

(інноваційно активних та неінноваційних); кількість зайнятих працівників на підприємствах (інноваційно активних та неінноваційних) за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

Kilkist pidpriemstv (innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv ta neinnovatsiinykh); ob'siah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstv (innovatsiino aktyvnykh ta neinnovatsiinykh); kilkist zainiatykh pratsivnykiv na pidpriemstvakh (innovatsiino aktyvnykh ta neinnovatsiinykh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2024). [Number of enterprises (innovatively active enterprises and non-innovative ones); volume of products (goods, services) sold by enterprises (innovatively active and non-innovative ones); number of employees employed by enterprises (innovatively active and non-innovative ones) by type of economic activity]. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

**Круглова Олена Анатоліївна**, канд. екон. наук, проф., професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

**Kruglova Olena**, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

**Тютюнник Марія Петрівна**, здобувачка ступеня доктора філософії, Державний біотехнологічний університет, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

**Tiutiunnik Mariia**, PhD student, State Biotechnological University, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

ORCID:<https://orcid.org/0009-0006-1233-0690>

Прийнято до друку 19.11.2025 р.  
Оприлюднено 08.12.2025 р.

УДК 658.012.4:005.334:004

DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-394X-2025-38-2-117>

## ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ

**В.А. Гросул, А.О. Колесник**

*У статті обґрунтовано типологію стратегій цифрової трансформації підприємства на основі інтеграції механізмів ризикостійкості. Розроблено матрицю диференціації стратегій, що узгоджує рівні організаційної архітектури з типами цифрових змін. Запропоновано показник цифрового*

ствідошення стійкості цінності для оцінювання ефективності трансформаційних процесів в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, стратегія підприємства, ризикостійкість, типологія стратегій, управління ризиками, цифрова зрілість, створення цінності.

## **TYOLOGY OF ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES IN THE CONTEXT OF RISK RESILIENCE MANAGEMENT**

**V. Hrosul, A. Kolesnyk**

*In the rapidly evolving landscape of Industry 4.0 and 5.0, digital transformation has shifted from being a competitive advantage to a fundamental imperative for business survival. However, empirical evidence suggests a growing "digital vulnerability paradox," where accelerated technological adoption without a corresponding evolution in risk management systems leads to operational fragility rather than efficiency. Consequently, this paper addresses the critical scientific and practical problem of justifying a typology of digital transformation strategies through the lens of risk resilience management. The study employs a structural-logical approach to synthesize two key dimensions: the intensity of digital innovation and the depth of risk resilience integration. By analyzing the differentiation of strategies, the authors propose a multi-dimensional matrix that correlates organizational architecture levels with functional domain coverage. Based on this framework, the research identifies and characterizes four distinct strategic archetypes of digital transformation. The "Defensive Strategy" focuses on maintaining current positions and protecting assets through isolated risk management practices, primarily located within IT departments. The "Adaptive Strategy" is characterized by flexible, iterative implementation of changes with cross-functional coordination, allowing for tactical adjustments. The "Proactive Strategy" utilizes "predictive intelligence" to identify threats early and convert them into strategic insights. Finally, the "Transformational Strategy" represents the highest level of maturity, where risk resilience acts as a driver for value creation, involving a fundamental rethinking of the business model. A significant theoretical contribution of the study is the conceptualization of risk resilience levels – ranging from operational and fragmented to strategic and systemic. The authors argue that high-level strategies require the formation of specialized dynamic capabilities, such as an adaptive response architecture and strategic transformation ability. Furthermore, the paper introduces the Digital Value Resilience Ratio (VRR), a mathematical formalization designed to measure the relationship between preserved value and newly created value relative to the initial value at risk. This metric quantitatively validates the shift from a risk-avoidance paradigm to one of risk-based value generation. The study concludes that successful digital transformation requires a holistic integration of risk resilience mechanisms into the corporate DNA, where moving from a Defensive to a Transformational*

*strategy necessitates an organizational evolution where risk management ceases to be a control function and becomes a strategic resource for navigating uncertainty.*

**Keywords:** *digital transformation, enterprise strategy, risk resilience, strategic typology, risk management integration, digital maturity, value creation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах тотальної цифровізації та перманентних трансформаційних змін економічних систем різних рівнів обґрунтування типології стратегій цифрової трансформації підприємства стає фундаментальною науково-практичною проблемою. Глобальний перехід до Індустрії 4.0 та 5.0 формує нову економічну реальність, де цифрова зрілість виступає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання бізнесу. Проте, емпіричний досвід останніх років засвідчує наявність суттєвого «парадоксу цифрової вразливості»: прискорене впровадження технологій без належної адаптації системи управління ризиками часто призводить не до зростання ефективності, а до критичних операційних збоїв та втрати керованості.

Стратегічний вектор цифрових перетворень бізнес-структур безпосередньо корелює з їхньою здатністю підтримувати стійкість в умовах множинних ризиків, характерних для технологічної модернізації (кіберзагрози, розриви ланцюгів постачання, технологічна залежність, кадрові дефіцити). Більшість існуючих підходів до стратегування розглядають цифрову трансформацію лінійно – як процес нарощування технологічного потенціалу, ігноруючи при цьому необхідність синхронної перебудови архітектури безпеки та стійкості. Це створює концептуальний вакуум у розумінні того, як саме підприємства мають балансувати між агресивним захопленням нових ринкових можливостей та збереженням операційної цілісності.

Відтак, вирішення проблеми систематизації теоретичних підходів та формування методологічного підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень набуває критичного значення. Актуалізується завдання розробки багатовимірної типологізації стратегій цифрової трансформації, яка інтегруватиме параметри інноваційності та ризикостійкості у єдину концептуальну рамку. Така типологія дозволить не лише ідентифікувати поточний стан підприємства, але й моделювати траєкторії його розвитку в умовах високої невизначеності, перетворюючи ризикостійкість із пасивного захисного механізму на активний драйвер створення вартості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження щодо типології стратегій цифрової трансформації підприємств в контексті управління ризикостійкістю відображають складний і

взаємопов'язаний процес, що охоплює різні аспекти управління, технологій та фінансів. Цифрова трансформація стає критично важливою для сучасних підприємств, оскільки вона дозволяє не тільки оптимізувати бізнес-процеси, але й покращувати управлінську стійкість у умовах невизначеності.

Дослідження Гарзоні А. та ін. підкреслює важливість чотиристадійного підходу до цифрової трансформації для малих і середніх підприємств (SMEs), який включає різні рівні зрілості цифрових технологій [5]. Цей підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до цифрових можливостей, що з'являються, і забезпечує чітку дорожню карту трансформаційних процесів. Аналогічно, Варнер К. і Вегер М. акцентують увагу на побудові динамічних можливостей, які дозволяють підприємствам адаптувати свої стратегії в умовах швидкого розвитку цифрових технологій [20]. Це свідчить про важливість безперервного стратегічного оновлення в умовах цифровізації.

Розглядаючи вплив цифрових стратегій на фінансову ефективність, Ма Ю. і Жоу С. відзначають, що різні типи цифрових трансформацій, включаючи модульні та організаційні, істотно покращують фінансові показники підприємств [8]. Це підтверджує, що інвестиції в цифрову трансформацію можуть бути виправдані через покращення економічних показників.

Класифікація стратегій цифрової трансформації включає розгляд різних підходів, таких як розвиток динамічних можливостей, стратегій, заснованих на ресурсах, та оцінки цифрової зрілості [3]. Такі класифікаційні моделі можуть базуватися на факторах, які впливають на успішність впровадження цифрових технологій, включаючи організаційні структури, корпоративну культуру і технологічну інфраструктуру.

Впровадження стратегій цифрової трансформації дозволяє підприємствам знижувати ризики, пов'язані з технологічними змінами. Дослідження Дякман К. та Сірегар С. показують, що впровадження елементів управління ризиками підвищує рівень цифрової трансформації завдяки зменшенню невизначеності при використанні нових технологій [2]. Це підкреслює важливість формування стратегії управління ризиками, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища.

Отже, різноманітність підходів до класифікації стратегій цифрової трансформації підприємств вимагає всебічного аналізу та адаптації в залежності від сектора бізнесу, унікальних можливостей і викликів, з якими стикаються підприємства. Це створює основу для

подальшого дослідження в сфері адаптації та реалізації стратегії цифрової трансформації на підприємствах різного масштабу та профілю.

**Метою статті** є теоретико-методологічне обґрунтування багатовимірної типології стратегій цифрової трансформації підприємства, що базується на інтеграції параметрів інноваційної інтенсивності та механізмів управління ризиковістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: систематизувати еволюцію наукових поглядів на стратегування цифрових змін та ідентифікувати обмеженість існуючих лінійних класифікацій в умовах сучасних загроз; визначити та обґрунтувати ключові критерії (виміри) типологізації, що враховують як динаміку впровадження технологій, так і рівень інтеграції систем безпеки; розробити та охарактеризувати авторську типологію стратегій цифрової трансформації, виокремивши базові архетипи поведінки підприємств; запропонувати методичний інструментарій для кількісної оцінки ефективності обраної стратегії через показник збереження та створення цінності в умовах цифрових збоїв.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження теоретико-методологічних підходів до концептуалізації стратегій цифрової трансформації демонструє еволюцію наукової думки від техноцентричних моделей до інтегрованих стратегічних парадигм, що відображають багатовимірну природу цифрових змін. Комплексний аналіз літератури дозволяє виокремити кілька фундаментальних наукових шкіл та концептуальних підходів, що сформували сучасне розуміння стратегічних аспектів цифрової трансформації.

Перший етап концептуалізації стратегій цифрової трансформації характеризувався домінуванням технологічно-орієнтованих підходів. Фіцджеральд М. та ін. [4] визначали цифрову трансформацію переважно через призму впровадження технологій, фокусуєчись на технічних аспектах змін. Цей підхід, як зазначають Віал Д. [18] і Себастьян І. та ін. [15], демонстрував своєрідну «міопію цифрової трансформації» – нездатність передбачити системні наслідки технологічних інновацій для організаційної структури та бізнес-моделі підприємства.

Другий етап розвитку теоретичних підходів пов'язаний із зміщенням фокусу на трансформацію бізнес-моделей. Остервальдер А. і Пінье Ю. [11] запропонували канву бізнес-моделі як інструмент аналізу та проектування цифрових змін, а Вестерман Д. та ін. [21] підкреслили ключову роль лідерства та організаційних змін поряд із технологічною імплементацією. Ця парадигма знайшла розвиток у

роботах Тіса Д. [16], який розглядав цифрову трансформацію через призму динамічних здібностей організації, що уможливлюють адаптацію до мінливого технологічного середовища.

Третій етап характеризується формуванням екосистемних підходів, що розширюють розуміння цифрової трансформації за межі організаційних кордонів. Паркер Д. та ін. [12] акцентували увагу на платформних стратегіях і мережевих бізнес-моделях, а Якобідес М. та ін. [7] досліджували механізми оркестрації екосистем як ключовий вимір цифрових стратегій. Бхарадвай А. та ін. [1] запропонували концепцію цифрової бізнес-стратегії, що трансцендує традиційні функціональні області, визначаючи її як «організаційну стратегію, сформульовану та реалізовану шляхом використання цифрових ресурсів для створення диференційованої цінності» [1].

Сучасний етап теоретичного осмислення цифрової трансформації характеризується інтеграцією ризик-орієнтованих підходів із трансформаційними стратегіями. У своєму метааналізі Віал Д. [18] виявив, що «68% ініціатив трансформації створюють непередбачені організаційні збої», що підкреслює необхідність систематичного управління ризиками як невід'ємної частини трансформаційної стратегії. Ця інтеграція знайшла відображення в роботах Ворнера К. і Вегера М. [19], які розвинули теорію динамічних здібностей у контексті цифрової трансформації, запропонувавши конструкти «цифрової здібності до розпізнавання» та «цифрової здібності до захоплення» як критичні фактори успіху.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька підходів до типологізації стратегій цифрової трансформації. Матт С. та ін. [9] запропонували чотиривимірну рамкову модель, що включає використання технологій, зміни у створенні цінності, структурні зміни та фінансові аспекти. Ця модель стала основою для подальших типологізацій, адаптованих до галузевої специфіки.

Сучасні типології базуються на різних критеріях класифікації. Шаллмо Д. та ін. [14] розробили п'ятифазну модель, що диференціює стратегії за інтенсивністю трансформації: від інкрементальних (фокус на поступовому вдосконаленні) до деструктивних (орієнтованих на радикальні інновації бізнес-моделі). Росс Д. та ін. [13] запропонували класифікацію, базовану на стратегічній орієнтації: клієнтоцентричні стратегії (фокус на поліпшенні клієнтського досвіду), операційно-орієнтовані стратегії (оптимізація внутрішніх процесів) та інноваційні стратегії бізнес-моделі (створення нових джерел цінності).

Особливий інтерес представляє типологія Верхофа П. та ін. [17], які розрізняють «захисні цифрові стратегії», спрямовані на збереження конкурентних позицій, та «наступальні цифрові стратегії», орієнтовані на створення нових ринків і руйнування традиційних бізнес-моделей. Цей підхід корелює з концепцією «цифрової амбідекстрії» О'Рейлі К. і Ташмана М. [10], які підкреслюють необхідність балансування між

експлуатацією існуючих компетенцій та дослідженням нових можливостей.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до концептуалізації стратегій цифрової трансформації засвідчує певну обмеженість традиційних лінійних класифікацій, що зазвичай базуються на одновимірних критеріях (ступінь радикальності змін, швидкість імплементації, масштаб охоплення бізнес-процесів тощо). Такі підходи не забезпечують інтегрованого розуміння механізмів балансування між інноваційністю цифрових ініціатив та стратегічною ризикостійкістю підприємства. Натомість, запропонована нами багатовимірна типологізація базується на наукових принципах системності, динамічності, контекстуальності та інтегративності, що дозволяє врахувати множинні взаємозв'язки між характеристиками стратегій цифрової трансформації та параметрами ризикостійкості підприємства.

Концептуальною основою запропонованої типологізації є матрична модель, що інкорпорує три ключові виміри:

1) інтенсивність цифрових інновацій, що характеризує глибину та радикальність технологічних змін;

2) інтеграція механізмів ризикостійкості, яка відображає ступінь вбудованості інструментів управління цифровими ризиками у стратегічну архітектуру;

3) адаптивність стратегічної конфігурації, що визначає здатність стратегії до реконфігурації у відповідь на зміни цифрового середовища.

Застосування цих вимірів уможливує формування тривимірного стратегічного простору, в якому можна позиціонувати та ідентифікувати різні архетипи стратегій цифрової трансформації.

Варто зауважити, що стратегії цифрової трансформації доцільно розглядати через призму теорії динамічних здібностей, запропонованої Д. Тісом, яка наголошує на здатності підприємства інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції для вирішення проблем у мінливому середовищі [16]. Відповідно до цієї теоретичної рамки, стратегії цифрової трансформації можна концептуалізувати як динамічні механізми розвитку організаційних здібностей розпізнавання цифрових можливостей та ризиків, їх захоплення через мобілізацію ресурсів та реконфігурації для створення сталої цінності в умовах цифрових збоїв.

У результаті проведеного дослідження ідентифіковано чотири базові архетипи стратегій цифрової трансформації в контексті ризикостійкості: оборонні, адаптивні, проактивні та трансформаційні (табл. 1).

Оборонні стратегії характеризуються низькою інтенсивністю цифрових інновацій та помірним рівнем інтеграції механізмів ризикостійкості, орієнтуючись насамперед на збереження наявних конкурентних позицій та мінімізацію ризиків цифрової деградації. Такі стратегії передбачають фокусування на базових технологіях, що мають

доведену ефективність, та поступову цифровізацію окремих елементів бізнес-процесів. З точки зору ризик-менеджменту, оборонні стратегії базуються переважно на традиційних методологіях управління ризиками з обмеженою адаптацією до специфіки цифрового середовища.

*Таблиця 1 – Архетипи стратегій цифрової трансформації в контексті ризикостійкості*

Архетип стратегії	Характеристика інновацій	Управління ризиками	Ключовий фокус
1. Оборонна	Низька інтенсивність. Фокус на базових технологіях та частковій цифровізації	Традиційне / Ізольоване. Помірний рівень інтеграції, використання стандартних методологій	Збереження поточних позицій, мінімізація деградації
2. Адаптивна	Середня інтенсивність. Послідовне впровадження з можливістю коригування	Ітеративне. Збалансований підхід з постійною оцінкою ризиків	Підвищення конкурентоспроможності без критичних ризиків для моделі
3. Проактивна	Висока інтенсивність. Активна трансформація процесів	Випереджаюче. Система "випереджаючого інтелекту", сканування горизонту загроз	Рання ідентифікація загроз та можливостей, міжфункціональна взаємодія
4. Трансформаційна	Максимальна інтенсивність. Фундаментальне переосмислення бізнес-моделі	Системне / Глибоке. Ризикостійкість як драйвер створення вартості	Перетворення загроз на можливості, створення нових джерел цінності

*Джерело: розроблено авторами*

Адаптивні стратегії демонструють підвищену гнучкість щодо імплементації цифрових інновацій при збереженні суттєвої уваги до механізмів ризикостійкості. Вони характеризуються збалансованим підходом до цифрової трансформації, який передбачає послідовне впровадження інновацій з ітеративною оцінкою ризиків та коригуванням стратегічного курсу. Емпіричні дослідження свідчать, що адаптивні стратегії особливо ефективні для підприємств середньої цифрової зрілості, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність без критичних ризиків для базової бізнес-

моделі. Характерною особливістю є їх опора на архітектуру адаптивного реагування, яка дозволяє швидко мобілізувати ресурси у відповідь на цифрові виклики та оперативно коригувати напрямки цифровізації.

Проактивні стратегії відзначаються високою інтенсивністю цифрових інновацій з інтеграцією просунутих механізмів ризикостійкості. Підприємства, що імплементують такі стратегії, активно впроваджують передові цифрові технології та трансформують бізнес-процеси, водночас розвиваючи систему випереджаючого інтелекту для ідентифікації цифрових ризиків на ранніх стадіях їх формування. Проактивні стратегії передбачають систематичне сканування технологічного горизонту та стратегічне прогнозування для випереджаючої ідентифікації як потенційних загроз, так і можливостей цифрового середовища. Важливим елементом таких стратегій є формалізовані міжфункціональні механізми розпізнавання, що забезпечують системну передачу інформації через традиційно ізольовані організаційні підрозділи.

Трансформаційні стратегії представляють найбільш радикальний підхід до цифрової трансформації, характеризуючись максимальною інтенсивністю цифрових інновацій та глибокою інтеграцією механізмів ризикостійкості у стратегічну архітектуру підприємства. Ці стратегії орієнтовані на фундаментальне переосмислення бізнес-моделі та створення нових джерел цінності на основі цифрових технологій. Визначальною рисою трансформаційних стратегій є розвинена здатність до стратегічної трансформації, яка дозволяє не лише ефективно протистояти цифровим ризикам, але й перетворювати потенційні загрози на стратегічні можливості. Математична формалізація цієї здатності реалізується через Цифрове співвідношення стійкості цінності (ЦССЦ), яке вимірює взаємозв'язок між збереженням цінності під час цифрових збоїв та створенням нової цінності після них:

$$\text{ЦССЦ} = (V_p/V_i) \times (V_n/V_i), \quad (1)$$

де  $V_p$  представляє збережену цінність,

$V_n$  позначає новостворену цінність,

$V_i$  фіксує початкову цінність під ризиком.

Запропонована типологізація стратегій цифрової трансформації ґрунтується на глибокому аналізі диференціації за рівнем інтеграції механізмів ризикостійкості, який розглядається у двовимірній площині (табл. 2).

**Таблиця 2 – Диференціація стратегій цифрової трансформації підприємства за рівнями інтеграції механізмів ризикостійкості**

Рівень інтеграції ризикостійкості	Архетип стратегії	Механізм взаємодії	Ключові організаційні здатності
III. Вищий (Системний / Стратегічний)	Трансформаційна (Радикальні зміни)	Ризикостійкість як драйвер вартості. Механізми безпеки повністю інтегровані у створення цінності. Ризик розглядається не як загроза, а як умова для стрибка розвитку	Здатність до стратегічної трансформації. Вміння перетворювати цифрові збої на нові джерела прибутку (реконфігурація бізнес-моделі)
III. Вищий (Системний / Стратегічний)	Проактивна (Випереджаючі зміни)	Випереджувальний інтелект. Система сканує горизонт загроз ще до їх появи. Інтеграція на рівні прогнозування та R&D	Система випереджаючого інтелекту. Міжфункціональні механізми розпізнавання слабких сигналів змін у технологічному середовищі
II. Середній (Тактичний / Координаційний)	Адаптивна (Гнучкі зміни)	Ітеративне балансування. Управління ризиками "вшиті" в етапи впровадження проєктів. Постійне коригування курсу на основі зворотного зв'язку	Архітектура адаптивного реагування. Здатність швидко мобілізувати ресурси та змінювати тактику без руйнування базових процесів
I. Найнижчий (Операційний / Локальний)	Оборонна (Збереження позицій)	Ізольований захист. Ризики управляються реактивно, переважно технічними засобами в межах IT-відділу, без впливу на бізнес-стратегію.	Базовий захист активів. Традиційні методології, фокус на стабільності IT-інфраструктури та кібербезпеці.

*Джерело: розроблено авторами*

Вертикальний вектор цієї інтеграції охоплює повну ієрархію організаційної архітектури – від операційних процесів до стратегічного управління, тоді як горизонтальний вимір відображає ступінь проникнення механізмів безпеки та стійкості у різні функціональні домени підприємства. Така структура дозволяє виділити три еволюційні рівні зрілості системи управління.

На найнижчому рівні інтеграції, який корелює з оборонним типом стратегії, управління цифровими ризиками реалізується через ізольовані практики. Така модель функціонує переважно на операційному рівні та локалізується в межах IT-підрозділів, фактично не впливаючи на прийняття ключових бізнес-рішень та залишаючись відокремленою від загальної стратегії розвитку.

Підвищення рівня зрілості до середнього передбачає формалізацію крос-функціональних механізмів взаємодії, що є характерною ознакою адаптивних стратегій. На цьому етапі відбувається якісний зсув: параметри ризикостійкості безпосередньо включаються у стратегічне планування цифрової трансформації, забезпечуючи координацію між різними департаментами та дозволяючи підприємству гнучко реагувати на зміни середовища.

Вищий рівень інтеграції, який є необхідною умовою для реалізації проактивних та трансформаційних стратегій, характеризується системною вбудованістю механізмів ризикостійкості у стратегічну архітектуру підприємства. На цьому етапі ризикостійкість трансформується у спеціалізовані динамічні здатності: систему випереджаючого інтелекту, архітектуру адаптивного реагування та здатність до стратегічної трансформації, що дозволяє не просто уникати загроз, а використовувати їх як драйвер для створення нової вартості.

**Висновки.** Доведено, що в умовах Індустрії 4.0 та 5.0 цифрова трансформація не може розглядатися виключно як процес технологічного переозброєння. Обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу, де параметри ризикостійкості виступають не обмежувачем, а невід'ємною складовою стратегічної архітектури підприємства. Це дозволило концептуалізувати поняття «ризикостійкості» не як здатність до опору змінам, а як динамічну властивість адаптуватися та розвиватися під впливом цифрових збоїв.

На основі синтезу параметрів інтенсивності інновацій та глибини управління ризиками розроблено структурно-логічну схему типології стратегій цифрової трансформації. Виокремлено чотири базові архетипи: оборонна стратегія (фокус на збереженні активів та мінімізації загроз); адаптивна стратегія (гнучке реагування та ітеративне впровадження змін); проактивна стратегія (випереджаюче

виявлення можливостей через аналіз загроз); трансформаційна стратегія (радикальна зміна бізнес-моделі з використанням ризиків як джерел зростання).

Встановлено пряму залежність між успішністю обраної стратегії та рівнем інтеграції механізмів ризикостійкості. Визначено, що еволюція від нижчого (операційного, ізольованого в ІТ-сфері) до вищого (стратегічного, системного) рівня інтеграції є необхідною умовою для переходу від простих форм цифровізації до створення складних екосистем.

Обґрунтовано, що вищий пілотаж стратегічного управління – реалізація трансформаційної стратегії – базується на здатності перетворювати загрози на можливості. Введений показник Цифрового співвідношення стійкості цінності математично підтверджує, що інвестиції в архітектуру адаптивного реагування та систему випереджаючого інтелекту дозволяють генерувати нову вартість навіть в умовах турбулентності.

Запропонована матриця диференціації стратегій дозволяє керівництву підприємств діагностувати поточний стан системи управління, ідентифікувати розриви між амбіціями щодо цифровізації та реальними можливостями ризик-менеджменту, і тим самим нівелювати «парадокс цифрової вразливості».

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі фокусуються на емпіричній верифікації запропонованої типології стратегій на масиві даних реальних підприємств різних секторів економіки. Особливої уваги потребує розроблення прикладного методичного інструментарію для кількісного вимірювання (скорингу) рівнів інтеграції механізмів ризикостійкості, що дозволить формалізувати перехід від якісних описів до чітких метрик оцінювання цифрової зрілості.

### Список джерел інформації / References

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

2. Djakman C., Siregar S. The effect of maturity learn element in enterprise risk management and corporate social responsibility on the level of digital transformation. *Business Strategy & Development*. 2024. Vol. 7, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.346>

Djakman, C., & Siregar, S. (2024). The effect of maturity learn element in enterprise risk management and corporate social responsibility on the level of digital transformation. *Business Strategy & Development*, 7(1). DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.346>

3. Ekman P., Thilenius P., Thompson S., Whitaker J. Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 26, No. 2. P. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/bpmj-02-2019-0080>

Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S., & Whitaker, J. (2019). Digital transformation of global business processes: The role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*, 26(2), 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/bpmj-02-2019-0080>

4. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 55, No. 2. P. 1–12.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.

5. Garzoni A., Turi I., Secundo G., Vecchio P. Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*. 2020. Vol. 58, No. 8. P. 1543–1562. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-07-2019-0939>

Garzoni, A., Turi, I., Secundo, G., & Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543–1562. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-07-2019-0939>

6. Haohan W., Beinan G. Realistic dilemmas and strategies to promote the transformation of SMEs driven by digital economy. *SHS Web of Conferences*. 2023. Vol. 170. Art. 01020. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317001020>

Haohan, W., & Beinan, G. (2023). Realistic dilemmas and strategies to promote the transformation of SMEs driven by digital economy. *SHS Web of Conferences*, 170, 01020. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317001020>

7. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

8. Ma Y., Zhou S. Study on the impact of digital transformation on the financial performance of publishing enterprises. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*. 2024. DOI: 10.4108/eai.27-10-2023.2341991.

Ma, Y., & Zhou, S. (2024). Study on the impact of digital transformation on the financial performance of publishing enterprises. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*. DOI: <https://doi.org/10.4108/eai.27-10-2023.2341991>

9. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57, No. 5. P. 339–343.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.

10. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*. 2008. Vol. 28. P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

11. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. 288 p.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

12. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. New York: W.W. Norton & Company, 2016. 352 p.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W. W. Norton & Company.

13. Ross J. W., Beath C. M., Mocker M. Designed for digital: How to architect your business for sustained success. Cambridge, MA: MIT Press, 2019. 216 p.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital: How to architect your business for sustained success*. Cambridge, MA: MIT Press.

14. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models – Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21, No. 8. Art. 1740014.

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models – Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014.

15. Sebastian I. M., Weill P., Woerner S. L. Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO. *MIT Sloan School of Management CISR Working Paper*. 2019. No. 441. P. 1–18.

Sebastian, I. M., Weill, P., & Woerner, S. L. (2019). Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO. *MIT Sloan School of Management CISR Working Paper*, (441), 1–18.

16. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

17. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

18. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

19. Warner K. S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

20. Warner K. S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

21. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

**Гросул Вікторія Анатоліївна**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, v.grosul@btu.kharkov.ua.

**Hrosul Viktoriia**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, v.grosul@btu.kharkov.ua.

ORCID: 0000-0002-2019-3853

**Колесник Аліна Олексіївна**, канд. техн. наук, доцент, докторант кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, lala4ka@btu.kharkov.ua.

**Kolesnyk Alina**, PhD in Technical Science, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, lala4ka@btu.kharkov.ua.

ORCID: 0000-0002-9890-6040

Прийнято до друку 21.11.2025 р.

Оприлюднено 08.12.2025 р.