволяє структурувати складний процес змін, виокремлюючи логічну послідовність елементів – від зовнішніх та внутрішніх передумов до очікуваних ефектів, які відображають рівень досягнутої адаптивності й стійкості підприємства.

На відміну від традиційних лінійних або адаптивних моделей, які часто орієнтовані на реакцію на зміни чи оптимізацію без глибинного оновлення, запропонований підхід: поєднує стратегічні та операційні рівні трансформацій, акцентуючи не лише на факторах змін, а й на інституціональних, соціокультурних і управлінських драйверах; передбачає активне управління трансформаційним потенціалом підприємства через впровадження конкретних механізмів (зміна бізнес-моделі, цифровізація, інноваційні рішення); дозволяє діагностувати поточний стан підприємства, оцінювати готовність до трансформації та прогнозувати очікувані ефекти на різних горизонтах.

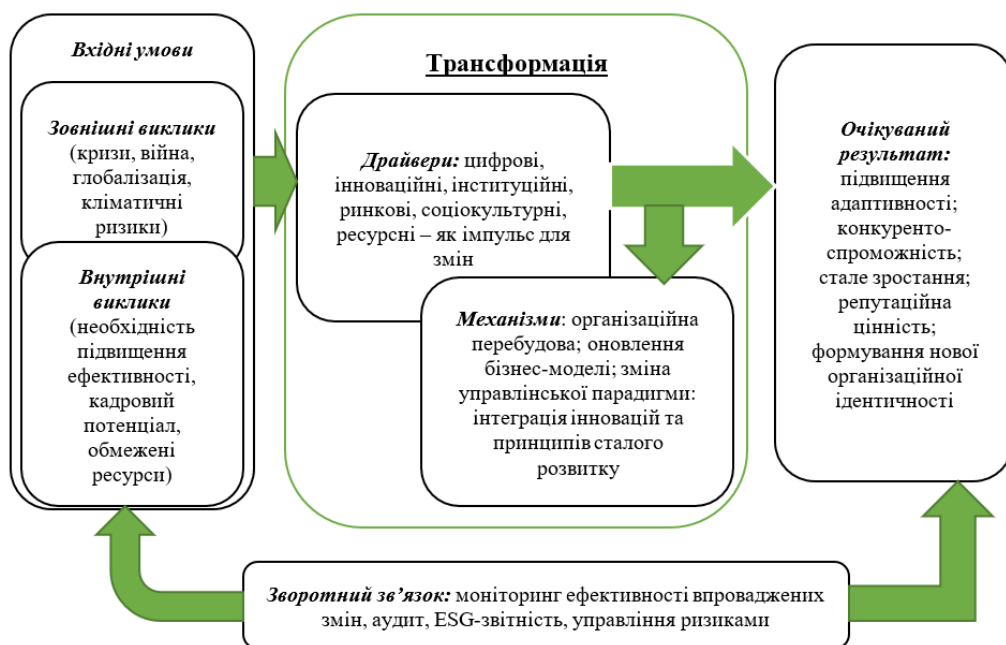


Рис. 2. Модель трансформаційного розвитку підприємства
Джерело: сформовано автором

Важливо підкреслити, що кількість і зміст елементів моделі трансформаційного розвитку нині є предметом наукових дискусій, оскільки трансформації охоплюють широкий спектр явищ: від цифрових зрушень і зміни логіки управління до соціальної відповідальності й ESG-підходів. У зв'язку з цим, аргументованість авторської структури полягає у спробі поєднати системність, логічну завершеність і прикладну придатність моделі в умовах динамічного та турбулентного середовища.

Таким чином, запропонована модель виконує не лише аналітичну та прогностичну функцію, але й може бути використана як інструмент стратегічного планування, управління змінами та оцінювання трансформаційної готовності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження уточнено сутність трансформаційного розвитку підприємства як поетапного процесу якісних змін, що охоплює оновлення організаційної структури, управлінських моделей, ресурсного потенціалу та ціннісних орієнтирів. Такий розвиток відбувається під впливом комплексу зовнішніх викликів і внутрішніх чинників та спрямований на забезпечення стратегічної стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства в умовах динамічного середовища.

Запропоноване авторське визначення трансформаційного розвитку інтегрує системний, інституційний та інноваційний підходи, що дозволяє розглядати цей процес як цілісну зміну логіки функціонування підприємства, яка забезпечує його відповідність сучасним умовам ринку та потребам зацікавлених сторін.

На основі узагальнення сучасних наукових джерел проведено систематизацію факторів, що впливають на трансформаційний розвиток. Виявлено ключові зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) чинники, а також окреслено їхню типологію за рівнем впливу (інституційний, стратегічний, операційний). Така класифікація дозволила ідентифікувати джерела трансформацій, виявити бар'єри та оцінити потенціал змін для кожного підприємства з урахуванням його галузевої специфіки.

Результатом дослідження стала авторська модель трансформаційного розвитку підприємства, яка структурує процес змін за чотирма логічно взаємопов'язаними компонентами: передумови – базові умови та характеристики підприємства, що визначають початкову спроможність до трансформації (організаційна культура, рівень цифрової зрілості, управлінський потенціал тощо); драйвери – ключові чинники, що активізують процес змін (цифровізація, інновації, ESG-вимоги, зміна споживчих цінностей); механізми трансформації – інструменти та управлінські практики, які забезпечують реалізацію трансформаційного курсу (реструктуризація, цифрові платформи, зміни у системі мотивації, нові бізнес-моделі); очікувані ефекти – результативні зміни, спрямовані на зміцнення стратегічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та інституційної готовності до майбутніх викликів.

Обґрунтовано, що саме узгоджене функціонування цих чотирьох компонентів дозволяє досягти трансформаційного ефекту, адаптуватися до мінливого середовища та забезпечити довгострокову життєздатність підприємства. Авторський підхід ґрунтується на системному поєднанні факторів впливу, стратегічних рухів та управлінських інструментів, що підвищує прикладну цінність моделі в практиці управління змінами.

Таким чином, результати дослідження дозволяють не лише конкретизувати сутність трансформаційного розвитку, а й забезпечити науково обґрунтовану основу для його практичної реалізації в умовах високої турбулентності та необхідності забезпечення стійкого зростання.

Література

1. Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: V Міжнародна науково-практична конференція. 2024. Секція 1. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609> (дата звернення 20.06.2025).
2. Казьмін І. Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 449–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>
3. Cheng P., Wu S., Xiao J. Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w>
4. Chen Y., Ren J. How does digital transformation improve ESG performance? Empirical research from 396 enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2025. Vol. 21, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01011-2>

5. Zeng S., Bao J. Analysis of the effects of digital transformation of enterprise clusters on innovation performance in the context of “Internet+”. *Systems and Soft Computing*. 2025. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200270>
6. Wang J., Zhao H. Enterprise digital transformation and sustainable productivity. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01128-6>
7. Ling H., Ling X. The impact of digital inclusive finance on enterprise digital technology innovation: empirical evidence from the Chinese manufacturing industry. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04699-x>
8. Tang J., Huang K., Xiong A. Impact of digital transformation on corporate sustainability: evidence from China’s carbon emissions. *Energy Informatics*. 2025. Vol. 8, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42162-025-00479-8>
9. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефект трансформаційного процесу: організаційні зміни та математична статистика. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.93>
10. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
11. Ma S., Gao Y., Li H. Digital economic, resource curse and the development of low-carbon transformation. *Resources Policy*. 2024. Vol. 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104931>
12. Pu T., Li Y., Zulkafli A. Digital transformation and corporate innovation: empirical discovery based on machine learning. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*. 2024. Vol. 20, Issue 2. P. 121–153. DOI: <https://doi.org/10.21315/aamjaf2024.20.2.4>
13. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеїн Є. С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 2. С. 95–104. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S)
14. Івченко Є. А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4570> (дата звернення 20.06.2025).
15. Єрко І. В. Суть поняття трансформації конкурентного потенціалу суб’єктів туристичної індустрії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 4 (41). С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-11>
16. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K. Innovation-investment mechanism of the economic entities development in the conditions of transformational challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, Issue 4. P. 343–351. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.34>
17. Glonti V., Polinkevych O., Khovrak I., Levchenko V., Trynchuk V., Beridze I. Transformation of the business models in the context of achieving sustainable development. *Quality-Access to Success*. 2024. Vol. 25, Issue 202. P. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/25.202.05>
18. Перерва П., Балан О., Лега О. Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 127–131. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/314092/305019> (дата звернення: 20.06.2025)
19. Bian Z., Wang N. Promoting corporate sustainability: The effect of special economic zone policy on enterprises’ digital transformation. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100797>
20. Cardoso de Medeiros, N., Godinho Filho, M., Calfeffi, M. H., Devós Ganga, G. M., Norte da Silva, J. M., Thürer, M., Negrão, L. L. L., & Lizarelli, F. L. (2025). Measuring employee involvement in Lean Manufacturing efforts: proposal of a robust scale. *International Journal of Production Research*, 63(12), 4590–4615. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2071394>
21. Mosca, L., Gianecchini, M., Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 3–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
22. Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C. R., Barrett, M. (forthcoming). Institutional Perspectives on Digital Transformation. In: *Research in the Sociology of Organizations*. Volume: *Digital Transformation and Institutional Theory*, 1–53. URL: https://www.researchgate.net/publication/359393017_Institutional_Perspectives_on_Digital_Transformation (дата звернення 20.06.2025).
23. Kimberling, E. (2021). How Lean Six Sigma Prevents Digital Transformation and ERP

Implementation Failure. *Third Stage Consulting*. July 26. URL: <https://www.thirdstage-consulting.com/how-lean-six-sigma> (дата звернення 20.06.2025).

References

1. Hrabyna, A. Yu., Kopishynska, K. O. (2024). Zahalni ta spetsyfnii pidkhody do upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv dlia zabezpechennia staloho rozvytku [General and specific approaches to enterprise transformation management for sustainable development]. In: *V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy"*, Section 1. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609> (accessed: June 20, 2025).
2. Kazmin, I. (2024). Orhanizatsiini transformatsii v diialnosti pidpriemstva: rol ta naslidky v suchasnykh umovakh [Organizational transformations in enterprise activity: role and consequences in modern conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 449–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>
3. Cheng, P., Wu, S., Xiao, J. (2025). Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports*, 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w>
4. Chen, Y., Ren, J. (2025). How does digital transformation improve ESG performance? Empirical research from 396 enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01011-2>
5. Zeng, S., Bao, J. (2025). Analysis of the effects of digital transformation of enterprise clusters on innovation performance in the context of "Internet+". *Systems and Soft Computing*, 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200270>
6. Wang, J., Zhao, H. (2025). Enterprise digital transformation and sustainable productivity. *Discover Sustainability*, 6(1), DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01128-6>
7. Ling, H., Ling, X. (2025). The impact of digital inclusive finance on enterprise digital technology innovation: empirical evidence from the Chinese manufacturing industry. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04699-x>
8. Tang, J., Huang, K., Xiong, A. (2025). Impact of digital transformation on corporate sustainability: evidence from China's carbon emissions. *Energy Informatics*, 8(1), DOI: <https://doi.org/10.1186/s42162-025-00479-8>
9. Hetman, O. O., Velychko, Ya. I. (2023). Efekt transformatsiinoho protsesu: orhanizatsiini zminy ta matematychna statystyka [The effect of the transformation process: organizational changes and mathematical statistics]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 42, 93–102. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.93>
10. Pererva, I. (2021). Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
11. Ma, S., Gao, Y., Li, H. (2024). Digital economic, resource curse and the development of low-carbon transformation. *Resources Policy*, 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104931>
12. Pu, T., Li, Y., Zulkafli, A. (2024). Digital transformation and corporate innovation: empirical discovery based on machine learning. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 20(2), 121–153. DOI: <https://doi.org/10.21315/aamjaf2024.20.2.4>
13. Leha, O. V., Pryidak, T. B., Yaloveha, L. V., Chernousov, O. I., Shein, Ye. S. (2025). Sobivartist, tsina i stiikist biznesu: novyi pidkhid do otsinky ryzykiv z urakhuvanniam ESG-faktoriv [Cost, price and business resilience: a new approach to risk assessment considering ESG factors]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(2), 95–104. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S)
14. Ivchenko, Ye. A. (2015). Transformatsiia yak poniattia ta pidkhody do yoho rozuminnia v ekonomichnomu konteksti [Transformation as a concept and approaches to its understanding in the economic context]. *Efektivna ekonomika*, 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4570> (accessed: June 20, 2025)
15. Yerko, I. V. (2023). Sut poniattia transformatsii konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoyi industrii [The essence of the concept of transformation of competitive potential of tourism industry entities]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4(41), 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-11>
16. Havrylchenko, O., Polozova, T., Bilyk, V., Pokanievych, Y., Larionova, K. (2023). Innovation-

investment mechanism of the economic entities development in the conditions of transformational challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 343–351. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.34>

17. Glonti, V., Polinkevych, O., Khovrak, I., Levchenko, V., Trynchuk, V., Beridze, I. (2024). Transformation of the business models in the context of achieving sustainable development. *Quality-Access to Success*, 25(202), 40–52. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/25.202.05>

18. Pererva, P., Balan, O., Leha, O. (2023). Doslidzhennia skladovykh systemy menedzhmentu «rozumnoho pidpriemstva»: stratehiia minimalnoi sobivartosti ta paketnoho tsinoutvorennia [Research of the components of the smart enterprise management system: strategy of minimum cost and package pricing]. *Visnyk NTU «KhPI». Ekonomichni nauky*, 6, 127–131. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/314092/305019> (accessed: June 20, 2025)

19. Bian, Z., Wang, N. (2025). Promoting corporate sustainability: The effect of special economic zone policy on enterprises' digital transformation. *Sustainable Futures*, 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100797>

20. Cardoso de Medeiros, N., Godinho Filho, M., Callegi, M. H., Devós Ganga, G. M., Norte da Silva, J. M., Thürer, M., Negrão, L. L. L., & Lizarelli, F. L. (2025). Measuring employee involvement in Lean Manufacturing efforts: Proposal of a robust scale. *International Journal of Production Research*, 63(12), 4590–4615. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2071394>

21. Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>

22. Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C. R., & Barrett, M. (forthcoming). Institutional perspectives on digital transformation. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. Digital Transformation and Institutional Theory, pp. 1–53). Available at: https://www.researchgate.net/publication/359393017_Institutional_Perspectives_on_Digital_Transformation (accessed: June 20, 2025).

23. Kimberling, E. (2021, July 26). How Lean Six Sigma prevents digital transformation and ERP implementation failure. *Third Stage Consulting*. Available at: <https://www.thirdstage-consulting.com/how-lean-six-sigma> (accessed: June 20, 2025).