

УДК: 005.7:004; JEL classification: M15, M21, O33, L22

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-33>ГАСИМЗАДЕ Малик, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0007-7420-5307>**ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ****Гасимзаде М. Цифрове середовище як драйвер трансформації організаційних моделей бізнесу.**

У статті досліджено цифрове середовище як драйвер трансформації організаційних моделей бізнесу. Обґрунтовано, що цифровізацію слід розглядати не лише як впровадження технологій, а й як зміну принципів координації, контролю, комунікації та створення вартості в межах підприємства. Метою дослідження є виявлення механізмів впливу цифрового середовища на зміни в управлінських структурах, внутрішній координації та інструментах прийняття рішень. У роботі поєднано теоретичне узагальнення з емпіричним аналізом гармонізованих статистичних даних Eurostat. Встановлено, що наявність вебсайту відображає розвиток цифрових каналів комунікації, інтеграція внутрішніх процесів і ERP-системи свідчать про посилення міжфункціональної координації, CRM- і BI-системи – про перехід до управління на основі даних, а використання штучного інтелекту – про інтелектуалізацію аналітичних і адміністративних функцій. Доведено, що трансформація організаційних моделей бізнесу має послідовний характер: від базової цифрової присутності до інтеграції процесів, поширення бізнес-програмоного забезпечення та впровадження ШІ. Водночас поширення складних цифрових рішень стримується дефіцитом компетентностей, правовою невизначеністю, ризиками захисту даних і технологічною несумісністю. Зроблено висновок, що цифрове середовище є чинником внутрішньої структурної перебудови підприємств.

Ключові слова: цифрове середовище, цифрова трансформація, організаційна модель бізнесу, цифровізація бізнесу, інтеграція внутрішніх процесів, ERP-системи, CRM-системи, бізнес-аналітика, штучний інтелект, трансформація управління.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Цифровізація сучасного бізнесу вже не зводиться до впровадження окремих інформаційних інструментів або автоматизації допоміжних операцій. Вона поступово змінює саму логіку функціонування підприємства, охоплюючи механізми координації, способи прийняття рішень, структуру розподілу повноважень і форми взаємодії із зовнішнім середовищем. У таких умовах цифрове середовище постає не як зовнішній технічний ресурс, а як чинник внутрішньої трансформації організаційних моделей бізнесу. Особливої ваги це набуває в контексті посилення конкуренції, зростання ролі даних у системі управління, поширення платформних бізнес-моделей, хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту. За цих обставин наукового значення набуває з'ясування того, яким чином цифрове середовище впливає на структурну еволюцію підприємства, які організаційні зміни воно стимулює та як ці зміни позначаються на ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська наукова література останніх років демонструє помітне зміщення уваги від загального опису цифровізації до аналізу її організаційних наслідків. У праці В. В. Томах, Т. Є. Сігасової та М. В. Мартиненко акцентовано увагу на зв'язку цифрової трансформації управління з інноваційністю та сталим розвитком [1]; Л. Вербівська та О. Бурицька розкривають вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємництва [2]; Н. Домбровська і В. Фаріон аналізують адаптацію бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій [3]; Р. Базака та А. Єфремов фокусуються на лідерстві й організаційній культурі в умовах цифрової трансформації [4]; О. Святобог досліджує перебудову бізнес-процесів в українських підприємствах [5]; О. Литовченко, В. Дячек і М. Мітін розглядають трансформацію бізнес-моделей у цифровізованій економіці [6]; І. Кузьмук, А. Осіпова та В. Вишнюк досліджують адаптацію бізнес-моделей до вимог цифрової економіки [7]; Л. Шостак, М. Садовська і С. Матвійчук – стратегічні аспекти формування бізнес-моделі у цифрову добу [8]; Д. Голушко – світові тренди та українську практику цифрової трансформації управління [9]; І. Височин і С. Лях – адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі [10]; Євтушенко та Д. Стеценко – вплив війни на траєкторії цифрового оновлення бізнесу [11].

Водночас аналіз наявних праць показує, що вітчизняний дослідницький дискурс ще не виробив цілісної моделі пояснення того, яким чином цифрове середовище трансформує саме організаційну модель бізнесу, а не лише набір застосовуваних технологій чи окремі параметри бізнес-моделі. У більшості публікацій технологічні інструменти, бізнес-модель і система управління розглядаються або відокремлено, або в узагальненому вигляді, без чіткої операціоналізації того,

які саме елементи організаційної структури змінюються під впливом платформізації, автоматизації, хмарних сервісів, аналітики даних і штучного інтелекту. Недостатньо дослідженим залишається також питання подвійного ефекту цифрового середовища, за якого децентралізація операційного виконання поєднується з централізацією даних, стандартів і алгоритмічного контролю [2–5; 9; 10]. Саме це зумовлює потребу в дослідженні, яке, по-перше, поєднає теоретичне тлумачення організаційної моделі бізнесу з конкретними цифровими індикаторами, а по-друге, покаже на гармонізованих статистичних даних, як цифровізація змінює внутрішню координацію, управлінські ролі та інформаційну архітектуру підприємства [12–13].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування механізмів впливу цифрового середовища на трансформацію організаційних моделей бізнесу та виявлення ключових напрямів зміни структур управління, внутрішньої координації й інструментів прийняття рішень під впливом цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрове середовище доцільно трактувати не як сукупність окремих IT-рішень, а як багаторівневий простір, у якому поєднуються цифрова інфраструктура, дані, платформи, алгоритми, хмарні сервіси, мережеві ефекти та правила взаємодії між учасниками ринку. У такому розумінні воно виконує не допоміжну, а структуротворчу функцію: змінює витрати координації, прискорює обіг інформації, знижує транзакційні бар'єри, робить можливими нові формати масштабування та переводить значну частину управлінських процесів у режим постійного аналізу даних. OECD і UNCTAD прямо пов'язують сучасну фазу цифрової трансформації з прискоренням платформних моделей, зростанням ролі даних як виробничого ресурсу, розширенням використання хмарних сервісів і посиленням значення алгоритмічних систем управління [12–14]. У цьому контексті цифрове середовище є не доповненням до організації, а середовищем її постійного перевизначення.

Організаційну модель бізнесу своєю чергою доцільно визначати як конфігурацію ролей, повноважень, каналів комунікації, механізмів контролю та способів формування вартості. Її сутність полягає не лише в офіційній схемі підпорядкування, а у способі поєднання функцій, процесів і партнерських зв'язків [6–8; 10; 15]. За умов цифровізації така модель зміщується від жорстких функціональних ієрархій до гнучкіших форм – процесних, матричних, мережевих, платформних та екосистемних. Для цих моделей характерні вища модульність, коротші цикли прийняття рішень, глибша інтеграція клієнта у створення вартості, а також більша залежність від якості цифрової архітектури та цифрових компетентностей персоналу. Отже, вплив цифрового середовища на бізнес слід розглядати не як технічну модернізацію окремих

операцій, а як зміну принципів координації, контролю та створення вартості.

Доцільно зафіксувати аналітичну відповідність між цифровими індикаторами та тими елементами організаційної моделі бізнесу, які вони відображають. Це дає змогу уникнути ототожнення цифровізації лише з технологічним оновленням і розглядати статистичні показники як проксі-індикатори структурних змін у системі координації, контролю, взаємодії та прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність цифрових індикаторів елементам організаційної моделі бізнесу

Цифровий індикатор	Елемент організаційної моделі бізнесу
Наявність вебсайту	зовнішні канали комунікації, цифровий клієнтський інтерфейс, ринкова видимість підприємства
Інтеграція внутрішніх процесів	узгодженість функціональних сфер, процесна координація, зменшення фрагментарності управління
ERP-системи	міжфункціональна синхронізація, централізація даних, прозорість операцій і єдиний інформаційний контур
CRM-системи	управління взаємовідносинами з клієнтами, накопичення та використання клієнтських даних, зворотний зв'язок
BI-системи	аналітична підтримка управлінських рішень, інтерпретація даних, інформаційна основа для контролю та прогнозування
Функціональні напрями використання ІІІ	алгоритмічна підтримка управління, перерозподіл управлінських функцій, інтелектуалізація комунікаційних і аналітичних процесів
Бар'єри впровадження ІІІ	рівень організаційної готовності, компетентнісні обмеження, правові та інституційні умови трансформації

Підтвердження трансформації організаційних моделей бізнесу доцільно розпочати з базового рівня цифрової присутності підприємств. Першим індикатором входження підприємств у цифрове середовище є наявність власного вебсайту як каналу зовнішньої комунікації, представлення продукту та підтримки контактів із клієнтами. Саме тому початковий рівень цифрової зрілості доцільно оцінити через поширеність вебприсутності серед підприємств різних розмірів. У 2017–2025 рр. частка підприємств ЄС, що мають вебсайт, зростала в усіх розмірних групах (рис. 1). Серед малих підприємств цей показник підвищився з 75,47 % до 79,21 %, серед середніх – з 89,84 % до 91,76 %, серед великих – з 94,69 % до 97,18 %. Така динаміка свідчить, що зовнішня цифрова присутність уже стала майже універсальною нормою для великого бізнесу й стабільним стандартом для середніх підприємств. Водночас для малих підприємств вебсайт і надалі виконує роль початкового інструменту цифровізації, а не повноцінного механізму цифрової трансформації. Отже, сама наявність цифрового каналу комунікації ще не означає глибокої перебудови організаційної моделі, але формує її базову інфраструктурну передумову.

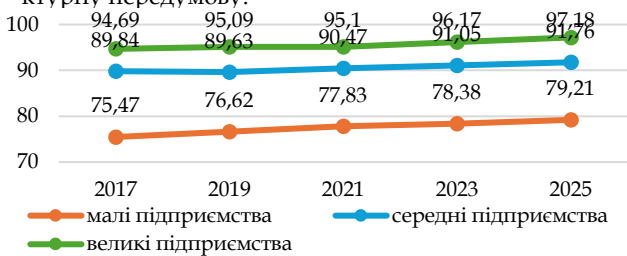


Рис. 1. Поширеність вебсайтів серед підприємств ЄС за розміром, 2017–2025 рр., % підприємств

Джерело: складено автором за даними Eurostat [16]

Однак зовнішня цифрова присутність ще не відображає глибини організаційної трансформації, оскільки принципові зміни відбуваються насамперед на рівні внутрішньої координації функціональних сфер. У цьому зв'язку важливо простежити, якою мірою цифрові інструменти забезпечують інтеграцію внутрішніх бізнес-процесів на підприємствах різного масштабу. Наступний рівень цифрової зрілості пов'язаний уже не із зовнішнім позиціонуванням, а з внутрішньою організацією бізнес-процесів. У 2017–2025 рр. частка малих підприємств, що використовують інтегровані підходи до внутрішньої координації, зросла з 33,67 % до 43,62 %, середніх – з 64,51 % до 72,33 %, великих – з 81,70 % до 89,42 % (рис. 2). Отже, чим більший масштаб підприємства, тим вищий рівень

цифрової інтеграції його функціональних сфер. Відповідна тенденція підтверджує, що цифрове середовище змінює не лише канали зв'язку з ринком, а й саму архітектуру управління, оскільки внутрішня інтеграція послаблює фрагментарність підрозділів, прискорює обмін інформацією й створює передумови для переходу від функціонально ізольованої моделі до процесно-узгодженої системи управління.

Подальше поглиблення цифрової трансформації пов'язане з впровадженням систем, що об'єднують інформаційні потоки між ключовими функціональними блоками підприємства. Найбільш показовим інструментом такого типу є ERP-рішення, поширення яких відображає перехід від фрагментованого до інтегрованого управління. Більш конкретним проявом такої трансформації є використання ERP-систем, що забезпечують міжфункціональний обмін інформацією. У ЄС після незначного зниження у 2019 р. частка підприємств, які застосовують ERP-програмні пакети, демонструвала стійке зростання: з 39,14 % у 2017 р. до 48,81 % у 2025 р. Особливо показовим є приріст після 2021 р., коли значення зросло з 40,30 % до 45,29 % у 2023 р. і до 48,81 % у 2025 р. (рис. 3). Це дає підстави стверджувати, що ERP уже не є вузькоспеціалізованим рішенням для окремих великих компаній, а поступово перетворюється на базовий інструмент організаційної синхронізації. З позиції організаційної теорії це означає перехід від роз'єднаних функціональних блоків до єдиного цифрового контуру управління, в якому фінанси, постачання, виробництво, логістика, кадрові та маркетингові процеси дедалі частіше координуються в межах спільної інформаційної архітектури.

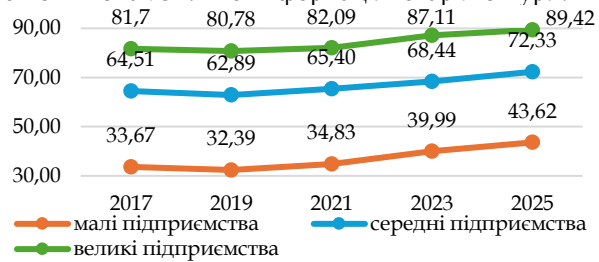


Рис. 2. Інтеграція внутрішніх бізнес-процесів за розміром підприємства в ЄС, 2017–2025 рр., % підприємств

Джерело: складено автором за даними Eurostat [16]

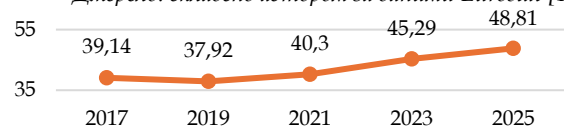


Рис. 3. Динаміка використання ERP-систем для міжфункціонального обміну інформацією в ЄС, 2017–2025 рр., % підприємств. Джерело: складено автором за даними Eurostat [17]

Поряд із міжфункціональною інтеграцією важливо враховувати і структуру використання спеціалізованого бізнес-програмного забезпечення, яке підтримує взаємодію з клієнтами, аналітичну обробку даних та управлінську координацію. Це дає змогу точніше оцінити, на якому саме рівні цифрової зрілості перебувають сучасні підприємства. Поглиблення цифровізації виявляється також у зміні структури використання бізнес-програмного забезпечення (рис. 4). Якщо у 2023 р. CRM-рішення використовували 26,56 % підприємств, BI-системи – 16,17 %, а будь-яке бізнес-ПІЗ класу ERP, CRM або BI – 52,63 %, то у 2025 р. відповідні показники зросли до 29,44 %, 16,84 % і 56,30 %. З наведених даних видно, що найбільш поширеним залишається комплексне використання бізнес-програмних рішень, тоді як BI-платформи впроваджуються повільніше. Це свідчить про нерівномірність цифрової трансформації: підприємства швидше інвестують у програмні рішення, які безпосередньо підтримують операційну координацію та роботу з клієнтами, ніж у системи глибокої аналітики. Відповідно, на сучасному етапі для більшості підприємств характерний перехід від цифровізації взаємодії до цифровізації управління, але ще не повною мірою – до аналітично керованої моделі прийняття рішень.



Рис 4. Структура використання бізнес-програмного забезпечення підприємствами ЄС у 2023 і 2025 рр., % підприємств

Джерело: складено автором за даними Eurostat [17-18]

Найвищий рівень цифрової трансформації пов'язаний уже не лише з автоматизацією та інтеграцією процесів, а з інтелектуалізацією управлінських і комунікаційних функцій. Тому доцільно окремо розглянути, у яких саме функціональних напрямках підприємства найактивніше використовують технології штучного інтелекту. Аналіз відповідних даних показує (рис. 5), що ІШ інтегрується в діяльність підприємств нерівномірно за функціональними сферами. Найбільш виразно він орієнтований на маркетинг і продажі, організацію бізнес-адміністрування, ІКТ-безпеку, аналітику текстових даних, генерування висновків і підтримку управлінських

рішень. Натомість використання ІШ в логістиці, бухгалтерському контролі, а особливо у фізичному переміщенні машин або автономному виробничому середовищі, залишається істотно обмеженим. Така конфігурація свідчить, що на сучасному етапі ІШ поширюється передусім як інструмент інтелектуалізації інформаційних, аналітичних і комунікаційних функцій, а не як повністю автономна виробнича технологія. У контексті організаційних моделей це означає передусім посилення ролі даних і алгоритмічної підтримки управління, а також функціональне зміщення ролі середнього менеджменту від переважно адміністративно-контрольних завдань до інтерпретації даних, координації кросфункціональної взаємодії та супроводу впровадження цифрових рішень у повсякденні робочі процеси. Такий підхід узгоджується з сучасними дослідженнями, у яких middle managers розглядаються як ключова ланка, що перекладає стратегічні наміри цифрової трансформації в операційні практики, тоді як AI-підтримані системи підвищують прозорість стратегічних процесів і пришвидшують зворотні зв'язки в організації [20-21]. Тому коректніше говорити не про витіснення середнього менеджменту, а про зміну змісту його функцій у бік аналітичної координації, інтеграції та контролю реалізації змін. За даними Eurostat, у 2025 р. серед провідних напрямів застосування ІШ переважали маркетинг або продажі та організація бізнес-адміністрування, тоді як логістика залишалася одним із найменш поширених напрямів.

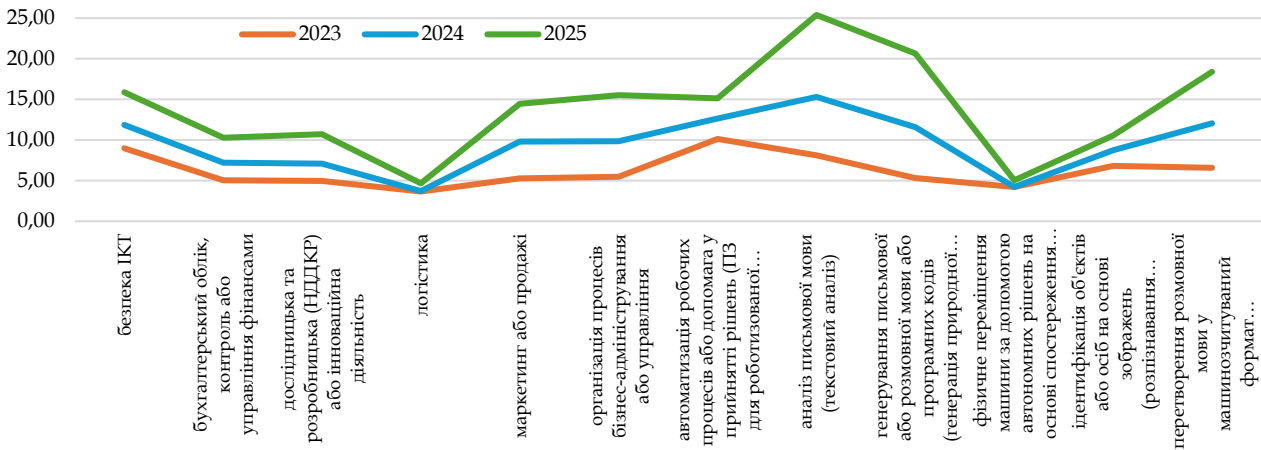


Рис 5. Функціональні напрями використання технологій штучного інтелекту підприємствами ЄС у 2023–2025 рр. Джерело: складено автором за даними Eurostat [19]

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифрове середовище перетворилося на системний чинник трансформації організаційних моделей бізнесу, оскільки його вплив поширюється не лише на інструменти діяльності підприємства, а й на самі принципи побудови управління, координації та створення вартості. Аналіз сучасних наукових підходів дав змогу встановити, що цифровізація зумовлює перехід від жорстких функціональних структур до більш гнучких, інтегрованих, мережових і платформно орієнтованих форм організації.

Емпіричний аналіз підтвердив, що трансформація організаційних моделей бізнесу має поетапний характер. Спочатку формується базова цифрова присутність підприємства, далі відбувається інтеграція внутрішніх процесів і поширення ERP-рішень, після чого посилюється використання спеціалізованого бізнес-програмного забезпечення для підтримки взаємодії

з клієнтами та аналітичного забезпечення управління. Найвищий рівень цифрової зрілості пов'язаний із використанням технологій штучного інтелекту, які змінюють не лише окремі операції, а й саму логіку координації, контролю та розподілу управлінських функцій.

Водночас результати дослідження показали, що поширення складних цифрових рішень, насамперед ІШ, стримується не лише фінансовими обмеженнями, а й дефіцитом компетентностей, правовою невизначеністю, ризиками для захисту даних і технологічною несумісністю. Це означає, що ефективна цифрова трансформація потребує не лише інвестицій у технології, а й організаційної готовності підприємств до структурних змін. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісним оцінюванням впливу цифрової зрілості підприємств на їхню ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність у різних секторах економіки.

Література.

1. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
2. Вербівська Л., Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
3. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 40-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>.
4. Базака Р.В., Єфремов А.О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудови організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2024. № 19. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>.
5. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>.
6. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка*

та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>.

7. Кузьмук І.Я., Осіпова А.А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11447985>.

8. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.

9. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.

10. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.

11. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

12. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>.

13. Digital economy report 2024. New York: United Nations Publications, 2024. 288 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf.

14. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>.

15. Шостак Л., Білю І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>.

16. Websites and functionalities by size class of enterprise. Eurostat. 2026. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_CIWEB.

17. Integration of internal processes by size class of enterprise. Eurostat. 2026. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IIP.

18. Integration of internal processes by NACE Rev. 2 activity. Eurostat. 2026. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IIPN2.

19. Artificial intelligence by size class of enterprise. Eurostat. 2026. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_AI.

20. Benlian A., Pinski M. The AI literacy development canvas: Assessing and building AI literacy in organizations. *Business Horizons*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.10.001>.

21. Laamanen T., Weiser A.-K., Von Krogh G., Ocasio W. Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58. Issue 4. P. 102561. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561>.

References.

1. Tomakh, V.V., Silaieva, T.Ye., Martymenko, M.V. (2023). «Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative technologies, creative technologies». *Akademični vizii*. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.

2. Verbits'ka, L., Buryns'ka, O. (2024). «The use of digital technologies in business activities». *Економіка та суспільство*. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.

3. Dombrov's'ka, N., Farion, V. (2024). «Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies». *Економічний аналіз*. Vol. 34. № 3. pp. 40-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>.

4. Bazaka, R.V., Yefremov, A.O. (2024). «Leadership in the context of the challenges of digital transformation of management and the construction of organizational culture of the enterprise». *Тавриський науковий вісник. серія: економіка*. № 19. pp. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>.

5. Siatoboh, O. (2024). «Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises». *Економіка та суспільство*. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>.

6. Lytovchenko, O., Diachek, V., Mitin, M. (2024). «Transformation of business models of enterprises in the context of digitalization of the economy». *Економіка та суспільство*. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>.

7. Kuz'muk, I.Ya., Osipova, A.A., Vysniuk, V.V. (2024). «Adaptation of business models to the requirements of the digital economy». *Академічні візії*. Issue 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11447985>.

8. Shostak, L., Sadov's'ka, M., Matviichuk, S. (2024). «Strategic aspects of forming an enterprise business model in the context of digital transformation». *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. № 3 (99). pp. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.

9. Holushko, D. (2025). «Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice». *Економіка та суспільство*. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.

10. Vysochyn, I., Liakh, S. (2025). «Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy». *Економіка та суспільство*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.

11. Yevtushenko, N., Stetsenko, D. (2024). «Digital transformation of business in the context of war in Ukraine: challenges and opportunities». *Економічний простір*. № 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

12. (2024). OECD Digital Economy Outlook (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. OECD Publishing. Paris. France. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>.

13. (2024). Digital economy report 2024. United Nations Publications. New York. USA. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf.

14. (2024). OECD Digital Economy Outlook (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. OECD Publishing. Paris. France. DOI: <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>.

15. Shostak, L., Bil'o, I., Ul'ianys'kyj, A. (2024). «Business models of enterprises in the digital age: foreign experience». *Економіка та суспільство*. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>.

16. (2026). Websites and functionalities by size class of enterprise. Eurostat. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_CIWEB.

17. (2026). Integration of internal processes by size class of enterprise. Eurostat. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IIP.

18. (2026). Integration of internal processes by NACE Rev. 2 activity. Eurostat. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IIPN2.

19. (2026). Artificial intelligence by size class of enterprise. Eurostat. DOI: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_AI.

20. Benlian, A., Pinski, M. (2025). *The AI literacy development canvas: Assessing and building AI literacy in organizations*. *Business Horizons*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.10.001>.

21. Laamanen, T., Weiser, A.-K., Von Krogh, G., Ocasio W. (2025). «Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: toward enhanced attentional control in strategy processes». *Long Range Planning*. Vol. 58. Issue 4. pp. 102561. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561>.

Abstract.

Gasimzade M. The digital environment as a driver of the transformation of organizational business models.

The article examines the digital environment as a driver of business organizational model transformation. It is argued that digitalization should be understood not only as the introduction of technologies but as a change in the principles of coordination, control, communication, and value creation within the enterprise. The purpose of the study is to substantiate the mechanisms through which the digital environment influences changes in management structures, internal coordination, and decision-making tools. The paper combines theoretical generalization with empirical analysis of harmonized Eurostat data. The study shows that websites reflect the development of digital communication channels, integration of internal processes and ERP systems indicate stronger cross-functional coordination, CRM and BI systems signal a transition to data-based management, while artificial intelligence reflects the intellectualization of analytical and administrative functions. It is established that the transformation of organizational models is sequential: from basic digital presence to process integration, the dissemination of business software, and the gradual implementation of AI tools. At the same time, the spread of complex digital solutions is constrained by competency gaps, legal uncertainty, data protection risks, and technological incompatibility. It is substantiated that the digital environment is a factor in enterprises' internal structural reconfiguration. The study results showed that the spread of complex digital solutions, primarily AI, is held back not only by financial constraints but also by skills shortages, legal uncertainty, data protection risks, and technological incompatibility. This means that effective digital transformation requires not only investments in technology but also the organizational readiness of enterprises to embrace structural changes.

Keywords: digital environment, digital transformation, organizational model of business, business digitalization, internal process integration, ERP systems, CRM systems, business intelligence, artificial intelligence, management transformation.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 02.01.2026 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Гасимзаде М. Цифрове середовище як драйвер трансформації організаційних моделей бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 151-154.

Gasimzade M. The digital environment as a driver of the transformation of organizational business models. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 151-154.