

## Оцінювання цифрової зрілості підприємства як основа формування ефективної цифрової стратегії

Вінницький національний технічний університет

**Анотація:** У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства змушені адаптуватися до швидких технологічних змін, що зумовлює необхідність формування ефективних цифрових стратегій. Важливим етапом цього процесу є оцінювання цифрової зрілості підприємства, яка відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, систему управління та організаційну діяльність. У роботі розглянуто підходи до визначення цифрової зрілості та проаналізовано основні критерії її оцінювання, зокрема рівень використання цифрових технологій, цифрові компетенції персоналу та ступінь автоматизації бізнес-процесів. Обґрунтовано, що результати оцінювання цифрової зрілості можуть слугувати основою для формування ефективної цифрової стратегії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** цифрова зрілість; цифрова стратегія; цифрова трансформація; цифровізація підприємства; стратегічне управління.

### Assessing the digital maturity of an enterprise as a basis for forming an effective digital strategy

**Abstract:** In the current conditions of digitalization of the economy, enterprises are forced to adapt to rapid technological changes, which necessitates the formation of effective digital strategies. An important stage of this process is the assessment of the digital maturity of the enterprise, which reflects the level of integration of digital technologies into business processes, management system and organizational activities. The paper considers approaches to determining digital maturity and analyzes the main criteria for its assessment, in particular the level of use of digital technologies, digital competencies of personnel and the degree of automation of business processes. It is substantiated that the results of the assessment of digital maturity can serve as the basis for the formation of an effective digital strategy and ensuring the long-term competitiveness of enterprises.

**Keywords:** digital maturity; digital strategy; digital transformation; enterprise digitalization; strategic management.

В умовах переходу до Індустрії 5.0 та посилення глобалізаційних процесів ефективна цифрова трансформація стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси, систему управління та стратегічне планування діяльності організацій. У цьому контексті важливого значення набуває оцінювання цифрової зрілості (Digital Maturity), яка відображає рівень готовності та здатності підприємства впроваджувати цифрові технології та адаптуватися до умов цифрової економіки. Цифрова зрілість виступає фундаментом для формування ефективної цифрової стратегії, оскільки дозволяє визначити поточний рівень цифрового розвитку підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також окреслити пріоритетні напрями подальшої цифрової трансформації. Використання систематизованих підходів до оцінювання цифрової зрілості сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень та розробці структурованої дорожньої карти впровадження цифрових інновацій.

Еволюційний шлях підприємства до цифрової зрілості проходить крізь «тріаду» послідовних етапів: оцифрування, автоматизацію та цифровізацію. На базовому рівні оцифрування забезпечує переведення аналогових даних у цифровий формат для їхньої подальшої обробки. Проміжний етап — автоматизація — спрямований на оптимізацію окремих бізнес-процесів шляхом часткової або повної заміни людської праці машинною. Проте лише цифровізація стає ключовим моментом трансформації, оскільки передбачає інтеграцію передових технологій в існуючі системи для докорінної зміни бізнес-моделей та отримання стратегічних конкурентних переваг. У цьому контексті цифрова зрілість виступає динамічним показником, що відображає не лише технічну готовність організації до впровадження інновацій, а й її здатність адаптувати організаційну структуру та корпоративну культуру до мінливих ринкових тенденцій. Такий комплексний підхід дозволяє розглядати зрілість як фундамент для побудови ефективної цифрової стратегії, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах сучасної нестабільності [1,2].

Сучасні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємств включають різноманітні методи та інструменти — від вузькоспеціалізованих галузевих індексів до комплексних корпоративних моделей. Їх основна мета полягає у визначенні поточного рівня цифрового розвитку підприємства, а також у виявленні проблемних або «вузьких місць» у бізнес-процесах, які потребують удосконалення. Однією з найбільш поширених у європейському просторі є методика, розроблена Європейськими цифровими інноваційними хабами (ЄЦІХ). Вона передбачає двомодульний підхід до оцінювання. Перший модуль спрямований на збір загальної інформації про підприємство, що дозволяє проводити статистичний аналіз і порівнювати рівень його цифрового розвитку з іншими підприємствами тієї ж галузі або регіону. Другий модуль безпосередньо оцінює рівень цифрової зрілості за шістьма ключовими напрямками. До них належать: стратегія цифрового розвитку бізнесу, рівень технологічної готовності підприємства, цифровізація, орієнтована на людину (що включає розвиток цифрових компетенцій працівників і забезпечення їхнього професійного добробуту), ефективне управління даними з урахуванням вимог кібербезпеки, рівень автоматизації процесів та так звана «зелена» цифровізація, яка відображає здатність підприємства використовувати цифрові технології з урахуванням принципів екологічної стійкості. Оцінювання за цією методикою здійснюється у кілька етапів: початковий етап (T0) фіксує вихідний рівень цифрової зрілості підприємства, після чого проводяться подальші вимірювання (T1 та T2), що дозволяють відстежити прогрес змін та результати впровадження цифрових рішень протягом приблизно двох років після взаємодії з ЄЦІХ [3].

Водночас визнаним глобальним стандартом виступає індекс SIRI (Smart Industry Readiness Index), розроблений Всесвітнім економічним форумом у партнерстві з McKinsey та Siemens. Цей індекс є першою у світі незалежною оцінкою, що аналізує підприємство через призму трьох фундаментальних блоків: процеси, технології та організація, які декомпонуються на 16 вимірів, включаючи вертикальну/горизонтальну інтеграцію та інтелект (використання штучного інтелекту). Унікальність SIRI полягає в можливості класифікувати компанії за чотирма архетипами («Тропічний ліс», «Хвойний ліс», «Саванна» та «Тундра»), що відображає складність промислової трансформації в конкретній галузі [4]. Для визначення «цифрового IQ» організації активно застосовуються моделі провідних консалтингових гігантів. Зокрема, інструментарій Gartner (Digital IQ Index) дозволяє оцінити до 12 параметрів цифрової активності, серед яких: аналіз транзакцій, ефективність цифрових «воронки продажів», присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube), успішність мобільної версії сайту та рівень цифрової грамотності співробітників [5]. Своєю чергою, методика Deloitte пропонує ще глибший аналіз через п'ять «ядер» бізнесу, що охоплюють 28 субіндикаторів та 179 критеріїв оцифрування. Використання таких комплексних моделей допомагає менеджменту подолати «когнітивний дефіцит» та чітко визначити пріоритетні технології для інвестування, забезпечуючи перетворення діагностики на стратегічний орієнтир розвитку [6].

Цифрова зрілість виступає фундаментальною основою для формування ефективної цифрової стратегії підприємства, оскільки саме вона дозволяє об'єктивно оцінити поточний рівень цифрового розвитку організації. Важливим етапом цього процесу є проведення початкової діагностики (T0), яка слугує точкою відліку перед здійсненням значних інвестицій у цифрові технології. Така оцінка дає змогу виявити існуючі «вузькі місця» у бізнес-процесах, визначити рівень технологічної готовності підприємства та оцінити наявні ресурси для подальшої трансформації. Результати оцінювання цифрової зрілості безпосередньо пов'язані з процесом стратегічного планування, адже саме вони

визначають цільовий стан підприємства та пріоритетні напрями цифрових змін. Завдяки цьому підприємство може уникнути хаотичного або несистемного впровадження окремих технологій і сформувати послідовну та обґрунтовану стратегію цифрового розвитку. Крім того, використання об'єктивних даних про стан бізнес-процесів сприяє подоланню так званого «когнітивного дефіциту» менеджменту, коли управлінські рішення приймаються на основі обмеженої або суб'єктивної інформації, що особливо важливо в умовах зростаючої складності сучасного бізнес-середовища. Ефективність цифрової трансформації в умовах сучасної нестабільності визначається не лише технологічним аспектом, а й комплексною готовністю організації до системних змін. Ключовим фактором успіху виступає людський капітал та цифрова грамотність, оскільки компетенції персоналу та його психологічна готовність до навчання є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Розвиток інноваційної культури, де кожен співробітник від фахівця до топ-менеджера інтегрований у цифрові процеси, дозволяє бізнесу значно швидше адаптувати свої заходи до нових, раніше непередбачених умов. Важливою складовою такого середовища є інформаційна безпека, адже впровадження надійних схем кібербезпеки та захист корпоративних даних є критично важливими для забезпечення безперервності функціонування бізнесу в цифрову епоху.

Отже, оцінювання цифрової зрілості підприємства є важливим елементом формування ефективної цифрової стратегії та забезпечення успішної цифрової трансформації. Встановлено, що цифрова зрілість відображає рівень готовності підприємства до впровадження інноваційних технологій та здатність інтегрувати їх у бізнес-процеси, систему управління і стратегічний розвиток. Еволюція до цифрової зрілості відбувається через послідовні етапи оцифрування, автоматизації та цифровізації, що забезпечують поступову трансформацію діяльності підприємства та формування нових бізнес-моделей. Важливу роль у визначенні рівня цифрової зрілості відіграють сучасні методологічні підходи та інструменти оцінювання, зокрема моделі Європейських цифрових інноваційних хабів, індекс SIRI, а також аналітичні підходи провідних консалтингових компаній. Застосування таких методик дозволяє підприємствам об'єктивно оцінити поточний стан цифрового розвитку, визначити пріоритетні напрями змін та сформувати обґрунтовану дорожню карту цифрової трансформації. Таким чином, системне оцінювання цифрової зрілості сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Голіонко Н.Г., Кондратьєва К.А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. №1(113). С. 145-150.
2. Петько, С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
3. European Digital Innovation Hubs Network. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home>.
4. The Global Smart Industry Readiness Index Initiative: Manufacturing Transformation Insights Report 2023. (2024). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-smartindustry-readiness-index-initiative-manufacturingtransformation-insights-report-2023/>.
5. Coleman T., Kleine-Stagemann L., de Gruppe K., Then-Bezgh C. Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, the Present, and the Future. *Business & Information System Engineering*. 2022. Vol. 52. P. 353-394.
6. Digital Maturity Model. Deloitte US. Audit, Consulting, Advisory, and Tax Services. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

**Сметанюк Олена Анатоліївна** - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; [smetaniuk@vntu.edu.ua](mailto:smetaniuk@vntu.edu.ua).

**Цісар Дмитро Олександрович** - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

**Smetaniuk Olena** - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

**Tsisar Dmytro** - PhD student of group 073-23a, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.