

УДК 005.591.6:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.20>**Димова Г.О.**

кандидат технічних наук, PhD.,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та
інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5294-1756>

Dymova Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК РІЗНІ РІВНІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН

DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION AS DISTINCT LEVELS OF MANAGERIAL CHANGE

Це дослідження присвячено комплексному аналізу трьох фундаментальних понять сучасної управлінської науки: оцифрування (*digitization*), цифровізації (*digitalization*) та цифрової трансформації (*digital transformation*). В умовах глобальної цифрової економіки термінологічна невизначеність призводить до стратегічних помилок, неефективного розподілу ресурсів та втрати конкурентних переваг. На основі системного аналізу академічної літератури та емпіричних даних досліджується еволюція цифрових стратегій, роль організаційної культури та лідерства, а також моделі оцінки цифрової зрілості. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу кейсів роздрібної торгівлі (*Walmart* та *Sears*), фінансового сектору (*Monobank*, *JPMorgan*) та державного управління (екосистема «Дія» в Україні), що дозволяє виокремити ключові детермінанти успіху та причини провалів у процесах цифрових змін.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, оцифрування, управління змінами, цифрова стратегія, цифрова зрілість, бізнес-моделі.

This study is devoted to a comprehensive and systematic analysis of three fundamental concepts of modern management science, which are often confused: digitization, digitalization and digital transformation. In the conditions of the global digital economy, terminological uncertainty is not just a semantic problem, but a strategic risk, leading to ineffective management decisions, misallocation of investment resources and loss of sustainable competitive advantages. Based on a rigorous analysis of recent academic literature and empirical business data, this study differentiates these concepts: "digitization" as the technical conversion of data; «digitalization» as the optimization of processes through digital tools; and "digital transformation" as a strategic paradigm shift in business models and organizational culture. The research explores the evolution of digital strategies, emphasizing that technology should be viewed as a driver of new business value rather than just a support function. Special attention is focused on the critical role of organizational culture, proactive change management (using Kotter's 8-step model to build a coalition of change agents), and leadership in overcoming internal resistance to change. The empirical part of the study includes a detailed comparative analysis of global and local case studies. In the retail sector, the divergence between Walmart's successful supply chain innovation and Sears' failure to adapt illustrates the consequences of strategic inertia. In the financial sector, the agility of the «born-digital» neo-bank Monobank is contrasted with the digital adaptation strategies of traditional institutions like JPMorgan. Additionally, the report analyzes the "Diia" ecosystem in Ukraine as a leading example of GovTech transformation, demonstrating how the "State as a Service" concept is implemented in practice to ensure institutional resilience



© Димова Г.О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

during martial law. The conclusions offer a set of strategic imperatives for modern managers to navigate the complexities of the digital age, highlighting the need for a holistic approach that integrates technology, people, and strategy.

Keywords: digital transformation, digitalization, digitization, change management, digital strategy, digital maturity, business models.

Постановка проблеми. У сучасному науковому та бізнес-дискурсі спостерігається небезпечна тенденція до синонімізації понять, які описують різні рівні технологічної інтеграції в діяльність організацій. Терміни «цифрова трансформація» (digital transformation), «цифровізація» (digitalization) та «оцифрування» (digitization) часто використовуються як взаємозамінні, що створює концептуальний хаос [1, 2].

Це явище виходить за межі суто лінгвістичної проблеми і перетворюється на серйозний управлінський виклик. Невірне розуміння сутності та масштабу цих процесів призводить до стратегічних помилок: компанії інвестують у точкові IT-рішення (оцифрування), очікуючи від них радикального підвищення конкурентоспроможності (трансформації), або, навпаки, намагаються змінити бізнес-модель без належного інфраструктурного та культурного фундаменту. Відсутність чіткої демаркації між рівнями цифрових змін ускладнює оцінку цифрової зрілості організацій та розробку ефективних дорожніх карт розвитку, особливо в умовах волатильності ринків та полкризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрових змін перебуває у фокусі уваги світової наукової спільноти, причому в останні роки акценти зміщуються від технологічного детермінізму до організаційних та культурних аспектів.

Розмежування понять. Фундаментальні дослідження П. Верхуфа (P. Verhoef) та співавторів [2], а також Г. Кейна (G. Kane) [3] заклали основу для розрізнення трьох стадій цифрових змін. Нові дослідження підтверджують, що цифровізація фокусується на процесах і конвертації даних, тоді як цифрова трансформація є каталізатором організаційної стійкості (resilience) та гнучкості (agility). Дослідники наголошують, що цифрова трансформація вимагає зміни інституційної логіки та стратегічних пріоритетів, а не просто впровадження нових інструментів [4, 5].

Організаційна культура. Праці 2024–2025 років (зокрема А. Рігса (A. Riggs)) вказують на те, що культура є як бар'єром, так і каталізатором змін. Відзначається зсув від ієрархічних структур до децентралізованих команд, де лідерство відіграє роль «архітектора» середовища. Дослідження підтверджують, що жорсткі структури перешкоджають цифровій трансформації, а культура інновацій та психологічна безпека є критичними для успіху [3, 6].

Цифрова зрілість. Систематичні огляди літератури, зокрема роботи С. Маркоса (S. Marcos) та інших дослідників, аналізують моделі цифрової зрілості (DMM) для МСБ та індустрії [7]. Вони виділяють такі критичні виміри, як стратегія, клієнтський досвід, IT-інфраструктура та культура, вказуючи на необхідність адаптації моделей під специфіку галузі.

Управління проектами. Новітні публікації розглядають управління проектами не лише як інструмент впровадження змін, а і як об'єкт трансформації, що потребує адаптивних методологій (Agile, DevOps).

Незважаючи на значний масив літератури, питання чіткої операціоналізації відмінностей між цими поняттями в прикладному управлінському контексті, особливо на прикладі порівняльних кейсів успіху та провалу, потребує подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є проведення чіткої демаркації між поняттями «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація», визначення їхнього місця в ієрархії організаційного розвитку та аналіз впливу на управлінські практики.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Сформувати теоретичну таксономію цифрових процесів.
2. Проаналізувати роль організаційної культури та людського капіталу в процесах трансформації.
3. На основі емпіричного аналізу кейсів (Walmart, Sears, Monobank, Дія) виявити практичні наслідки підміни понять та визначити фактори успішних цифрових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Для побудови ефективної цифрової стратегії необхідно розглядати цифрові зміни як еволюційний континуум, що складається з трьох послідовних, але якісно відмінних етапів (табл. 1).

Оцифрування (Digitization) є фундаментальною конвертацією даних. Оцифрування – це технічний процес перетворення аналогової інформації (документів, звуків, зображень) у бінарний код [1, 5]. Головна управлінська мета тут – забезпечення збереження та доступності даних. Прикладом є сканування медичних карток. Сама по собі ця дія не змінює бізнес-процес, але створює необхідну ресурсну базу для подальших змін.

Цифровізація (Digitalization) – процесна оптимізація. Цифровізація передбачає використання цифрових технологій для трансформації операційних процесів [1, 2]. Це етап осмислення (sensemaking) даних, що дозволяє оптимізувати робочі потоки, знизити транзакційні витрати та підвищити ефективність. Прикладом є впровадження ERP-систем або автоматизація замовлень. На цьому рівні бізнес-модель зазвичай залишається незмінною.

Цифрова трансформація (Digital Transformation) є стратегічним реінжинірингом. Цифрова трансформація – це фундаментальна зміна логіки функціонування організації, її культури та бізнес-моделі [4, 5]. Технологія тут виступає не як інструмент підтримки, а як драйвер створення нової цінності. Цей процес вимагає зміни менталітету (mindset shift) та переходу до клієнтоцентричної стратегії [3, 6].

В управлінській практиці критично важливо розрізнити IT-стратегію (підтримка інфраструктури) та цифрову стратегію (досягнення бізнес-цілей через технології). Ефективна цифрова стратегія інтегрує технології в усі аспекти діяльності, перетворюючи їх на драйвер розвитку.

Успіх трансформації залежить не лише від технологій, а й від подолання культурних бар'єрів. Дослідження 2025 року підтверджують, що жорстка ієрархія та автономна або «силосна» структура (silos) є головними перешкодами. Лідери повинні діяти як архітектори змін, використовуючи перевірені методології, такі як модель 8 кроків Джона Коттера [8]. Ця модель наголошує на важливості створення відчуття терміновості, формування коаліції агентів змін та інституціоналізації нових підходів у корпоративній культурі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика цифрових процесів

Атрибут	Оцифрування (Digitization)	Цифровізація (Digitalization)	Цифрова трансформація (Digital Transformation)
Основний фокус	Дані та носії	Процеси та операції	Бізнес-модель, екосистема, люди
Створення вартості	Доступність інформації	Ефективність (Cost reduction)	Нові джерела доходу, інновації
Горизонт змін	Операційний	Тактичний	Стратегічний
Вплив на культуру	Мінімальний	Помірний	Радикальний (зміна парадигми)

Джерело: авторська розробка

Аналіз реальних бізнес-кейсів демонструє, як розуміння різниці між цифровізацією та трансформацією впливає на долю компаній.

1. Рітейл: Walmart в порівнянні з Sears.

– Sears: приклад провалу через фокус на збереженні традиційних активів та ігнорування зміни моделі споживання. Як зазначають у своєму кейс-стаді Miller та Noe [9, 10], компанія впроваджувала окремі цифрові елементи (оцифрування), але не змінила культуру та не інтегрувала канали продажів, що призвело до банкрутства.

– Walmart: приклад успішної трансформації ланцюга поставок. Використання AI та машинного навчання для управління запасами («Self-healing inventory»), інтеграція онлайн і офлайн каналів дозволили компанії конкурувати з Amazon, змінивши саму модель рітейлу [11].

2. Фінансовий сектор: Monobank.

Український необанк ілюструє модель «born-digital». Відмова від фізичних відділень – це не просто оптимізація витрат, а створення нової бізнес-моделі з радикально іншою структурою собівартості та клієнтським досвідом, що базується на гейміфікації та емоційному зв'язку [10].

3. Державний сектор: екосистема «Дія».

Проект «Дія» демонструє трансформацію концепції «держава-громадянин» [10].

– зміна парадигми – перехід до моделі «держава як сервіс».

– архітектура – система «Трембіта» забезпечує інтероперабельність реєстрів, усуваючи бюрократію на рівні обміну даними, а не просто оцифровуючи паперові довідки.

– військовий контекст – під час війни цифрова інфраструктура стала інструментом національної стійкості (виплати ВПО, «Ворог»), що доводить стратегічну важливість цифрової зрілості [10, 12].

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що чітке розмежування понять оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації є фундаментом для побудови ефективної стратегії розвитку організації. Підміна цих понять або спроба досягти стратегічних цілей виключно інструментами автоматизації призводить до фрагментарності управлінських рішень та неефективного використання інвестицій.

Критичним фактором успіху є розуміння того, що цифрова трансформація – це насамперед зміна організаційної культури та управлінських підходів, а не лише впровадження технологій. Технології виступають необхідним інструментом, проте саме гнучкість організаційних структур, готовність персоналу до змін та клієнтоцентричність лідерства визначають кінцевий результат.

Аналіз практичного досвіду доводить, що майбутнє належить екосистемним рішенням. Як свідчать розглянуті кейси фінансового сектору та державного управління, перехід від надання окремих послуг до створення комплексних цифрових екосистем дозволяє отримати синергетичний ефект. В умовах воєнного стану цифрова зрілість набуває екзистенційного значення, забезпечуючи не лише конкурентоспроможність, а й інституційну стійкість та безпеку. Держава при цьому трансформується у сервісну платформу, задаючи стандарти цифровізації для всього ринку.

Отже, цифрова трансформація є незворотним еволюційним процесом, ігнорування якого несе загрозу для життєздатності будь-якої організації в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Gartner Glossary. Digitalization. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення: 01.12.2025).

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

3. Kane G. C. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management*. 2019. Vol. 62, No. 6. P. 44–49.
4. Карпенко Ю. В. Цифровізація кардинально трансформує професійні компетенції фахівців. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (17). С. 610–623. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-610-623](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-610-623)
5. Kraus K., Kraus N. *The nature of digital transformation. Energy of the economy*. Riga: Baltija Publishing, 2023. 280 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>
6. Riggs A. Digital Transformation And Innovation In The Digitalization Era To Improve Organizational Culture. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 7327–7332.
7. Marcos S., Reis J. L., Pereira R. H., Ivo A. P. Digital Maturity Model for Industries SMEs: A Systematic Literature Review. *CAPSI 2024 Proceedings*. 2024. URL: <https://aisel.aisnet.org/capsi2024/5> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
9. Miller G. S., Noe C. F. Sears, Roebuck and Co. vs. Wal-Mart Stores, Inc. *Harvard Business School Case 101-011*. 2000. 18 p.
10. Rogalskiy A. From startup to 35% mobile market share in Ukraine: Monobank’s CMO shares his top growth tips. *Think with Google*. 2021. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/fintech-cmo-shares-their-top-growth-tips/> (дата звернення: 06.12.2025).
11. Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
12. How the global trend of digitalisation is transforming public services: The case of the Diya app in Ukraine. *Visit Ukraine*. URL: <https://visitukraine.today/blog/7211/how-the-global-trend-of-digitalisation-is-transforming-public-services-the-case-of-the-diya-app-in-ukraine> (дата звернення: 01.12.2025).

References:

1. Gartner. (n.d.). *Digitalization*. Gartner Glossary. Available at: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, No 122, pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
3. Kane, G. C. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, No 62(6), pp. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661557>
4. Karpenko, Y. V. (2025). Tsyfrovizatsiia kardynal’no transformuie profesiini kompetentsii fakhivtsiv [Digitalization is radically transforming the professional competencies of specialists] *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, No 9(17), pp. 610–623. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-610-623](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-610-623) (in Ukrainian)
5. Kraus, K., & Kraus, N. (2023). *The nature of digital transformation. Energy of the economy*. Baltija Publishing. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>
6. Riggs, A. (2025). Digital transformation and innovation in the digitalization era to improve organizational culture. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, No 4(2), pp. 7327–7332.
7. Marcos, S., Reis, J. L., Pereira, R. H., & Ivo, A. P. (2024). Digital maturity model for industries SMEs: A systematic literature review. In *CAPSI 2024 Proceedings*. Available at: <https://aisel.aisnet.org/capsi2024/5>
8. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
9. Miller, G. S., & Noe, C. F. (2000). *Sears, Roebuck and Co. vs. Wal-Mart Stores, Inc.* (Case 101-011). Harvard Business School.
10. Rogalskiy, A. (2021). *From startup to 35% mobile market share in Ukraine: Monobank’s CMO shares his top growth tips*. Think with Google. Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/fintech-cmo-shares-their-top-growth-tips/>

11. Shveda, N., Garmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashliy, H., & Yuryk, N. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*, no. 23(2), pp. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

12. Visit Ukraine. (n.d.). *How the global trend of digitalisation is transforming public services: The case of the Diya app in Ukraine*. Available at: <https://visitukraine.today/blog/7211/how-the-global-trend-of-digitalisation-is-transforming-public-services-the-case-of-the-diya-app-in-ukraine>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026