



---

## ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ


---

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-015](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-015)

УДК 658:004.9:330.341.1  
JEL M10, M15, O32

**Малік ГАСІМЗАДЕ**

аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна,

 <https://orcid.org/0009-0007-7420-5307>  
[malik.qasimzade@gmail.com](mailto:malik.qasimzade@gmail.com)

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

***Анотація.** У статті досліджено особливості удосконалення організаційної моделі бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що цифровізація змінює підходи до управління підприємствами, посилюючи значення гнучкості, адаптивності, аналітики даних, клієнтоорієнтованості та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Розглянуто напрями цифровізації системи управління на прикладі міжнародних агропромислових компаній AGCO, Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien та Syngenta. Визначено, що цифрова трансформація охоплює виробництво, логістику, сервіс, управління запасами, якість, сталість і клієнтоорієнтованість. На основі інтегрального показника результативності трансформації встановлено відмінності у рівні цифрової зрілості досліджуваних підприємств. Доведено, що ефективна організаційна модель бізнесу має базуватися на комплексному інтегруванні цифрових інструментів у систему управління підприємством.*

***Ключові слова:** організаційна модель бізнесу, цифрова трансформація, цифровізація, система управління підприємством, адаптивність, цифрові технології, бізнес-модель, клієнтоорієнтованість, аналітика даних, агропромислові підприємства.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, зміною споживчої поведінки, розвитком електронної комерції, цифрових платформ, аналітичних систем та автоматизованих управлінських рішень. За таких умов традиційні організаційні моделі бізнесу поступово втрачають ефективність, оскільки не завжди забезпечують достатню гнучкість, швидкість ухвалення рішень, адаптивність бізнес-процесів та інтеграцію цифрових технологій у систему управління підприємством.

Особливої актуальності набуває питання удосконалення організаційної моделі бізнесу, яка має відповідати вимогам цифрового середовища та забезпечувати узгодженість між стратегією підприємства, структурою управління, кадровим потенціалом, інформаційними потоками, цифровими інструментами та бізнес-процесами. Недостатній рівень цифрової зрілості, фрагментарне впровадження технологій, слабка інтеграція управлінських функцій і відсутність системного підходу до організаційних змін обмежують можливості підприємств щодо підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

У зв'язку з цим виникає потреба в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі. Це передбачає визначення її ключових елементів, принципів трансформації, механізмів адаптації до цифрових змін та інструментів підвищення ефективності управління. Саме тому дослідження організаційної моделі бізнесу в умовах цифровізації є важливим як з теоретичного, так і з практичного погляду.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика удосконалення організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, І. Височин і С. Лях [1], І. Кузьмук, А. Осіпова та В. Вишнюк [2] розглядають адаптацію бізнес-моделей підприємств до умов цифрової економіки, наголошуючи на необхідності підвищення гнучкості, адаптивності та здатності підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Л. Шостак, М. Садовська та С. Матвійчук [3] акцентують увагу на стратегічних аспектах формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації, підкреслюючи її вплив на конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток бізнесу.

Окремі аспекти цифровізації управління підприємствами висвітлено у працях І. Станьковської та Л. Смаги [4], які досліджують вплив цифрової трансформації на якість управління промисловими підприємствами на засадах сталого розвитку. Ю. Мирошніченко та Т. Молчанова [5] розглядають питання підвищення ефективності системи управління персоналом, що є важливим у

контексті цифрових змін та формування нових компетентностей працівників. О. Корнага [6], Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда [7] обґрунтовують значення цифрової трансформації економіки та стратегічного управління підприємством в умовах цифрового середовища.

Теоретичні засади бізнес-моделювання розкрито у праці А. Osterwalder, Y. Pigneur та Ch. Tucci [11], які визначає бізнес-модель як логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством. Вартісний аспект формування бізнес-моделей підприємств досліджують М. Однорог, М. Півторак та О. Загороднюк [9], а вплив цифровізації на трансформацію бізнесу – Л. Буяк [10]. Перспективи платформних бізнес-моделей через екосистемний підхід висвітлює О. Сметанюк та Д. Цісар [12]. Водночас, попри значну кількість досліджень, подальшого опрацювання потребує питання комплексного удосконалення організаційної моделі бізнесу з урахуванням управлінських, технологічних, кадрових, стратегічних та економічних компонентів цифрового середовища.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний масив наукових праць у сфері бізнес-моделювання та платформних екосистем, у сучасній економічній науці питання комплексного удосконалення організаційних моделей розглядаються переважно фрагментарно. Дослідження найчастіше обмежуються описом окремих цифрових інструментів або автоматизацією точкових процедур просування, залишаючи поза увагою наскрізну інтеграцію діджитал-технологій у загальну архітектуру корпоративного управління. В українських реаліях залишається нерозв'язаною проблема відсутності системного підходу до подолання низької цифрової зрілості та слабкої міжфункціональної взаємодії підрозділів, що критично обмежує темпи адаптації кадрового й виробничого потенціалу підприємств до вимог воєнного часу.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та визначенні практичних напрямів удосконалення організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, необхідності підвищення адаптивності підприємств, ефективності управління бізнес-процесами та формування стійких конкурентних переваг.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У сучасних умовах цифровізації економічних процесів організаційна модель бізнесу набуває нового змісту, оскільки вже не може розглядатися лише як система розподілу функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Вона поступово трансформується у гнучку управлінську конструкцію, яка поєднує бізнес-модель, організаційну архітектуру, цифрові технології, аналітику даних і механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Прискорення технологічних змін, поширення цифрових платформ, використання штучного інтелекту, Big Data та

хмарних сервісів змінюють традиційну логіку функціонування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває адаптивність, яка дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати бізнес-процеси та забезпечувати стійкість розвитку. Адаптивна організаційна модель бізнесу має ґрунтуватися на принципах гнучкості, цифрової інтегрованості, процесної орієнтації, клієнтоорієнтованості та здатності до постійного оновлення. Її формування передбачає не лише впровадження цифрових інструментів, а й переосмислення системи управління, структури бізнес-процесів, кадрового забезпечення та стратегічних пріоритетів підприємства. Саме тому удосконалення організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі доцільно розглядати як комплексний процес організаційної, технологічної та управлінської трансформації підприємства. Такий підхід відповідає змісту поданого розділу, де адаптивна організаційна модель розглядається як динамічна система, здатна інтегрувати інноваційні технології та забезпечувати узгодженість стратегічних, організаційних і операційних рішень.

Необхідність удосконалення організаційної моделі бізнесу обумовлюється посиленням впливу факторів зовнішнього середовища, які характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та ризикогенності. До таких факторів належать цифровізація економіки, нестабільність ринків, воєнні ризики, логістичні обмеження, трансформація поведінки споживачів і посилення конкуренції. Цифровізація змінює не лише технологічну основу діяльності підприємств, а й принципи організації управління, комунікації, контролю та ухвалення рішень. Ринкова нестабільність вимагає від підприємств здатності швидко змінювати виробничі, логістичні та збутові процеси відповідно до нових умов попиту й конкуренції. Воєнні ризики, особливо для українських підприємств, посилюють потребу в організаційній стійкості, безперервності діяльності та швидкому перепрофілюванні бізнес-процесів. Логістичні обмеження зумовлюють необхідність цифрового моніторингу поставчань, диверсифікації каналів збуту та підвищення прозорості ланцюгів створення вартості. Зміна поведінки споживачів формує запит на якість, персоналізацію, швидкість обслуговування та прозорість бізнес-процесів. У сукупності ці чинники доводять, що традиційні ієрархічні структури управління є недостатньо ефективними в умовах цифрової трансформації.

Формування адаптивності бізнесу доцільно розглядати як результат інтеграційної взаємодії трьох ключових компонентів: бізнес-моделі, організаційної структури та цифрового середовища. Бізнес-модель визначає логіку створення, доставки й отримання цінності, а також відображає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, його ринкове позиціонування та механізми взаємодії зі споживачами й партнерами [1; 2]. Організаційна структура виступає

інституційною основою реалізації бізнес-моделі, оскільки забезпечує розподіл функцій, відповідальності, повноважень і ресурсів між елементами системи управління. В умовах цифрової трансформації така структура повинна набувати ознак гнучкості, децентралізації, процесної орієнтації та міжфункціональної взаємодії. Цифрове середовище, у свою чергу, формує технологічну платформу функціонування підприємства, інтегруючи інформаційні системи, цифрові сервіси, аналітичні інструменти та комунікаційні канали. Саме цифрове середовище забезпечує збір, обробку та використання даних для підтримки управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і персоналізації взаємодії зі споживачами. Синергія зазначених компонентів створює основу для формування цілісної адаптивної системи управління. Отже, адаптивність бізнесу є не властивістю окремого елемента, а результатом інтегрованої взаємодії бізнес-моделі, організаційної структури та цифрового середовища.

Важливим напрямом обґрунтування адаптивної організаційної моделі бізнесу є аналіз досвіду міжнародних агропромислових компаній, які демонструють різні вектори цифрової трансформації. До таких компаній належать AGCO, Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien та Syngenta, діяльність яких охоплює виробництво агротехніки, агрохімічне забезпечення, трейдинг, логістику, управління ланцюгами постачання, контроль якості та агросервісні рішення. Найвищі масштаби операційної діяльності серед досліджуваних компаній мають Bunge, LDC, Bayer та CHS, що зумовлює складність управління глобальними ланцюгами створення вартості. Для таких підприємств цифрова трансформація передусім пов'язана з автоматизацією логістики, управлінням запасами, цифровим моніторингом поставок, прогнозуванням попиту та аналізом фінансових потоків. AGCO, Nutrien та Syngenta демонструють переважно технологічно-сервісний характер цифровізації, оскільки їхні рішення спрямовані на точне землеробство, агрономічний супровід, управління врожайністю та цифрове обслуговування клієнтів. Dole формує інший напрям адаптації, пов'язаний із цифровізацією контролю якості, простежуваністю продукції та прозорістю ланцюгів постачання. Така різноманітність практик підтверджує, що цифрова трансформація не має універсального шаблону, а має враховувати галузеву специфіку, ресурсний потенціал і стратегічні цілі підприємства. Водночас спільною рисою для всіх зазначених компаній є використання цифрових технологій як інструменту підвищення адаптивності організаційної моделі бізнесу.

Досвід AGCO демонструє трансформацію традиційної моделі виробництва сільськогосподарської техніки у сервісно-технологічну платформу, орієнтовану на створення комплексної цінності для агровиробника. Ключовою особливістю такого підходу є поєднання фізичних продуктів із цифровими рішеннями, аналітичними інструментами та сервісною підтримкою. Центральне місце у

цифровій трансформації AGCO займають технології точного землеробства, які базуються на використанні геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, сенсорів, телематики та аналітики великих даних. Завдяки цьому підприємство переходить від масового виробництва техніки до надання індивідуалізованих рішень, адаптованих до конкретних умов господарювання. Важливим напрямом є розвиток автоматизованих і напівавтономних систем, зокрема автопілотування, дистанційного керування технікою та інтеграції машин у цифрові платформи для управління господарством [3]. Такий підхід сприяє зниженню залежності від людського фактору, підвищенню точності виконання операцій і забезпеченню безперервності виробничих процесів. Водночас AGCO формує цифрову сервісну екосистему, яка включає дистанційний моніторинг техніки, аналітичну підтримку, технічне обслуговування та консультаційні послуги. Це дозволяє не лише підвищити ефективність агровиробництва, а й сформувати нові джерела доходу та посилити довгострокову взаємодію з клієнтами (табл. 1).

Досвід Bayer та Syngenta свідчить про посилення ролі цифрових агроплатформ у формуванні адаптивної організаційної моделі аграрного бізнесу. Ці компанії поступово переходять від продуктово-орієнтованої моделі до сервісно-орієнтованої, у межах якої основними джерелами цінності стають дані, їх аналітична обробка та практичне застосування у процесі прийняття рішень. Bayer реалізує цифрову трансформацію через платформу Climate FieldView, яка забезпечує збір і аналіз агрономічних даних у режимі реального часу. Використання супутникового моніторингу, сенсорних систем, даних про ґрунти, погодні умови та агротехнічні операції дає змогу формувати рекомендації щодо оптимізації врожайності та мінімізації витрат. Syngenta розвиває цифрові рішення через платформу Cropwise, яка поєднує моніторинг посівів, управління ризиками, планування агротехнологічних заходів і аналіз продуктивності. Важливим напрямом є використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування розвитку рослин, поширення шкідників і захворювань. Спільною рисою Bayer та Syngenta є активне використання Big Data у селекційних програмах, що прискорює створення нових сортів і гібридів із заданими характеристиками. Отже, досвід цих компаній підтверджує, що цифрові платформи стають центральним елементом організаційної моделі бізнесу, забезпечуючи поєднання агрономічних знань, даних і сервісної підтримки.

Таблиця 1

**Ключові напрями цифрової трансформації компанії AGCO у формуванні адаптивної організаційної моделі бізнесу**

Напрямок трансформації	Характеристика	Інструменти реалізації	Результат
Цифровізація агротехніки	Інтеграція цифрових компонентів у техніку	GPS-навігація, сенсори, IoT	Підвищення точності та ефективності операцій
Точне землеробство	Диференційоване управління агровиробництвом	GIS, супутниковий моніторинг, Big Data	Оптимізація ресурсів, зростання врожайності
Автоматизація процесів	Використання автономних і напівавтономних систем	Автопілоти, дистанційне управління	Зниження витрат, мінімізація людського фактору
Цифрові платформи	Інтеграція даних і управління господарством	Farm management systems, аналітичні сервіси	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Сервісна модель	Надання комплексних цифрових послуг	Онлайн-сервіси, технічна підтримка, консалтинг	Підвищення лояльності клієнтів, нові джерела доходу

*Джерело: сформовано автором*

Компанії Bunge, LDC та CHS демонструють інший напрямок цифрової трансформації, пов'язаний із логістикою, трейдингом і управлінням ланцюгами постачання. Їхня діяльність характеризується високою складністю координації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що зумовлює потребу в цифрових інструментах для управління. Bunge використовує інтегровані платформи управління ланцюгами постачання, які забезпечують моніторинг переміщення продукції в режимі реального часу, оптимізацію маршрутів транспортування та прогнозування попиту. LDC активно впроваджує системи цифрового відстеження вантажів, автоматизації складських операцій та інтеграції інформаційних систем між різними ланками ланцюга постачання. CHS, як кооперативна структура, розвиває цифрові платформи для взаємодії з фермерами, постачальниками та логістичними операторами. Спільною рисою цих компаній є формування цифрово інтегрованих логістичних екосистем, у межах яких синхронізуються фізичні та інформаційні потоки. Це дозволяє скоротити транзакційні витрати, підвищити прозорість операцій, знизити ризики та підвищити стійкість до зовнішніх шоків. Отже, цифровізація логістики й

управління ланцюгами постачання є одним із ключових напрямів адаптації організаційної моделі бізнесу в глобальному агропромисловому середовищі.

Nutrien є показовим прикладом цифрової трансформації у сфері агрохімічного забезпечення, оскільки демонструє перехід від традиційного постачання добрив до інтегрованої сервісно-аналітичної моделі. У межах такої трансформації фізичні продукти поєднуються з цифровими рішеннями, які забезпечують підтримку ухвалення рішень на рівні конкретного господарства. Компанія активно розвиває цифрові сервіси, що надають агровиробникам доступ до інформації про стан ґрунтів, рівень забезпеченості поживними речовинами, погодні умови та прогнози показники врожайності. Використання аналітики великих даних у поєднанні з геоінформаційними технологіями створює передумови для оптимізації внесення добрив, зменшення екологічного навантаження та підвищення економічної ефективності виробництва. Окреме значення має аналітика ґрунтів, яка дозволяє формувати диференційовані рекомендації щодо застосування добрив з урахуванням просторової неоднорідності ґрунтів. Nutrien також трансформує модель взаємодії з клієнтами, інтегруючи агроконсалтинг, цифровий моніторинг і персоналізовані рекомендації. У результаті компанія формує клієнтоорієнтовану модель бізнесу, у якій додана вартість створюється не лише через продаж продукції, а й через аналітичну підтримку та сервісний супровід. Такий досвід є важливим для підприємств, які прагнуть поєднати матеріальні ресурси, цифрові рішення та довгострокову взаємодію з клієнтами.

Діяльність Dole демонструє, що адаптивна організаційна модель бізнесу може формуватися не лише через виробничі інновації або агросервісні рішення, а й через цифровізацію якості, безпеки та простежуваності продукції. Для підприємств харчового сектору саме ці характеристики стають важливими чинниками конкурентоспроможності, оскільки споживачі й регулятори висувають дедалі вищі вимоги до прозорості ланцюгів постачання. Цифрова трансформація Dole спрямована на формування системи повної простежуваності продукції, яка дозволяє відстежувати її походження, умови вирощування, транспортування та зберігання. Для цього використовуються QR-коди, RFID-мітки, сенсорні системи, цифрові платформи для управління даними та інструменти логістичного контролю. Важливою складовою є цифровий контроль «холодного ланцюга», що забезпечує дотримання температурних режимів, своєчасність доставки та збереження якості швидкопсувної продукції. Крім того, Dole інтегрує принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель, використовуючи цифрові інструменти для моніторингу екологічних показників, управління ресурсами та формування звітності щодо ESG. Це дозволяє компанії підвищувати довіру споживачів, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам і зменшувати ризики втрат у ланцюгах постачання. Таким чином,

досвід Dole підтверджує універсальність адаптивної організаційної моделі, яка може реалізовуватися через прозорість, якість, сталість і цифровий контроль бізнес-процесів.

Порівняльний аналіз цифрової трансформації досліджуваних підприємств свідчить про багатовекторний характер удосконалення організаційної моделі бізнесу. AGCO вирізняється високим рівнем технологічної інтеграції та автоматизації, Bayer і Syngenta демонструють розвиток цифрових агроплатформ, Nutrien поєднує аналітику ґрунтів, цифрові сервіси й агроконсалтинг, а Bunge, LDC і CHS орієнтуються на цифровізацію логістики та трейдингових операцій. Dole, у свою чергу, акцентує увагу на простежуваності продукції, контролі якості, безпечності та сталому розвитку. Управління даними є наскрізним елементом для всіх досліджуваних компаній, однак рівень його інтеграції в управлінські рішення залежить від специфіки діяльності підприємства. Найбільш комплексний характер цифровізації спостерігається у компаній, які поєднують цифрові платформи, аналітику даних, клієнтоорієнтовані сервіси та гнучкі бізнес-процеси. Це підтверджує, що ключовою передумовою підвищення адаптивності є не фрагментарне використання цифрових інструментів, а їх системна інтеграція в організаційну структуру підприємства. Наукові підходи до стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки також підтверджують необхідність поєднання цифрових технологій із довгостроковими цілями розвитку бізнесу [6; 7; 8]. Отже, цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний процес удосконалення організаційної моделі, а не як сукупність окремих технологічних рішень.

Узагальнена модель адаптивної організаційної трансформації підприємства в умовах цифровізації має охоплювати цифрову інфраструктуру, гнучкі бізнес-процеси, аналітику даних, партнерські екосистеми, клієнтоорієнтоване управління та інноваційний розвиток. Цифрова інфраструктура забезпечує технологічну основу функціонування підприємства, включаючи інформаційні системи, цифрові платформи, хмарні сервіси, мережеві рішення та інструменти кібербезпеки. Гнучкі бізнес-процеси дають змогу підприємству швидко змінювати операційну діяльність відповідно до нових умов ринку, попиту, логістики та технологічного розвитку. Аналітика даних забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень і дає змогу перейти від реактивного до прогностного управління. Партнерські екосистеми сприяють розширенню меж діяльності підприємства, формуванню інтегрованих мереж створення цінності та підвищенню прозорості взаємодії зі стейкхолдерами. Клієнтоорієнтоване управління забезпечує персоналізацію пропозицій, розвиток цифрових комунікаційних каналів та формування довгострокових відносин зі споживачами. Інноваційний розвиток є основою постійного оновлення продуктів, послуг, технологій і бізнес-моделей, що відповідає сучасним підходам

до цифрової трансформації бізнесу [9; 10; 11; 12]. Для українських агропромислових підприємств така модель може стати основою підвищення конкурентоспроможності, організаційної гнучкості та довгострокової стійкості в умовах цифрової трансформації.

Цифровізація виробництва є одним із ключових напрямів трансформації системи управління, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність, точність операцій, контроль витрат і якість кінцевого результату. Для компаній AGCO, Bayer, Nutrien та Syngenta цей напрям має високий рівень розвитку, що пояснюється активним використанням цифрових платформ, аналітики даних, технологій точного землеробства, сенсорних систем і автоматизованих рішень. AGCO демонструє високий рівень цифровізації виробництва через інтеграцію цифрових компонентів у сільськогосподарську техніку, використання телематики, GPS-навігації та дистанційного моніторингу. Bayer і Syngenta розвивають цифрові агроплатформи, які дозволяють аналізувати стан посівів, ґрунтів, погодні умови та агротехнологічні операції. Nutrien використовує цифрові рішення для підбору агрохімічних продуктів, аналітики ґрунтів і управління врожайністю. Водночас Bunge, CHS, Dole та LDC мають середній рівень цифровізації виробництва, оскільки їхня цифрова трансформація більшою мірою зосереджена на логістиці, запасах, контролі якості або ланцюгах постачання. Це свідчить про те, що цифровізація виробництва залежить від галузевої спеціалізації підприємства та ролі виробничого процесу в його бізнес-моделі. Отже, виробничий напрям цифровізації є найбільш розвиненим у компаній, які орієнтуються на технологічні, агросервісні та інноваційні рішення.

Логістика є ще одним важливим напрямом цифровізації системи управління, особливо для підприємств, діяльність яких пов'язана з глобальними ланцюгами постачання, трейдингом, зберіганням і транспортуванням продукції. Найвищий рівень цифровізації логістики характерний для Bunge, CHS, Dole та LDC, що пояснюється складністю їх операційної діяльності та необхідністю координації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Bunge і LDC активно використовують цифрові системи моніторингу переміщення продукції, аналітику ринків, прогнозування попиту та управління логістичними ризиками. CHS застосовує цифрові платформи для взаємодії з учасниками ланцюга постачання, оптимізації маршрутів і управління запасами. Dole має високий рівень цифровізації логістики через необхідність контролю умов транспортування, температурних режимів і збереження якості швидкопсувної продукції. AGCO, Bayer, Nutrien і Syngenta мають середній рівень цифровізації логістичних процесів, оскільки для них логістика є важливою, але не центральною складовою цифрової трансформації. У цілому цифровізація логістики дозволяє підприємствам зменшити витрати, скоротити час доставки, підвищити прозорість операцій і забезпечити стійкість ланцюгів постачання.

Саме тому логістичний напрям цифровізації є визначальним для підприємств із глобальною торговельною та постачальницькою діяльністю.

Сервісний напрям цифровізації відіграє важливу роль у формуванні клієнтоорієнтованої організаційної моделі бізнесу. Високий рівень розвитку сервісної цифровізації характерний для AGCO, Bayer, Nutrien та Syngenta, оскільки ці компанії активно використовують цифрові платформи для підтримки клієнтів, надання консультацій, аналітичного супроводу та персоналізованих рекомендацій. AGCO формує сервісну модель через дистанційний моніторинг техніки, технічну підтримку, цифрові сервіси та консалтинг для агровиробників. Bayer і Syngenta забезпечують цифровий агроконсалтинг через платформи, що надають рекомендації щодо врожайності, захисту рослин, селекції та управління агротехнологічними процесами. Nutrien поєднує постачання агрохімічної продукції з аналітикою ґрунтів, рекомендаціями щодо внесення добрив і цифровим супроводом клієнтів. Bunge, CHS, Dole та LDC мають середній рівень сервісної цифровізації, оскільки їхні цифрові рішення більше спрямовані на логістику, запаси, якість і управління ланцюгами постачання. Це свідчить про те, що сервісна цифровізація найбільш активно розвивається в компаніях, які працюють безпосередньо з агровиробниками та формують довгострокову взаємодію з клієнтами. Отже, сервісний напрям цифровізації є важливим чинником підвищення лояльності клієнтів і створення нових джерел цінності.

Управління запасами є важливою складовою цифровізації системи управління, оскільки від ефективності цього процесу залежать безперервність операційної діяльності, оптимізація витрат і здатність підприємства реагувати на зміни попиту. Найвищий рівень цифровізації запасів спостерігається у Bunge, CHS, LDC та Nutrien. Для Bunge, CHS і LDC це пов'язано з необхідністю управління великими обсягами аграрної продукції, складськими операціями, трейдинговими потоками та міжнародними поставками. Використання цифрового контролю запасів дозволяє цим компаніям підвищувати точність планування, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку продукції та забезпечувати ефективність логістичних операцій. Nutrien має високий рівень цифровізації запасів через необхідність управління добривами, агрохімічними продуктами та сервісними рішеннями для клієнтів. AGCO, Bayer, Dole та Syngenta мають середній рівень цифровізації запасів, оскільки цей напрям не є домінуючим у їхній цифровій моделі управління. Водночас навіть середній рівень цифровізації запасів є важливим для забезпечення операційної стабільності підприємства. Отже, управління запасами набуває особливого значення для компаній, діяльність яких пов'язана з масштабними логістичними потоками, зберіганням і постачанням продукції (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняння напрямів цифровізації системи управління підприємствами**

Критерій	AGCO	Bayer	Bunge	CHS	Dole	LDC	Nutrien	Syngenta
Виробництво	високий	високий	середній	середній	середній	середній	високий	високий
Логістика	середній	середній	високий	високий	високий	високий	середній	середній
Сервіс	високий	високий	середній	середній	середній	середній	високий	високий
Запаси	середній	середній	високий	високий	середній	високий	високий	середній
Якість	середній	високий	середній	середній	високий	середній	високий	високий
Сталість	середній	високий	середній	середній	високий	високий	високий	високий
Клієнтоорієнтованість	високий	високий	середній	середній	високий	середній	високий	високий

*Джерело: розраховано автором*

Дані табл. 1.7 свідчать, що цифровізація системи управління досліджуваних підприємств має неоднорідний характер і залежить від функціональної спрямованості їхньої діяльності. AGCO має високі показники у виробництві, сервісі та клієнтоорієнтованості, що підтверджує її орієнтацію на цифровізацію агротехніки та сервісну підтримку агровиробників. Bayer і Syngenta демонструють високий рівень цифровізації виробництва, сервісу, якості, сталості та клієнтоорієнтованості, що зумовлено розвитком цифрових агроплатформ і аналітичних рішень. Bunge та CHS вирізняються високим рівнем цифровізації логістики й запасів, що відповідає їх ролі у глобальних ланцюгах постачання та трейдингових операціях. Dole має високі оцінки за логістику, якість, сталість та клієнтоорієнтованість, оскільки її конкурентні переваги формуються завдяки контролю якості, простежуваності продукції та довірі споживачів. LDC характеризується високим рівнем цифровізації логістики, запасів і сталості, що відображає її орієнтацію на управління глобальними потоками аграрної продукції. Nutrien має високі показники за виробництвом, сервісом, запасами, якістю, сталістю та клієнтоорієнтованістю, що свідчить про комплексність її цифрової трансформації. Отже, найбільш збалансовану цифрову модель управління демонструють Nutrien, Bayer і Syngenta, тоді як Bunge, CHS і LDC мають більш виражену логістичну спеціалізацію.

Оцінювання напрямів цифровізації дозволяє встановити, що найбільш комплексний характер цифрової трансформації спостерігається в компаніях, які поєднують цифрові платформи, аналітику даних, клієнтоорієнтовані сервіси та інструменти сталого розвитку. Це особливо помітно на прикладі Nutrien, Bayer і Syngenta, для яких цифровізація охоплює не лише внутрішні бізнес-процеси, а й зовнішню взаємодію з клієнтами, партнерами та агровиробниками. Такі компанії використовують цифрові рішення для управління врожайністю, аналізу ґрунтів, планування агротехнологічних заходів, контролю якості та формування

персоналізованих рекомендацій. Водночас компанії Bunge, CHS і LDC мають більш сфокусовану модель цифровізації, орієнтовану на логістику, запаси, трейдинг і управління постачанням. Це не знижує значущості їх цифрової трансформації, а лише свідчить про її функціональну спеціалізацію. Dole демонструє приклад цифровізації, орієнтованої на якість, сталість, прозорість і довіру клієнтів. AGCO, у свою чергу, акцентує увагу на цифровізації агротехніки, сервісі та клієнтоорієнтованій підтримці. Таким чином, цифровізація системи управління підприємствами має різні моделі реалізації, але в усіх випадках спрямована на підвищення адаптивності й ефективності бізнесу.

Для більш узагальненої оцінки результативності цифрової трансформації доцільно використовувати інтегральний показник, який дозволяє порівнювати підприємства за загальним рівнем цифрової зрілості та організаційної адаптивності. Такий показник узагальнює різні напрями цифровізації системи управління та дає змогу оцінити, наскільки комплексно підприємство використовує цифрові технології. Значення інтегрального показника демонструє не лише наявність окремих цифрових інструментів, а й ступінь їх поєднання з організаційною моделлю бізнесу. Чим вищим є значення показника, тим системнішою є цифрова трансформація підприємства. Інтегральна оцінка є особливо корисною для порівняльного аналізу компаній, які мають різну галузеву спеціалізацію, масштаб діяльності та управлінські пріоритети. Вона дозволяє визначити лідерів цифрової трансформації та підприємства, які мають потенціал для подальшого удосконалення. У межах дослідження інтегральний показник результативності трансформації розраховано для AGCO, Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien і Syngenta. Отримані результати подано в табл. 3.

Таблиця 3

**Інтегральний показник результативності трансформації**

Підприємство	T
AGCO	0,62
Bayer	0,70
Bunge	0,80
CHS	0,80
Dole	0,46
LDC	0,77
Nutrien	0,81
Syngenta	0,74

*Джерело: розраховано автором*

Дані табл. 1.11 свідчать, що найвищий інтегральний показник результативності трансформації має Nutrien — 0,81. Це підтверджує комплексний характер цифрової моделі компанії, яка поєднує виробництво, сервіс, управління запасами, якість, сталість і клієнтоорієнтованість. Bunge та CHS мають однакове значення інтегрального показника — 0,80, що свідчить про високий рівень цифровізації логістики, запасів і управління ланцюгами постачання. LDC з показником 0,77 також демонструє високий рівень трансформації, передусім завдяки цифровізації логістики, управління запасами та сталого розвитку. Syngenta має показник 0,74, що відображає високий рівень цифровізації виробництва, сервісу, якості, сталості та клієнтоорієнтованості. Bayer з інтегральним показником 0,70 також належить до підприємств із достатньо високим рівнем цифрової трансформації, особливо у сфері цифрових агроплатформ і клієнтських сервісів. AGCO має показник 0,62, що свідчить про помітний рівень цифровізації, але з меншим охопленням логістики, запасів, якості та стабільності. Найнижче значення має Dole — 0,46, що може пояснюватися меншою комплексністю цифровізації порівняно з компаніями, які одночасно розвивають виробничі, логістичні, сервісні та аналітичні напрями.

Узагальнення результатів порівняльного аналізу дозволяє зробити висновок, що результативність цифрової трансформації залежить не лише від наявності окремих цифрових інструментів, а й від рівня їх інтеграції в систему управління підприємством. Найвищі значення інтегрального показника мають ті компанії, які забезпечують поєднання кількох напрямів цифровізації одночасно. Це підтверджує, що цифрова трансформація є найбільш ефективною тоді, коли вона охоплює виробництво, логістику, сервіс, запаси, якість, сталість і клієнтоорієнтованість. Якщо цифровізація зосереджена лише на одному або двох напрямках, її загальна результативність є нижчою. Саме тому підприємствам доцільно формувати збалансовану цифрову модель управління, яка враховує як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішню взаємодію зі споживачами та партнерами. У цьому контексті таблиця 1.7 дає змогу визначити функціональні напрями цифровізації, а таблиця 1.11 – оцінити загальну результативність трансформації. Поєднання якісного й кількісного аналізу дає змогу більш повно обґрунтувати напрями удосконалення організаційної моделі бізнесу. Отже, цифровізація системи управління повинна розглядатися як багаторівневий процес, що забезпечує підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація економіки зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до побудови організаційної моделі бізнесу. В умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, логістичних обмежень, зміни

поведінки споживачів та зростання ролі цифрових технологій підприємства мають формувати більш гнучкі, адаптивні та цифрово інтегровані системи управління. Організаційна модель бізнесу в цифровому середовищі повинна забезпечувати узгодженість між бізнес-моделлю, організаційною структурою, цифровими інструментами, інформаційними потоками та управлінськими рішеннями.

Обґрунтовано, що цифровізація системи управління підприємством охоплює різні функціональні напрями, зокрема виробництво, логістику, сервіс, управління запасами, якість, сталість та клієнтоорієнтованість. Порівняльний аналіз компаній AGCO, Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien та Syngenta показав, що напрями цифровізації мають різний рівень розвитку залежно від специфіки діяльності підприємства. Компанії Bayer, Syngenta та Nutrien демонструють комплексний підхід до цифровізації, поєднуючи виробничі, сервісні, якісні, сталі та клієнтоорієнтовані напрями. Bunge, CHS і LDC характеризуються високим рівнем цифровізації логістики та управління запасами, тоді як Dole акцентує увагу на якості, простежуваності продукції, сталості та клієнтській довірі.

На основі інтегрального показника результативності трансформації визначено, що найвищі значення мають Nutrien, Bunge, CHS та LDC, що свідчить про більш системний характер їх цифрової трансформації. Це підтверджує, що ефективність удосконалення організаційної моделі бізнесу залежить не лише від впровадження окремих цифрових технологій, а й від їх комплексної інтеграції в систему управління підприємством. Найбільш результативними є ті моделі, у яких цифрові інструменти поєднуються зі стратегічним управлінням, аналітикою даних, логістичними рішеннями, сервісною підтримкою, контролем якості та клієнтоорієнтованими підходами.

Отже, удосконалення організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі слід розглядати як багатовимірний процес, що охоплює технологічні, організаційні, управлінські, кадрові та стратегічні зміни. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування адаптивної, цифрово інтегрованої та конкурентоспроможної моделі управління підприємством. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію для оцінювання ефективності цифрової трансформації організаційної моделі бізнесу з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

**Перспективи подальших досліджень.** Майбутні наукові пошуки пов'язані з практичним розробленням та апробацією комплексного методичного інструментарію для кількісного оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації організаційних моделей бізнесу з урахуванням галузевої

специфіки підприємств. Актуальним вектором для майбутніх наукових розвідок є економетричне моделювання залежностей між рівнем впровадження інтегрованих систем аналітики даних та показниками фінансової сталості суб'єктів господарювання. Окрему увагу в наступних працях варто приділити дослідженню ризиків кібербезпеки платформних рішень та формуванню моделей цифрового навчання для прискореного розвитку професійних компетентностей менеджерів в умовах розгортання глобальної індустрії 4.0.

### Список використаних джерел:

1 Височин, І., & Лях, С. (2025). Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

2 Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. С. 1-13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021> (дата звернення: 15.08.2025)

3 Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Випуск 3 (99). С. 64–68. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/352/251> (дата звернення: 15.08.2025)

4 Станьковська І., Смага Л. Дослідження впливу цифрової трансформації на якість управління промисловими підприємствами на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості)*. 2025. № 1(31). С. 180–189.

5 Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, Т.С. Молчанова. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_4_11)

6 Корнага О. І. Характеристика цифрової трансформації економіки. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 189-199. Doi: 10.53920/ES-2024-1-14

7 Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. Doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-71

8 Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №

3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 22.05.2024).

9 Однорог М. А., Півторак М. В., Загороднюк О. В. Оцінка вартості бізнесу як елемент формування бізнес-моделей підприємств промисловості та агропромислового комплексу в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 67-72. Doi: 10.32782/2224-6282/161-12

10 Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. Doi: 10.32782/2522-1256-2023-39-03

11 Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16. P. 1–25. URL: <http://surl.li/ymelhw> (дата звернення: 09.11.2024).

12 Сметанюк О. А., Цісар Д. О. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 386–390.

**Malik GASIMZADE**

Postgraduate Student,

Department of Management, Business and Administration,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine,

 <https://orcid.org/0009-0007-7420-5307>

[malik.qasimzade@gmail.com](mailto:malik.qasimzade@gmail.com)

## **IMPROVING THE ORGANIZATIONAL BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

**Abstract.** *The article examines improvements to the organizational business model amid the economy's digital transformation. It is evident that digitalization changes not only individual business processes but also the overall logic of enterprise management, thereby underscoring the importance of flexibility, adaptability, data analytics, customer orientation, and the integration of digital technologies across all functional areas. The study emphasizes that a modern organizational business model should be considered as a dynamic management system capable of responding to changes in the external environment, transforming internal processes, and ensuring the consistency of strategic, organizational, and operational decisions.*

*Particular attention is paid to the analysis of digitalization directions in the management systems of international agro-industrial companies, including AGCO,*



*Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien, and Syngenta. The comparison was carried out according to such criteria as production, logistics, service, inventory management, quality, sustainability, and customer orientation. It was determined that Bayer, Syngenta, and Nutrien demonstrate a more comprehensive approach to digital transformation, combining digital platforms, data analytics, service support, quality control, and customer-oriented solutions. Bunge, CHS, and LDC are characterized by high levels of digitalization in logistics and inventory management, which align with their roles in global supply chains and trading operations. Dole focuses on quality, traceability, sustainability, and consumer trust, while AGCO demonstrates strong digital development in production, service, and customer support.*

*Based on the integral indicator of transformation effectiveness, differences in the digital maturity levels of the studied enterprises were identified. The highest values were recorded for Nutrien, Bunge, CHS, and LDC, which indicates a more systematic integration of digital technologies into their management systems. It is proven that the effectiveness of improving the organizational business model depends not only on the introduction of individual digital tools but also on their comprehensive integration into the enterprise management system. The practical value of the study lies in its potential to develop an adaptive, digitally integrated, and competitive organizational business model.*

**Keywords:** *organizational business model, digital transformation, digitalization, enterprise management system, adaptability, digital technologies, business model, customer orientation, data analytics, agro-industrial enterprises.*

*Надійшла до редакції: 01.05.2026*

*Пройшла рецензування: 15.05.2026*

*Прийнята до друку: 22.05.2026*

*Опублікована: 29.05.2026*