

Галина Йосипівна Островська,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-9318-2258

e-mail: h.ostrovska@gmail.com;

Роман Петрович Шерстюк,*д-р екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-6253-9421

e-mail: romsher85@gmail.com;

Олександр Тарасович Островський,*здобувач вищої освіти ступеня магістр,*

ORCID 0000-0003-0109-3758

e-mail: homesasha1@gmail.com

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДО ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ: БАГАТОВИМІРНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Вступ. На сучасному етапі розвитку світової економіки відбувається формування нової парадигми господарювання, в основі якої лежить цифрова реконфігурація бізнес-систем. На відміну від попередніх хвиль технологічного оновлення, сучасні цифрові перетворення не обмежуються модернізацією окремих функціональних підсистем підприємства, а спричиняють зміну фундаментальних принципів створення, привласнення та масштабування цінності. У таких умовах цифрові технології перетворюються із допоміжного інструментарію підвищення ефективності на стратегічний ресурс формування довгострокової конкурентної стійкості, визначаючи траєкторії розвитку підприємств, галузей та національних економік.

Домінування платформних моделей взаємодії, поширення технологій штучного інтелекту, розвиток хмарних екосистем, аналітики великих даних та інтелектуальної автоматизації зумовлюють виникнення якісно нових механізмів координації економічної діяльності. Унаслідок цього традиційні межі між виробником, споживачем та партнером поступово втрачають визначеність, поступаючись місцем мережевим конфігураціям створення цінності. Відтак конкурентоспроможність дедалі більше залежить не від обсягу наявних ресурсів, а від здатності суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові активи, акумулювати знання та здійснювати стратегічну оркестрацію цифрових ресурсів у межах складних бізнес-екосистем.

Для української економіки процеси цифрової трансформації мають особливе значення, оскільки відображають не лише необхідність технологічної модернізації, а й потребу формування нової моделі економічної резильєнтності. Сучасний етап розвитку характеризується одночасним впливом структурних, інституційних та технологічних змін, що обумовлюють потребу перегляду усталених підходів до управління розвитком підприємств. Посилення

глобальної конкуренції за технологічні ресурси, трансформація міжнародних виробничих мереж, поширення цифрових платформ та зростання ролі інтелектуального капіталу формують середовище, у якому адаптивність стає недостатньою характеристикою успішного бізнесу. Натомість визначального значення набуває здатність підприємств до проактивного конструювання власних цифрових спроможностей та випереджального освоєння нових технологічних можливостей.

За цих умов особливої актуальності набуває розроблення інтегрованої теоретико-методологічної платформи дослідження цифрової трансформації бізнесу, яка розглядатиме її не як сукупність технологічних нововведень, а як багаторівневий процес стратегічного переосмислення механізмів функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє інтерпретувати цифрову трансформацію як складний феномен еволюції бізнес-систем, у межах якого відбувається реконфігурація ресурсної бази, управлінських механізмів, організаційних компетенцій та моделей створення цінності. Саме необхідність формування нових теоретичних засад стратегічного управління цифровими перетвореннями визначає наукову значущість і практичну затребуваність досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації та цифрової зрілості підприємств перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації економіки зробили вітчизняні науковці В. Ляшенко, О. Вишневський, В. Антонюк та ін., які досліджували формування інноваційних екосистем [6], вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей, розвиток цифрового капіталу [1]. Мостова [14] акцентує увагу на факторах цифрової трансформації бізнесу в Україні, підкреслюючи вплив інституційного середовища, розвитку ІТ-сектору та інноваційної



інфраструктури на швидкість цифрових змін підприємств. Значного поширення набули дослідження, що спираються на технологічно-організаційно-середовищну парадигму, яка розглядає цифрові зміни як результат взаємодії технологічних, організаційних і зовнішніх чинників [18]. У роботі [16] розроблено системно-інтегрований методичний підхід до визначення Індексу цифрової трансформації бізнес-структур. Водночас автори [7; 8; 19] обґрунтовують доцільність розгляду цифрової трансформації як безперервного процесу організаційного розвитку, що потребує використання спеціалізованих інструментів оцінювання цифрової зрілості.

Цифрова зрілість у сучасних працях розглядається як багатовимірний конструкт, який відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-стратегію, операційну діяльність, організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства [2; 3]. У цьому контексті підкреслюється, що технологічна модернізація без відповідної трансформації корпоративної та інтелектуальної культури та розвитку цифрових компетенцій персоналу призводить до обмеженої ефективності цифрових ініціатив. Відповідно, цифрова зрілість дедалі частіше розглядається як комплексна характеристика, що включає не лише технологічні, але й поведінкові, управлінські та когнітивні аспекти розвитку організації.

Аналіз отриманих даних [13] засвідчив, що цифрова зрілість підприємств є не лише внутрішньою характеристикою організації, але й елементом більш широкої соціально-економічної екосистеми, що визначає її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Своєю чергою, автори [5] досліджують взаємозв'язок рівня цифрової зрілості компаній із трансформацією їх бізнес-моделей під впливом технологій штучного інтелекту, що свідчить про зростання ролі інтелектуалізованих систем у сучасних моделях управління. Водночас у дослідженні [15] акцентовано увагу на цифровій грамотності персоналу як важливому чиннику формування колективного інтелекту підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці та забезпечує ефективну участь у процесах цифрової трансформації.

Вагомий пласт досліджень [10; 11] присвячений формуванню моделей цифрової зрілості, удосконаленню методичних підходів до її оцінювання та ідентифікації чинників успішної цифрової трансформації. Окремий напрям досліджень пов'язаний із розробленням моделей цифрової зрілості (Digital Maturity Models, DMM), які використовуються для діагностики поточного рівня цифрового розвитку та формування дорожніх карт трансформації. Разом із тим науковці [17] зазначають, що використання DMM часто супроводжується надмірною фрагментацією підходів та відсутністю уніфікованої концептуальної бази.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено методам вимірювання цифрової зрілості. Зокрема, у дослідженні [12] запропоновано прескриптивні

моделі цифрової трансформації, що інтегрують експертні методи багатокритеріального аналізу (DEMATEL, ANP) для визначення вагомості факторів зрілості. Результати систематичних оглядів [9] підкреслюють, що цифрова зрілість, як динамічна властивість організації, еволюціонує під впливом технологічних, ринкових та організаційних змін. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція динамічних цифрових здібностей, що забезпечують здатність підприємства до безперервної адаптації та реконфігурації ресурсів.

Водночас сучасний науковий дискурс не забезпечує достатньої концептуальної визначеності щодо сутності цифрової зрілості як результативного стану цифрової трансформації. Більшість досліджень концентрується на технологічних аспектах цифровізації або окремих інструментах цифрових змін, залишаючи поза увагою комплексну оцінку готовності організації до системного цифрового розвитку. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємозв'язку між цифровою зрілістю, стратегічними пріоритетами підприємства, організаційними механізмами адаптації та розвитком динамічних здібностей. Відсутність узгоджених підходів до структурування та оцінювання цифрової зрілості ускладнює формування ефективних траєкторій цифрової трансформації та обмежує можливості підприємств щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність розроблення багатовимірної моделі цифрової зрілості бізнесу, яка інтегрує стратегічні, технологічні, організаційні та людиноцентричні аспекти цифрового розвитку.

Мета статті. Метою є поглиблення теоретико-методичних засад цифрової трансформації бізнесу на основі концепції цифрової зрілості підприємств шляхом розроблення багатовимірної моделі цифрового розвитку, типології стратегій цифрової трансформації та методичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості для обґрунтування пріоритетів адаптивного стратегічного розвитку підприємств.

Результати дослідження. Осмислення цифрової трансформації в сучасному науковому дискурсі пов'язує її не з технічним оновленням, а з глибинною перебудовою архітектури бізнесу. Науковий фокус змістився від цифровізації окремих функцій і процедур до переосмислення способів формування цінності. Якщо раніше цифрові рішення асоціювалися переважно з операційною ефективністю та мінімізацією витрат, то нині вони розглядаються як каталізатор системного перепроєктування бізнес-архітектури, управлінської конфігурації, ринкових взаємозв'язків і організаційного середовища.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити три взаємопов'язані контури цифрових перетворень: стратегічний, операційно-архітектурний та соціокультурний. Стратегічний контур відображає переосмислення джерел конкурентної переваги через розвиток платформних екосистем, цифрових каналів взаємодії та нових форматів монетизації цін-

ності. Операційно-архітектурний контур пов'язаний із цифровою реконфігурацією бізнес-процесів, інтеграцією даних у реальному часі, алгоритмізацією управлінських функцій та формуванням інтелектуальних контурів координації ресурсних потоків. Його технологічною основою виступають штучний інтелект, великі дані, хмарні середовища, інтернет речей та засоби роботизованої автоматизації. Водночас соціокультурний контур забезпечує інституціоналізацію цифрових змін через розвиток цифрової зрілості, трансформацію управлінського мислення та формування динамічних цифрових здібностей підприємств. Таким чином, цифрова трансформація постає не як сукупність окремих технологічних нововведень, а як багаторівневий процес стратегічної перебудови бізнесу, в межах якого відбувається одночасна зміна архітектури створення цінності, логіки управління та механізмів організаційного розвитку.

У межах дослідження запропоновано типологію стратегій цифрової трансформації, сформовану за чотирма критеріями: темпоральною логікою змін, домінуючим об'єктом трансформації, конфігурацією організаційної архітектури та характером інтеграції у цифровий простір. За темпоральною логікою доцільно розрізняти стратегії прискореної

реконфігурації, що передбачають швидкі та масштабні зміни, та стратегії поступової адаптації, засновані на послідовному впровадженні цифрових рішень. Вибір відповідного підходу залежить від динаміки галузевого середовища, ресурсного потенціалу та рівня цифрової зрілості підприємства. За об'єктом трансформації виділяються технологічно-орієнтовані стратегії, спрямовані на модернізацію існуючих процесів, і бізнес-архітектурні стратегії, що передбачають перегляд механізмів створення та монетизації цінності. З позиції організаційної архітектури цифрові перетворення можуть реалізовуватися через концентровану модель, засновану на спеціалізованих центрах цифрового розвитку, або через дифузну модель, що інтегрує цифрові ініціативи в усі функціональні підсистеми підприємства. За характером інтеграції доцільно виокремлювати екосистемні стратегії, орієнтовані на формування платформних середовищ і мережових ефектів, та продуктово-цифрові стратегії, спрямовані на цифрове вдосконалення існуючих продуктів і послуг. Вибір стратегічної конфігурації визначається позицією підприємства у системі створення цінності, особливостями конкурентного середовища та довгостроковими цілями розвитку (табл. 1).

Таблиця 1. Типологія стратегій цифрової трансформації бізнесу

Основні класифікації	Тип стратегії	Характеристика	Умови застосування
Темпоральна логіка змін	Револьюційні стратегії	- Радикальна зміна бізнес-моделей - Висока швидкість трансформації - Значні інвестиції - Високі ризики	- Загроза дезінтермедіації - Поява цифрових конкурентів - Дизруптивні технології у галузі - Сильне лідерство
	Еволюційні стратегії	- Поступова цифровізація - Інкрементальні зміни - Послідовні інвестиції - Помірні ризики	- Стабільна галузева структура - Помірна конкуренція - Обмежені ресурси - Низька цифрова зрілість
Домінуючий об'єкт трансформації	Технологічні стратегії	- Цифровізація існуючих процесів - Впровадження цифрових технологій - Підвищення ефективності - Фокус на операційну діяльність	- Життєздатна бізнес-модель - Технологічне відставання - Низька операційна ефективність - Наявність технологічного боргу
	Бізнес-модельні стратегії	- Переосмислення створення цінності - Розробка нових ціннісних пропозицій - Нові механізми монетизації - Фокус на стратегічні інновації	- Загроза існуючій бізнес-моделі - Зміна споживчих очікувань - Нові ринкові можливості - Цифрова трансформація галузі
Конфігурація організаційної архітектури	Централізовані стратегії	- Спеціалізовані цифрові підрозділи - Виділені ресурси - Централізована координація - Контрольоване масштабування	- Великі організації - Недостатній рівень цифрових компетенцій - Потреба у координації - Висока складність трансформації
	Розподілені стратегії	- Інтеграція у функціональні напрями - Розподілені ініціативи - Горизонтальна координація - Залучення всіх підрозділів	- Малі та середні організації - Наявність цифрових компетенцій - Децентралізована культура - Потреба швидкої адаптації
Характер інтеграції у цифровий простір	Платформенні стратегії	- Формування екосистем - Багатосторонні ринки - Мережові ефекти - Відкриті інновації	- Потенціал мережових ефектів - Високі транзакційні витрати - Фрагментовані ринки - Значний масштаб бізнесу
	Продуктові стратегії	- Цифровізація продуктів та послуг - Поліпшення клієнтського досвіду - Цифрові канали взаємодії - Помірні структурні зміни	- Обмежений потенціал мережових ефектів - Стабільна галузева структура - Фокус на конкретних продуктах/послугах - Обмежені ресурси

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована типологія стратегій цифрової трансформації (табл. 1) не передбачає жорсткого розмежування окремих підходів, а відображає спектр можливих стратегічних конфігурацій, вибір яких визначається особливостями зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом організації. У практиці управління цифровими змінами підприємства рідко дотримуються виключно одного стратегічного вектору, поєднуючи різні елементи представлених підходів і формуючи індивідуалізовані траєкторії цифрового розвитку.

Емпіричні узагальнення підтверджують, що характер цифрових змін істотно залежить від специфіки економічної діяльності. Визначальними виступають інтенсивність взаємодії зі споживачами, технологічний профіль виробництва, регуляторні умови, конкурентний тиск і структура ланцюгів створення вартості. Це формує різні траєкторії розвитку: фінансовий сектор, телекомунікації та ритейл тяжіють до платформізації й екосистемних моделей, тоді як промисловість, медицина та освіта переважно еволюціонують через послідовне оновлення процесів і накопичення цифрових компетентностей. Водночас масштаб підприємства, організаційна адаптивність, конкурентне середовище та інституційні обмеження нерідко мають вагомий вплив, ніж

галузева належність, зумовлюючи суттєві відмінності результативності цифрових перетворень навіть серед однотипних суб'єктів господарювання.

Для діагностики рівня цифрового розвитку підприємства розроблено багатокомпонентну модель цифрової зрілості, що інтегрує стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людиноцентричний контури. Перший відображає ступінь інтеграції цифрових орієнтирів у стратегічне управління, другий — спроможність управлінської системи забезпечувати трансформаційні зміни, третій — рівень розвитку цифрової інфраструктури, четвертий — цифрову узгодженість бізнес-процесів і використання даних, п'ятий — якість людського потенціалу через призму компетентнісного профілю персоналу, характеристик цифрової культури, трансформаційного лідерства та готовності до інституційних змін. Оцінювання здійснюється за п'ятирівневою шкалою — від початкового стану до повноті інтегрованої моделі, де технологічні рішення, бізнес-процеси, управлінські практики й організаційне середовище функціонують як цілісна система. Отриманий інтегральний результат формує профіль цифрової зрілості, який дає змогу виявити ключові переваги, проблемні зони та визначити подальші орієнтири розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Матриця оцінки цифрової зрілості промислових підприємств

Критерій / рівень	Рівень 1 (ініціальний)	Рівень 2 (формульований)	Рівень 3 (визначений)	Рівень 4 (інтегрований)	Рівень 5 (трансформаційний)
1	2	3	4	5	6
Стратегічна зрілість	- Відсутність цифрової стратегії - Низький цифровий пріоритет - Традиційна бізнес-модель - Реактивне технологічне реагування	- Часткова цифрова стратегія - Допоміжна цифровізація - Локальні цифрові експерименти - Тактичні технологічні рішення	- Формалізована цифрова стратегія - Пріоритетна цифровізація - Поетапна трансформація моделі - Збалансовані цифрові ініціативи	- Інтегрована цифрова стратегія - Стратегічна цифровізація - Глибинна трансформація моделі - Довгострокові цифрові інвестиції	- Цифрове стратегічне ядро - Цифрова організаційна культура - Інноваційна бізнес-модель - Цифрові екосистеми
Організаційна зрілість	- Ієрархічна структура - Відсутні цифрові ролі - Ізольовані ініціативи - Бюрократичні процедури	- Виділені цифрові ролі - Пілотні команди - Координація функцій - Спрощені процедури	- Цифрові підрозділи - Крос-функціональні команди - Інтеграція функцій - Гнучке управління	- Адаптивна структура - Гнучкі команди - Колективна цифровізація - Культура інновацій	- Автономні команди - Гнучка структура - Всеохопне лідерство - Інноваційна екосистема
Технологічна зрілість	- Застаріла ІТ-інфраструктура - Мінімальна автоматизація - Розрізнені дані - Відсутні цифрові продукти	- Часткова модернізація систем - Базова автоматизація - Аналітичні інструменти - Продуктова цифровізація	- Інтегрована ІТ-архітектура - Значна автоматизація - Централізовані дані - Цифрові канали цінності	- Гнучка інфраструктура - Розширена автоматизація - Розвинена аналітика - Цифрові сервіси	- Передові технології - Повна автоматизація - Аналітика та ШІ - Цифрові інновації
Операційна зрілість	- Ручні процеси - Функціональні бар'єри - Дефіцит даних - Експертна залежність	- Часткова цифровізація - Початкова інтеграція - Базова аналітика - Формалізовані процедури	- Значна цифровізація - Інтегровані процеси - Регулярна аналітика - Процесна стандартизація	- Висока автоматизація - Наскрізна інтеграція - Data-driven рішення - Безперервне вдосконалення	- Повна цифровізація - Інтелектуальна автоматизація - Предиктивна аналітика - Самоадаптивні процеси

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Людноцентрична зрілість	- Низькі цифрові знання та компетенції - Традиційна культура - Опір змінам - Директивне лідерство	- Базові цифрові знання та компетенції - Усвідомлення змін - Зниження опору - Залучене лідерство	- Розвинені цифрові компетенції - Цифрова культура - Прийняття змін - Трансформаційне лідерство	- Високий рівень цифрових компетенцій - Сформована культура - Проактивні зміни - Розподілене лідерство	- Передові цифрові компетенції - Інтелектуальна культура - Інтелектуалізація людських ресурсів - Інтелектуальне лідерство

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована матриця оцінювання цифрової зрілості (табл. 2) може використовуватися як інструмент діагностики поточного рівня цифрового розвитку, визначення цільових орієнтирів та формування траєкторії трансформаційних змін. Методика передбачає комплексне оцінювання на основі опитування управлінського персоналу, експертних інтерв'ю, аналізу внутрішніх документів і дослідження особливостей функціонування бізнес-процесів. Результатом є побудова профілю цифрової зрілості підприємства, ідентифікація критичних розривів розвитку та визначення пріоритетних напрямів подальшої цифрової реконфігурації. Практичне застосування методики засвідчує, що для більшості підприємств характерним є нерівномірний розвиток окремих складових цифрової зрілості. Найчастіше вищі оцінки демонструють технологічні компоненти, тоді як організаційні та поведінкові аспекти розвиваються значно повільніше. Така асиметрія свідчить про домінування технологічно-центричної логіки цифровізації, за якої впровадження цифрових рішень не супроводжується належною трансформацією управлінських практик, бізнес-моделей та організаційної культури.

Особливе значення в контексті цифрової трансформації мають соціокультурні та лідерські чинники, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та реалізовувати цифрові ініціативи. Узагальнення успішних практик дозволяє виокремити ключові характеристики цифрової культури: інноваційну відкритість і готовність до експериментування; організаційну гнучкість та адаптивність; міжфункціональну взаємодію і поширення знань; орієнтацію на прийняття рішень на основі даних; клієнтоцентричну спрямованість процесів і управлінських рішень. Формування такої культури є довготривалим процесом, що охоплює трансформацію цінностей, поведінкових норм та управлінських підходів. Вирішальну роль у цьому відіграє цифрове лідерство, яке забезпечує узгодження стратегічних цілей трансформації з повсякденними практиками організації, підтримує розвиток цифрових компетенцій та створює середовище, сприятливе для інноваційної активності й безперервного організаційного навчання.

Трансформація лідерських моделей в умовах цифровізації супроводжується переходом від директивно-адміністративної логіки управління до лідерства надихаючого типу, орієнтованого на фор-

мування спільного бачення, розкриття потенціалу працівників і створення середовища для самореалізації та інноваційної активності. У межах цифрового лідерства ключового значення набувають стратегічне мислення, когнітивна гнучкість, технологічна обізнаність, емоційно-комунікативна зрілість та здатність до системного бачення організаційних процесів.

Паралельно у сучасних дослідженнях простежується посилення ролі екосистемної логіки реалізації цифрових стратегій. Закриті інноваційні моделі, що базуються виключно на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства, поступово втрачають ефективність в умовах прискореного технологічного розвитку та зростання складності цифрових рішень. У відповідь формується підхід, за якого інноваційна діяльність набуває мережевого характеру та реалізується через взаємодію множини економічних агентів у межах партнерських екосистем.

Екосистемний підхід до цифрової трансформації ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних механізмів. По-перше, це модель відкритих інновацій, що передбачає інтеграцію зовнішніх джерел знань, технологій і рішень через співпрацю зі стартапами, науковими установами та технологічними партнерами. По-друге, це розвиток платформних структур, які забезпечують багатосторонню взаємодію учасників ринку та формування спільних ціннісних результатів. По-третє, це стратегічні альянси, орієнтовані на довгострокову координацію зусиль у сфері розвитку цифрових компетенцій і технологічних інновацій. По-четверте, це венчурні механізми інвестування, що забезпечують доступ до нових технологічних рішень і перспективних бізнес-моделей через підтримку інноваційних стартапів. По-п'яте, це формування інноваційних хабів як інтеграційних просторів колективної взаємодії, обміну знаннями та спільного вирішення складних управлінських і технологічних завдань.

Реалізація екосистемного підходу дозволяє організаціям долати обмеження внутрішнього ресурсного потенціалу, прискорювати темпи цифрової трансформації, підвищувати варіативність інноваційних рішень і забезпечувати адаптивність до динамічних змін технологічного та ринкового середовища. Інтегрована взаємодія зазначених компонентів відображена в моделі цифрової трансформації бізнесу (рис. 1), яка систематизує ключові контури змін та їхні взаємозв'язки.

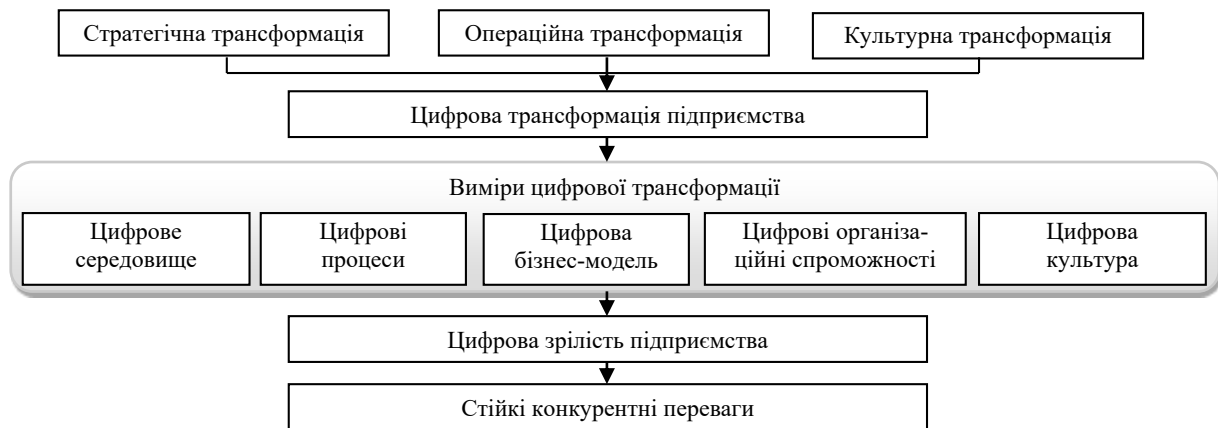


Рисунок. Інтегрована модель цифрової трансформації підприємств
Джерело: власна розробка авторів

Як видно на рис. 1, запропонована інтегрована модель цифрової трансформації підприємств конструює цілісну взаємодію трьох базових вимірів: стратегічного, операційно-архітектурного та соціокультурного. Їхня конвергенція породжує синергетичний імпульс, що матеріалізується у формуванні нової цифрової бізнес-парадигми, упорядкуванні цифрових процесів та створенні сприятливого цифрового організаційного ландшафту. У сукупності ці зміни закладають підґрунтя для тривалих конкурентних переваг у середовищі цифрової економіки.

Критичною передумовою успішної трансформації є розвиток динамічних здібностей підприємства — метакомпетенцій, що забезпечують постійне виявлення можливостей і ризиків, мобілізацію ресурсів та реконфігурацію активів відповідно до мінливих умов. Ці здібності виступають каталізаторами адаптивності й інноваційної життєздатності, а саме:

1. **Цифрове сприйняття.** Здатність системно фіксувати сигнали цифрових змін: розпізнавати тренди, оцінювати потенціал нових технологічних парадигм, ідентифікувати ризики дезінтермедіації та виявляти можливості для цифрового переосмислення ціннісної пропозиції.

2. **Цифрова інноваційність.** Уміння конструювати й трансформувати бізнес-моделі під впливом цифрових інструментів; генерувати й впроваджувати цифрові продукти та сервіси; створювати нові джерела вартості на базі даних і мережевих ефектів.

3. **Цифрова реконфігурація.** Здатність реорганізовувати структури, процеси та ресурсні конфігурації для інтеграції цифрових рішень у існуючі операційні ланцюги та для перебудови механізмів створення цінності.

4. **Шляхи розвитку динамічних здібностей.** Розбудова метакомпетенцій вимагає цілеспрямованих, системних інвестицій у навчання, експериментальні майданчики та організаційні механізми, що стимулюють адаптацію.

5. **Організаційне навчання.** Впроваджувати цикли навчання, що поєднують практичні експерименти з рефлексією, кейс-аналізом і швидким поширенням набутого досвіду.

6. **Експериментальні простори.** Створювати інкубатори й пілотні майданчики для тестування технологічних гіпотез і бізнес-моделей у контрольованих умовах.

7. **Процесуальні та структурні інструменти.** Формувати гібридні структури, що поєднують централізоване управління з децентралізованою автономією команд, а також впроваджувати механізми швидкої реконфігурації ресурсів.

Отже, розвиток динамічних здібностей — це не одноразова ініціатива, а постійний процес трансформації організаційної екосистеми. Системні інвестиції в навчання, експерименти та адаптивні структури створюють передумови для того, щоб стратегічне, операційне та культурне виміри працювали як єдина, самопідсилювана система, здатна забезпечити стійку конкурентоспроможність у цифровому середовищі (табл. 3).

Аналіз бар'єрів цифрової трансформації (табл. 4) демонструє комплексний характер перешкод, із якими стикаються організації у процесі цифровізації. Подолання бар'єрів вимагає одночасних змін у стратегії, технологічній базі, структурі організації, культурі та моделях лідерства; лише комплексні інтервенції знижують ризик взаємного підсилення перешкод.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку рекомендацій для підвищення ефективності цифрової трансформації бізнесу (табл. 4).

Реалізація перелічених заходів потребує послідовної, довготривалої відданості керівництва та адаптації загальних принципів до унікального контексту кожної організації з урахуванням її масштабу, галузевих особливостей, стадії розвитку та стратегічних пріоритетів.

Таблиця 3. Ключові бар'єри цифрової трансформації та механізми їх подолання

Категорія бар'єрів	Прояви	Механізми подолання	Очікуваний вплив на цифрову зрілість
Стратегічні	- Відсутність чіткого бачення - Фокус на короткострокових результатах - Недооцінка масштабу змін - Фрагментарні цифрові ініціативи	- Розробка комплексної цифрової стратегії - Залучення вищого керівництва - Формування стратегічного бачення - Портфельний підхід до управління ініціативами	Інтеграція цифрових цілей у систему стратегічного управління
Технологічні	- Застаріла IT-інфраструктура - Технологічний борг - Фрагментовані системи - Проблеми кібербезпеки	- Модернізація технологічної архітектури - Впровадження гнучких технологічних платформ - Інтеграція систем та даних - Розвиток компетенцій в області кібербезпеки	Підвищення технологічної зрілості та інтегрованості даних
Організаційні	- Функціональні силоси - Бюрократичні процедури - Неєфективна координація - Нестача ресурсів	- Формування крос-функціональних команд - Спрощення процедур та процесів - Створення центрів компетенцій - Пріоритизація та фокусування ресурсів	Посилення процесної узгодженості й адаптивності
Культурні	- Опір змінам - Страх невизначеності - Нестача цифрових компетенцій - Відсутність культури інновацій	- Розвиток цифрової культури - Програми управління змінами - Навчання та розвиток персоналу - Заохочення експериментування	Зростання цифрових компетентностей і культури інновацій
Лідерські	- Нестача цифрової експертизи - Відсутність прихильності - Неузгодженість цілей - Слабкі комунікації	- Розвиток цифрового лідерства - Формування коаліції змін - Синхронізація цілей та KPI - Послідовна комунікація	Посилення трансформаційного лідерства та управлінської підтримки
Екосистемні	- Обмеженість внутрішніх ресурсів - Нестача експертизи - Складність інтеграції партнерів - Ризики інтелектуальної власності	- Розвиток відкритих інновацій - Стратегічні партнерства - Формування цифрових екосистем - Розвиток венчурних програм	Розширення цифрової взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4. Рекомендації для підвищення ефективності цифрової трансформації

Напрямок	Рекомендації	Очікувані результати
1	2	3
Синтезована цифрова стратегія	Розробити інтегровану стратегію цифровізації, що логічно вписується в загальну бізнес-стратегію та орієнтована на перетворення бізнес-моделі, операційних ланцюгів і клієнтського шляху.	Узгодженість цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємства, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.
Еластична технологічна архітектура	Формувати архітектуру, що гарантує адаптивність і масштабованість систем, забезпечує безшовну інтеграцію даних і сервісів; пріоритетними складовими є хмарні сервіси, мікросервісні підходи, API-шари та інтеграційні платформи.	Підвищення гнучкості IT-інфраструктури, скорочення витрат на модернізацію та прискорення впровадження інновацій.
Гнучкі методики управління	Впроваджувати ітеративні підходи (Agile, Scrum, Kanban) для швидкого валідування гіпотез, прискореного тестування рішень і оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища.	Скорочення часу реалізації проєктів, підвищення адаптивності організації та швидкості прийняття рішень.
Культура цифрового експерименту	Виховувати культуру, що цінує інновації, толерантність до ризику, готовність до експериментів і орієнтацію на створення клієнтської цінності.	Зростання інноваційної активності, підвищення готовності персоналу до змін та формування сприятливого середовища для цифрових ініціатив.
Компетенції на перетині бізнесу і технологій	Системно розвивати цифрові навички співробітників через навчальні програми, наставництво, ротацію ролей і залучення зовнішніх талантів; особливий акцент — на компетенціях, що поєднують бізнес-логіку й IT.	Підвищення цифрової грамотності персоналу, зміцнення кадрового потенціалу та ефективності реалізації трансформаційних проєктів.
Управління на основі даних	Впровадити підходи data-driven management: налагодити системний збір, обробку та аналітику даних для обґрунтованих рішень, оптимізації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами.	Підвищення якості управлінських рішень, оптимізація бізнес-процесів та зростання ефективності використання ресурсів.
Екосистемні партнерства	Розвивати партнерські мережі з технологічними провайдерами, стартапами, науковими установами та галузевими акторами для спільної генерації інновацій і прискорення трансформаційних ініціатив.	Розширення інноваційних можливостей, доступ до нових технологій та скорочення часу впровадження цифрових рішень.
Збалансований портфель ініціатив	Формувати портфель цифрових проєктів, що поєднує швидкі перемоги (quick wins) і довгострокові стратегічні програми, спрямовані на глибинну перебудову бізнес-моделі.	Досягнення швидких результатів при одночасному забезпеченні стратегічного розвитку та підвищенні цифрової зрілості бізнесу.
Оmnіканальна клієнтська взаємодія	Забезпечити безшовний, персоналізований досвід на всіх точках контакту, використовуючи аналітику для глибшого розуміння потреб і пріоритетів клієнтів.	Зростання задоволеності та лояльності клієнтів, покращення клієнтського досвіду та підвищення рівня утримання споживачів.

1	2	3
Системний моніторинг і коригування	Впровадити механізми регулярного моніторингу, оцінки ефективності та раннього виявлення відхилень від плану для своєчасної корекції стратегії й оптимізації ресурсного розподілу.	Підвищення керованості цифрової трансформації, мінімізація ризиків та забезпечення досягнення запланованих результатів.

Джерело: власна розробка авторів

Висновки.

1. Узагальнення сучасних теоретико-методологічних підходів дало змогу встановити еволюцію концепції цифрової трансформації від автоматизації окремих функцій до комплексної реконфігурації бізнес-систем. Обґрунтовано, що цифрова трансформація охоплює три взаємозалежні контури змін: стратегічний, пов'язаний із переосмисленням механізмів створення цінності; операційний, операційно-архітектурний та соціокультурний. На відміну від підходів, що розглядають цифрову трансформацію переважно крізь призму технологічних змін, доведено визначальне значення синхронного розвитку всіх контурів для забезпечення стійкості трансформаційних результатів.

2. Розроблена типологія стратегій диференціює підходи за часовим горизонтом, інноваційним фокусом, організаційною архітектурою та ступенем інтеграції. Галузевий аналіз виявив неоднорідність: сектори з високою цифровою інтенсивністю (фінанси, телеком, ритейл) орієнтуються на радикальні, платформо-орієнтовані трансформації; інші сектори (виробництво, охорона здоров'я, освіта) переважно фокусуються на поступовій цифровізації процесів. Отримані результати дають змогу обґрунтовувати вибір стратегічних траєкторій цифрової трансформації з урахуванням галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості підприємств.

3. Методичний інструментарій оцінювання цифрової зрілості на відміну від моделей, орієнтованих переважно на технологічні параметри цифровізації, охоплює стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людиноцентричний виміри, що забезпечує комплексність оцінювання цифрового розвитку підприємства. Розроблена матриця дозволяє ідентифікувати трансформаційні розриви, визначати пріоритетні напрями розвитку та формувати дорожні карти цифрових змін. Встановлено, що основними стримувальними чинниками цифрової трансформації виступають стратегічна фрагментація, технологічні обмеження, організаційна інерція, дефіцит цифрових компетенцій і недостатня залученість керівництва. Бар'єри мають взаємопов'язаний характер, тому їх подолання вимагає системних,

синхронізованих інтервенцій, що поєднують стратегію, технології, культуру та лідерство. На відміну від поширених підходів, що концентруються переважно на рівні технологічного оснащення, запропонований інструментарій дозволяє оцінити готовність підприємства до системних цифрових змін.

4. Доведено зростаючу роль екосистемної логіки цифрового розвитку, що ґрунтується на мережевій взаємодії підприємств, технологічних партнерів, наукових установ та інноваційних стартапів. На відміну від традиційних моделей цифрової трансформації, орієнтованих переважно на внутрішні ресурси підприємства, обґрунтовано доцільність екосистемного підходу, який розширює можливість створення інноваційної цінності та прискорює цифрові перетворення. Обґрунтовано, що визначальною передумовою успішної цифрової трансформації є розвиток динамічних здібностей підприємства до цифрового сприйняття, цифрових інновацій і безперервної реконфігурації ресурсів. Це дає можливість сформулювати концептуальні засади побудови цифрових екосистем та посилити адаптивність підприємств до змін цифрового середовища.

5. Сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності цифрової трансформації, зокрема щодо формування інтегрованої цифрової стратегії, розвитку адаптивної технологічної архітектури, впровадження гнучких управлінських підходів, зміцнення цифрової культури, розвитку компетенцій на перетині бізнесу й технологій, використання data-driven практик та розширення екосистемних партнерств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню цифрової зрілості підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню довгострокової стійкості в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням теоретичних засад цифрової зрілості, моделюванням траєкторій її розвитку в умовах технологічної турбулентності та виявленням взаємозв'язків між рівнем цифрової зрілості, динамічними організаційними здібностями й результативністю цифрової трансформації підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: моногр. Київ, 2018. 252 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf
2. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143–151. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151)
3. Островська Г. Й., Островський О. Т. Розвиток професійних компетенцій працівників промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 131–140. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).131-140](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).131-140)

4. Рябець Н. Цифрова зрілість компаній як компонента лідерства в міжнародному бізнесі. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 9 (25). С. 136–146. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278063>
5. Тягунова З. О., Косогов Т. Л. Вплив штучного інтелекту на бізнес-моделі компаній із різним рівнем цифрової зрілості. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 23–31. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-23>
6. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія / В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 472 с. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0009-2>
7. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model. *Systems*. 2023. Vol. 11, Iss. 4. Art. 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
8. Bąk S., Jedynek, P. Assessment of enterprise digital maturity. *Organization and Management*. 2024. № 2 (196). P. 69–96. URL: https://www.researchgate.net/publication/390490012_
9. Han Y., Du H., Zhao Y. Development of a digital transformation maturity model for the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. Vol. 31, Iss. 7. P. 4384–4412. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2023-1009>
10. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. A comparative analysis review of digital transformation stage in developing countries. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2023. Vol. 16, № 1. P. 150–167. <https://doi.org/10.3926/jiem.4576>
11. Kirmizi M. Design features of digital transformation maturity models: A systematic literature analysis and future research directions. *Journal of Modelling in Management*. 2024. Vol. 19, Iss. 2. P. 313–341. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0271>
12. Kocaoglu B., Kirmizi M. Prescriptive digital transformation maturity model: A development and validation study. *Kybernetes*. 2024. Vol. 54, Iss. 5. P. 2662–2705. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0243>
13. Lingur L., Martyniuk O., Ivchenko I., Ivchenko O. Creating a digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 4, № 13(118). P. 22–33. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263540>
14. Mostova A. Trends and Factors of Digital Transformation of Business: The Experience of Ukraine. *Economy & Business*. 2024. Vol. 18. P. 168–184. <https://doi.org/10.62991/EB1996501133>
15. Ostrovska H. Y., Strutynska I. V., Sherstiuk R. P., Pietukhova O. M., Yasinetska I. A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 3. P. 157–163. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
16. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6, № 13(114). P. 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Thordsen T., Bick M. A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. P. 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>
18. Tubis A. A. Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Iss. 20. Art. 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
19. Zhu H., Wang L., Li C. Building a digital transformation maturity evaluation model for construction enterprises. *Buildings*. 2024. Vol. 14, Iss. 1. Art. 91. <https://doi.org/10.3390/buildings14010091>

Надійшла до редакції 02.07.2026

Прийнята до друку 11.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Lyashenko, V. I., & Vyshnevsky, O. S. (2018). Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development [Monograph]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf [in Ukrainian].
2. Ostrovska, H. Y. (2024). Modern Models for Diagnosing and Assessing the Enterprise's Digital Maturity in the Context of Digital Transformation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(47), 143–151. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151) [in Ukrainian].
3. Ostrovska, H., & Ostrovskiy, O. (2026). Development of professional competencies among industrial enterprise employees in the context of digital transformation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 131–140. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).131-140](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).131-140) [in Ukrainian].
4. Riabets, N. (2023). Digital maturity of the company as a component of leadership in international business: assessment models, problems and potential ways of its increase. *Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 136–146. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278063> [in Ukrainian].
5. Tiahunova, Z. O., & Kosogov, T. L. (2024) The impact of artificial intelligence on business models of companies with different levels of digital maturity. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 80, 23–31. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-23> [in Ukrainian].
6. Lyashenko, V. I. (Ed.). (2022). Formation of an institutional environment for the modernization of the economy of old industrial regions of Ukraine [Monograph]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute for Economics of Industry. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0009-2> [in Ukrainian].
7. Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model. *Systems*, 11(4), 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
8. Bąk, S., & Jedynek, P. (2024). Assessment of enterprise digital maturity. *Organization and Management*, 2(196), 45–62. https://www.researchgate.net/publication/390490012_
9. Han, Y., Du, H., & Zhao, Y. (2024). Development of a digital transformation maturity model for the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(7), 4384–4412. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2023-1009>
10. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi A. P. (2023). A comparative analysis review of digital transformation stage in developing countries. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 150–167. <https://doi.org/10.3926/jiem.4576>
11. Kirmizi, M. (2024). Design features of digital transformation maturity models: A systematic literature analysis and future research directions. *Journal of Modelling in Management*, 19(2), 313–341. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0271>
12. Kocaoglu, B., & Kirmizi, M. (2024). Prescriptive digital transformation maturity model: A development and validation study. *Kybernetes*, 54(5), 2662–2705. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0243>

13. Lingur, L., Martyniuk, O., Ivchenko, I. & Ivchenko, O. (2022) 'Creating a digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(118)). P. 22–33. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263540>
14. Mostova, A. (2024) Trends and Factors of Digital Transformation of Business: The Experience of Ukraine. *Economy & Business*, 18, 168–184. <https://doi.org/10.62991/EB1996501133>
15. Ostrovska, H. Y., Strutynska, I. V., Sherstiuk, R. P., Pietukhova, O.M., & Yasinetska I. A. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 157–163. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
16. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13(114)), 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, 21, 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>
18. Tubis, A. A. (2023). Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*, 15(20), 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
19. Zhu, H., Wang, L., & Li, C. (2024). Building a digital transformation maturity evaluation model for construction enterprises. *Buildings*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.3390/buildings14010091>

Received: 02.07.2026 Accepted: 11.08.2026 Published: 29.09.2026

Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Островський О. Т. Від цифровізації до цифрової зрілості: багатовимірний модель трансформації бізнесу

Стаття присвячена аналізу цифрової трансформації бізнесу крізь призму формування цифрової зрілості підприємств. Запропоновано багатовимірну модель цифрового розвитку, що інтегрує стратегічний, операційно-архітектурний та соціокультурний контури трансформації. Цифрову трансформацію інтерпретовано як процес системної реконфігурації бізнес-моделі, процесної архітектури та організаційної поведінки під впливом технологічних змін. Доведено, що результативність цифрових перетворень визначається узгодженістю технологічних рішень зі стратегічними пріоритетами та організаційною логікою розвитку підприємства. Виявлено ключові обмежувачі трансформації, серед яких інерційність управлінських практик, фрагментарність цифрових ініціатив і дефіцит цифрових компетенцій. Встановлено, що характер цифрових перетворень варіюється залежно від галузевої конфігурації, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства.

Розроблено типологію стратегій цифрової трансформації, сформовану за темпоральною логікою змін, домінуючим об'єктом трансформаційного впливу, архітектурою організації цифрових процесів та характером інтеграції у цифрові екосистеми. Обґрунтовано визначальну роль цифрової культури, міжфункціональної взаємодії та адаптивного лідерства у забезпеченні успішності трансформаційних процесів. Сформовано методичний інструментарій оцінювання цифрової зрілості, який охоплює стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людський виміри розвитку. Запропонований підхід забезпечує можливість формування профілю цифрової зрілості, ідентифікації критичних розривів та визначення пріоритетних напрямів трансформації. Встановлено зростання значення екосистемного підходу та динамічних організаційних здібностей як підґрунтя довгострокової адаптації бізнесу до технологічної мінливості та нових умов створення цінності.

Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного управління для оцінювання цифрової зрілості підприємств, формування адаптивних моделей цифрової трансформації, визначення трансформаційних розривів та підвищення ефективності реалізації цифрових ініціатив у різних секторах економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, організаційні зміни, бізнес-моделі, технологічні інновації, динамічні здібності, цифрова зрілість, екосистемний підхід.

Ostrovskaya H., Sherstiuk R., Ostrovskyy O. From digitalization to digital maturity: a multidimensional model of business transformation

This article analyzes the digital transformation of business through the lens of developing digital maturity in enterprises. It proposes a multidimensional model of digital development that integrates the strategic, operational-architectural, and socio-cultural dimensions of transformation. Digital transformation is interpreted as a process of systematic reconfiguration of the business model, process architecture, and organizational behavior under the influence of technological changes. It is proven that the effectiveness of digital transformation is determined by the alignment of technological solutions with strategic priorities and the organizational logic of the enterprise's development. Key constraints to transformation are identified, including the inertia of management practices, the fragmentation of digital initiatives, and a shortage of digital competencies. It is established that the nature of digital transformation varies depending on the industry configuration, the scale of operations, and the level of digital maturity of the enterprise.

A typology of digital transformation strategies was developed, based on the temporal logic of change, the dominant object of transformational influence, the architecture of digital processes, and the nature of integration into digital ecosystems. The decisive role of digital culture, cross-functional collaboration, and adaptive leadership in ensuring the success of transformation processes is substantiated. A methodological toolkit for assessing digital maturity, covering the strategic, technological, operational, organizational, and human dimensions of development, was developed. The proposed approach makes it possible to create a digital maturity profile, identify critical gaps, and determine priority areas for transformation. The growing importance of an ecosystem-based approach and dynamic organizational capabilities as the foundation for long-term business adaptation to technological change and new conditions for value creation is established.

The results of this study can be used in strategic management practice to assess the digital maturity of enterprises, develop adaptive models of digital transformation, identify transformation gaps, and improve the effectiveness of digital initiatives across various economic sectors.

Keywords: digital transformation, strategic management, organizational change, business models, technological innovation, dynamic capabilities, digital maturity, ecosystem approach.