

Прохоренко Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

Волков Олексій Олександрович

аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ МАСШТАБУВАННЯ НА ОСНОВІ ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ

В статті запропоновано типологію організаційної готовності до масштабування на основі значення та однорідності компонентів відповідного індексу. Типологія виділяє чотири базові позиції: рівномірно високі значення всіх компонентів; рівномірно низькі значення; переважно високі при наявності окремих низьких показників; переважно низькі при наявності окремих високих. Кожен з типів описаний з позицій проблематики, ризиків, та найбільш застосовних організаційних форм та інструментів масштабування, що складають основу подальшого розвитку. Вагомим практичним здобутком є встановлення відповідності між типами організаційної готовності та рекомендованими організаційними моделями масштабування, такими як корпоративна інтеграція, стратегічні альянси, аутсорсинг, дистанційні формати роботи, ліцензування, франчайзинг, венчурне партнерство та розвиток внутрішніх центрів компетенцій.

Ключові слова: організаційні зміни, цифрова трансформація, масштабування, готовність до масштабування, готовність до змін.

Olena Prokhorenko

PhD (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor,
Professor of the Department of Management,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Oleksii Volkov

Postgraduate Student,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

SELECTION OF ORGANIZATIONAL FORMS OF SCALING BASED ON A TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL READINESS

The paper proposes a typology of organizational readiness for scaling based on the level and homogeneity of the components that form the corresponding readiness index. The Index of Scaling Readiness, grounded in the principles of digital transformation, incorporates six essential dimensions of organizational development: strategic, motivational-cultural, competency-related, technological, structural, and external. Together, these dimensions capture both the internal maturity and the adaptive capacity of an organization as it prepares for growth. The typology identifies four distinct readiness positions. The HE (High-Even) position is characterized by consistently high values across all components and reflects a state of Comprehensive Readiness. The LE (Low-Even) position demonstrates uniformly low values, indicating Comprehensive Non-Readiness. The HV (High-Variable) position shows predominantly high values with several underdeveloped indicators, forming the Vulnerable Link profile, where certain weaknesses may undermine otherwise strong development trajectories. Finally, the LV (Low-Variable) position combines generally low readiness with isolated strong indicators, forming an Island of Excellence, whose individual strengths are insufficient to compensate for systemic gaps. Each of these types is described in terms of its core challenges, inherent risks, and the most appropriate organizational forms and instruments for scaling, which together constitute a roadmap for further development. A significant practical contribution of the study lies in establishing a clear alignment between the readiness types and the recommended scaling models, including corporate integration, strategic alliances, outsourcing, remote-work formats, licensing, franchising, venture partnerships, and the development of internal competence centers. Organizations classified as HE possesses the internal coherence and maturity needed to apply virtually all scaling models – from mergers and acquisitions to licensing or partnership-based expansion, and thus enabling multiplicative and sustained growth. The other positions require more targeted strategies. In the



HV profile, vulnerable components should be compensated by external resources such as outsourcing, alliances, or partnership agreements. In contrast, the LV profile benefits from leveraging its isolated strong elements – through licensing, competence development programs, or venture initiatives in order to stimulate broader organizational advancement. Overall, the typology enables organizations to select scaling tools that are structurally compatible with their readiness profile, thereby reducing risks, enhancing strategic fit, and increasing the likelihood of successful and sustainable expansion.

Keywords: organizational change; digital transformation; scaling; readiness for scaling; change readiness.

Постановка проблеми. Актуальність цього дослідження полягає у зростаючій важливості стратегій масштабування для організацій, що працюють у динамічному та цифровому бізнес-середовищі. В умовах цифрової трансформації різні поєднання чинників здатності до змін породжують різні «траєкторії» розвитку бізнесу, але часто бракує структурованих рекомендацій щодо вибору відповідних організаційних форм для масштабування. Ця стаття усуває цю прогалину, пропонує типологію організаційної готовності до масштабування, яка дозволяє компаніям, зокрема ІТ-сфери, узгодити свої внутрішні можливості з відповідними організаційними формами розвитку. Пов'язуючи типи готовності з конкретними інструментами, такими як корпоративна інтеграція, стратегічні альянси, аутсорсинг, моделі віддаленої роботи, ліцензування, франчайзинг, венчурні партнерства та внутрішні центри компетенцій, дослідження надає практичні поради для менеджерів та осіб, які приймають рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до визначення готовності до масштабування представлені в науковій літературі частіше через оцінку готовності організації до змін, наприклад, в роботах SRI International [1], Б. Вейнера [2], М. Сартаса та співавторів [3]. Натомість, оцінювання цифрової зрілості компаній є доволі широко представленим в наукових працях А. Россмана [4], Ф. Блатц і співавторів [5], та в розробках консалтингових груп [6, 7]. В умовах цифрової трансформації різні поєднання чинників здатності до змін породжують різні «траєкторії» розвитку бізнесу, тож актуальним питанням для досліджень постає визначення таких траєкторій. Келер А., та співавт. [8] описують шість профілів працівників щодо організаційної готовності до змін: Проактивні, Приймаючі, Відкриті, Нейтральні, Неохочі та Заперечувачі, і пропонують сценарії дій для кожної ситуації. Ю. Потюком [9] систематизовано переваги і недоліки основних стратегій масштабування бізнесу. Гудзь О. Є. та співавт. [10]. описують стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації, розподіляючи їх на інноваційні (оптимістичні); (модернізовані) та інерційні (песимістичні). Як зазначають Вестерман Г. та співавтори [11], організація може мати декілька рівнів цифрової зрілості і готовності до змін, від яких залежить її шлях трансформації. Принципи типології вказаних авторів ми вважаємо найбільш застосовними для визначення особливостей різних профілів організаційної готовності до трансформацій.

Автори [11] виокремлюють, типи компаній «початківців», «фашіоністів», «консерваторів» та «ліджираті», які відрізняються рівнем технологічної зрілості різних бізнес-процесів. Князевич А. та співавторами [12] наведено комплексний підхід до шляхів масштабування бізнесу, що по-суті, представляють собою організаційні форми зростання. Проте на наш погляд, для визначення організаційної форми масштабування важливим є враховування взаємозв'язку між цифровою зрілістю організації та її готовністю до змін. Ці складові поєднані в запропонованому нами Індексі готовності до масштабування на основі цифрової трансформації ISR [13].

Метою статті є визначення типів організаційної готовності до масштабування на основі значень індексу, а також визначення найбільш застосовних організаційних форм і моделей масштабування для кожного типу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою для побудови сценаріїв розвитку організації є індекс готовності до масштабування бізнесу на основі цифрової трансформації (Index of Scale Readiness, ISR). Цей інтегральний показник враховує шість ключових вимірів організаційного розвитку: стратегічний, мотиваційно-культурний, компетентнісний, технологічний, структурний та зовнішній [12]. Кожна з цих складових операціоналізована через систему кількісних показників і має свою вагу в інтегральному індексі. Таким чином, профіль організації за шістьма вимірами ISR дає кількісну конфігурацію готовності – своєрідний «відбиток» сильних і слабких сторін, який можна використати для сценарного прогнозування розвитку.

Для індексу готовності до масштабування характер розподілу значень його компонентів визначає якісно різні сценарії подальшого розвитку. Основним критерієм класифікації сценаріїв є ступінь однорідності чи варіативності профілю ISR. Якщо всі компоненти мають близькі значення (високі чи низькі), профіль можна назвати однорідним (гомогенним); якщо ж спостерігаються різкі перепади між високими і низькими показниками – профіль гетерогенний (варіативний). Під профілем індексу розуміємо вектор значень часткових показників за ключовими вимірами x_i (ресурси, стратегія та управління, технологічна гнучкість, ринкові можливості, командний потенціал), нормованих до інтервалу [0; 1]. Ступінь варіативності між компонентами може бути оцінена за коефіцієнтом варіації.

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100\%$$

де σ – стандартне відхилення;

$\bar{x}$ – середнє значення x_i .

Сукупність вважатимемо однорідною, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33 %.

На основі отриманих значень та їхнього статистичного розподілу, профіль організації може бути позиціонований в полі матриці «значення/гомогенність» за ISR. На рисунку 1 наведено типологію, що виділяє чотири базові типи позицій: рівномірно високі значення всіх компонентів; рівномірно низькі значення; переважно високі при наявності окремих низьких показників; переважно низькі при наявності окремих високих.

Тип (позиція) РВ – рівномірно високі значення (всебічна готовність). Аналогом такого типу виступає описаний в [11] тип «діджираті» – цифровий лідер, який опанував усі аспекти цифрової трансформації. Але у випадку застосування ISR, наявність лише «цифрової зрілості» є недостатнім для перетворень масштабування. Високий однорідний профіль включає не тільки розвиненість технологічної структури і цифрових компетенцій, а й чіткість стратегії, гнучкість структури, тощо, тобто всі складові інтегрального індексу. Такі компанії здатні одночасно нарощувати обсяги бізнесу та покращувати ефективність і прибутковість завдяки узгодженій стратегії змін і сильному лідерству [14–15].

Головна «проблема» цієї позиції – ризик самозаспокоєння та «стрес від досконалості»: менеджмент може вважати, що компанія досягла верхнього порогу можливостей і додаткові зусилля не потрібні [15]. Однак у динамічному середовищі цифрових технологій навіть лідери повинні постійно інвестувати в розвиток і збері-

гати баланс між напрямками. Ще один ризик – ускладнення управління під час прискореного зростання: нові підрозділи чи ринки можуть створити «вузькі місця» в одній із сфер, якщо не підтримувати високий рівень готовності до змін масштабування у всіх компонентах.

Тип (позиція) РН – комплексна неготовність. Компанія має однорідно низькі показники ISR: відсутня цифрова стратегія, корпоративна культура інертна або не підтримує зміни, значні прогалини в компетенціях, застаріла технологічна база, негнучка структура управління та мінімальна інтеграція в цифрові екосистеми. Такий тип відповідає статусу «початківця», який ще іноді називають «заручник масштабу» (scale jail), оскільки компанія поки що не здатна зрушити з місця у напрямі зростання [15]. Така організація фактично є «стартапом» або підприємством на початковій стадії зрілості: її бізнес-процеси не готові до масштабування і будь-яка спроба швидкого росту може призвести до операційного колапсу.

Тип (позиція) НВ – переважно високі, окремі низькі (сильний профіль з «Ахіллесовою п'ятою») – у даному сценарії організація має високі показники за більшістю вимірів ISR, але при цьому 1–2 складові серйозно відстають [15]. Це створює дисбаланс: один слабкий «елемент» може стати вузьким місцем, що обмежує загальне зростання. Наприклад, компанія може володіти потужними технологіями та сильним лідерством, але бракувати чіткої стратегії, або навпаки – мати видатну стратегію і культуру, але відставати в автоматизації. Ігнорування слабкої ланки може призвести до «буксування» при проведенні організаційних змін і масштабуванні: витрати йдуть на сильні напрями, але відсутня синергія через недосконалість іншої сфери.

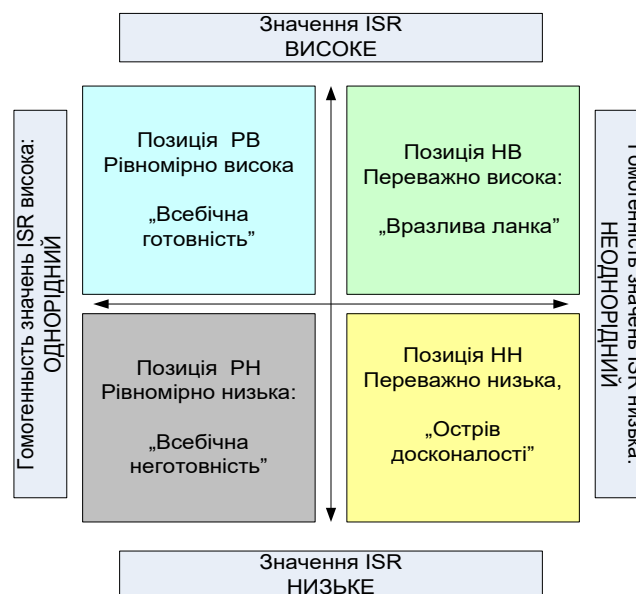


Рис. 1. Типологія організацій за готовністю до масштабування

Джерело: розроблено авторами

Ти (позиція) НН – «Острів досконалості» – готовність переважно низька, але певні показники є високими. Такий фрагментований профіль означає, що навіть відмінні результати в окремій області не можуть самостійно забезпечити успіх у масштабуванні. Наприклад, компанія могла суттєво інвестувати в технології (висока технологічна складова), але при цьому не змінила внутрішню культуру та структуру – через це передові ІТ-системи залишаються недовикористаними [16]. Або навпаки, існує проактивна команда змін (висока мотиваційно-культурна складова), але бракує сучасної ІТ-платформи та ключових навичок, тож ентузіазм не втілюється в конкретні продукти. Головним ризиком є недоцільне інвестування в вузьку сферу без розбудови фундаменту, що призводить до втрати можливостей і демотивації сильного «острова».

Позиціонування організації за значенням ISR в полі наведеної матриці дозволяє зробити рекомендації щодо управлінських рішень і вибору організаційних форм здійснення масштабування.

Так, типу РВ доступні практично всі організаційні форми масштабування [12, 14, 16]. Горизонтальна інтеграція дасть змогу швидко розширити ринкову присутність; альянси та партнерські мережі – спільно розробляти інновації і ділити ризики; ліцензування – збільшити доходи від ІВ без додаткових витрат на створення нових продуктів. Усі ці заходи зміцнюють корпоративну стратегію і закладають основу для стійкого довготривалого росту, за умови постійного моніторингу і підтримання балансу між складовими розвитку. Ілюстративним є досвід великого українського аутсорсингового центру, який у 2020–2023 рр. при повній цифровій готовності відкрив офіси у Європі та Північній Америці. Компанія поєднувала органічне зростання (прийом нових клієнтів) з альянсами: укладала партнерські угоди з глобальними платформами (AWS, Microsoft) і ліцензувала власні технології для низки закордонних клієнтів. Це дало змогу збільшити прибуток і долю ринку майже вдвічі за три роки, не втративши при цьому якості обслуговування та корпоративної культури (віддалені команди координувалися за agile-методиками, а керівництво підтримувало жорсткий контроль через єдину CRM-систему) [16].

Для типу РН пріоритетним є формування спроможностей через зовнішні ресурси, оскільки власних часто недостатньо. Аутсорсинг є одним із базових інструментів: наприклад, передові аутсорсингові центри в Україні та Європі часто відкривають нові офіси у різних містах або країнах, щоб обслуговувати більшу кількість клієнтів і пришвидшити вихід на глобальний ринок [14]. Такі компанії можуть залучати зовнішніх підрядників або фрілансерів для виконання ІТ-проектів, маркетингу чи облікових операцій – це дозволить сконцентрувати внутрішні ресурси на формуванні стратегії і навчанні персоналу. Віддалена модель роботи (віддалені офіси, гібридні команди) також допомагає швидко залучати фахівців, розвивати команду та економити на інфраструктурі. За даними, понад 60% українських

ІТ-компаній вже мають кілька центрів розробки в різних регіонах, що демонструє ефективність розподілених команд. Використання аутсорсингу, віддалених команд і партнерств сприяє швидшій нарощуванню компетенцій та зниженню фіксованих витрат. Залучення досвідчених партнерів уможливорює реалізацію проєктів, які компанія власними силами не здатна ефективно реалізувати. Наприклад, віддалені розробницькі центри дозволяють швидко масштабуватися за рахунок глобального пулу розробників, а партнерство з технологічними провайдерами – запускати сучасні рішення без локальних R&D-інвестицій. Хоча це не дає миттєвого зростання ринкової долі (через відсутність готовності), такий підхід закладає основу для сталого росту в майбутньому, забезпечуючи мінімальний стабільний рівень бізнес-операцій і навчаючи персонал. Поступово, коли критичні прогалини будуть усунені, компанія «завоює право» на більш агресивне масштабування.

Тип НВ. У цьому випадку організаційні форми мають компенсувати слабку складову або прискорити її розвиток, в протилежному випадку вона виступатиме обмеженням, яке визначає низьку спроможність до масштабування. Якщо слабка ланка – технології чи ресурси, варто використовувати аутсорсинг і віддалені команди. Навпаки, за слабкої стратегії чи управління рекомендується стратегічні альянси та партнерства з компаніями, які мають досвід корпоративного управління і побудови бізнес-процесів. Такі альянси можуть включати спільні підприємства або консорціуми, де партнери діляться управлінським ноу-хау. Збалансоване комбінування форм дозволить закрити слабку складову та підсилити сильні напрями; завдяки цьому організація матиме компенсовану модель, в якій усі ключові ланки достатньо сильні для масштабування.

Тип НН створює основу для укріплення власних позицій в якості контрагента або аутсорсера високорозвинутої ланки, з одночасним залученням зовнішніх партнерів або передачею в аутсорсинг слабкорозвинутих напрямів. Якщо технологічна складова висока, компанія може застосувати ліцензування та стратегічні альянси для її поширення. Наприклад, інноваційна розробка може ліцензуватися або продаватися через мережу партнерів, приносячи доходи і даючи привід інвестувати у слабкі напрями. Потужну R&D-команду можна використовувати як навчальний майданчик для інших підрозділів (наставництво та інституалізація знань). Якщо має місце слабкість у технологічній сфері при сильній культурі, має сенс сформувати агентство внутрішніх інноваційних проєктів: команда-«острів» впроваджує проєкти масштабно, залучаючи віддалені офіси чи партнерів для реалізації. У загальному випадку ключовими організаційними формами масштабування стають ліцензування і стратегічні альянси (укладання договорів про спільну розробку і просування). Наприклад, ІТ-компанія з сильною освітньою програмою (острів культури) може об'єднатися з провайдером ІТ-інфраструктури, щоб отримати доступ до сучасних платформ і інструментів. Віддалена модель та партнер-

ські мережі також будуть корисні: за їх допомогою компанія може швидко розширити ту частину бізнесу, яка вже є сильною, і перерозподілити частину ресурсів.

Узагальнення сценаріїв масштабування кожного типу представлено в таблиці 1. Матриця типів органі-

заційної готовності до масштабування (рис. 1) дозволяє пов'язати кожен квадрант із певними організаційними формами масштабування (рис. 2).

Таким чином, вибір форм і засобів масштабування завжди залежить від типу організації відповідно до

Таблиця 1

Відповідність типу готовності до масштабування організаційним формам

Тип	Проблематика	Рекомендовані організаційні форми масштабування	Очікуваний ефект
РВ	Підтримка високого рівня по всіх напрямках	Корпоративне (інтеграційне) масштабування – злиття / поглинання, горизонтальна інтеграція для збільшення ринкової частки. Ліцензування продуктів/технологій – вихід на нові ринки через продаж прав користування власними рішеннями (SaaS, платформи).	Швидке, пропорційне і кероване зростання ринку та обсягів продажу без втрати якості та гнучкості.
	Ризик виникнення «вузьких місць» при агресивному зростанні.	Гібридні agile-моделі та модульні структури – збереження гнучкості організації через автономні крос-функціональні команди. Стратегічні альянси на паритетній основі	Ефект синергії
РН	Відсутність внутрішніх ресурсів та досвіду для масштабування;	Широкий аутсорсинг. Віддалена / гібридна модель роботи – формування розподілених команд у різних регіонах для доступу до глобальних талантів і зниження витрат на інфраструктуру. Франчайзинг (франчайзі) готових бізнес-моделей, технологічних пакетів або сервісних рішень замість їх самостійної розробки.	Швидкий доступ до компетенцій, яких немає всередині
	Високий ризик передчасного масштабування та операційного перевантаження.	Консолідація з лідерами галузі.	Отримання частки і переваг лідера
		Залучення венчурних інвестицій і менторської підтримки від фондів / стратегічних інвесторів для розвитку критичних напрямків.	Розвиток ключових елементів та внутрішніх підрозділів.
НВ	Наявність обмеження, яке нівелює спроможність сильних складових	Стратегічні альянси та партнерства – створення спільних підприємств (JV), консорціумів або галузевих кооперацій з компаніями, що мають вищу зрілість у проблемній сфері, для «позичання» управлінських, Франчайзинг (Франчайзі), Ліцензування (Ліцензіат), Аутсорсинг (замовник) проблемної складової маркетингових або технологічних компетенцій.	Швидкий доступ / розвиток до компетенцій, яких немає всередині Ефект синергії
	Ризик ігнорування слабкої частини через фокус на поточних успіхах.	Партнерські навчальні програми, участь у акселераторах для швидкого нарощування відсутніх компетенцій у команди Венчурні програми та інвестиції– інвестування у «слабку» складову	
		Модульне масштабування, Франчайзинг (Франчайзер), Ліцензування (Ліцензіар), Аутсорсинг (аутсорсер)	Розвиток і масштабування сильних сторін
НН	Нерелевантні ресурси: фокус на одній сильній області без підтримувального організаційного оточення;	Модульне масштабування, Франчайзинг (Франчайзер), Ліцензування (Ліцензіар), Аутсорсинг (аутсорсер) «острова» – передача успішної бізнес-моделі, навчальної програми або технологічного рішення партнерам для масштабування сильної складової без значних внутрішніх витрат. Внутрішні навчальні програми / центри компетенцій – інституціоналізація досвіду «острова» та його перенесення на інші підрозділи через наставництво, тренінги, внутрішні акселератори	Примноження цінності «острова», розширення ринку і джерела доходів Формування точки опори для зростання: з розвитком «острова» організація переходить до більш цілісного профілю
	Ризик фінансових втрат та демотивації фахівців через недовіру до перспектив розвитку всієї організації.	Стратегічні альянси / спільні підприємства (JV)– об'єднання з організаціями, що мають ресурси або ринки збуту, для поєднання наявного «острова досконалості» з інфраструктурою та каналами інших гравців (спільна розробка, крос-маркетинг).	Швидкий доступ / розвиток до компетенцій, яких немає всередині Ефект синергії

Джерело: складено і узагальнено авторами на основі [8; 11; 12; 14; 16]

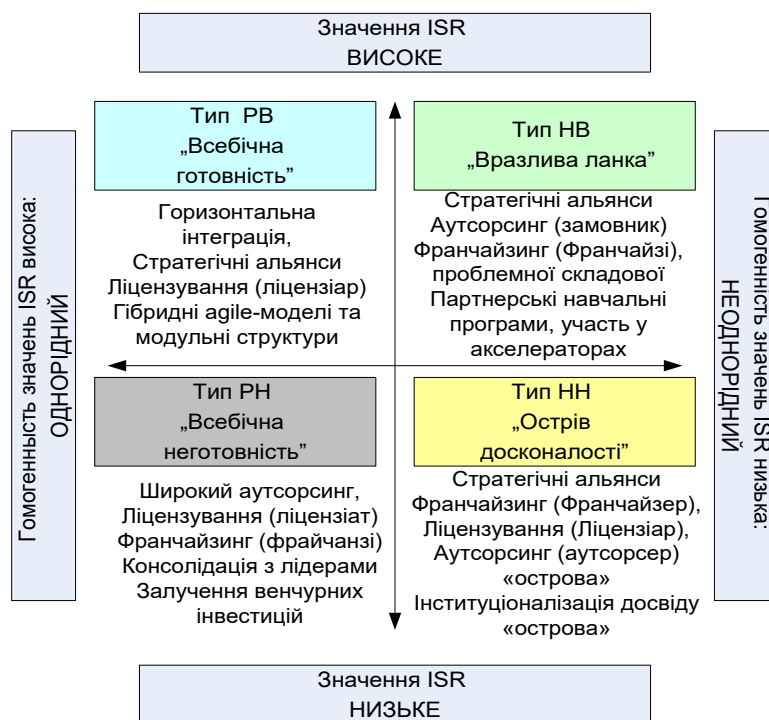


Рис. 2. Матриця рекомендацій щодо організаційних форм масштабування для різних типів готовності

Джерело: розроблено авторами

ступеня готовності. Позиція РВ дає змогу застосувати практично всі моделі – від корпоративних злиттів до ліцензування та партнерств – задля мультиплікативного зростання. Інші позиції потребують точкового підходу: слабкі сторони слід компенсувати або зовнішніми ресурсами (аутсорсинг, альянси, партнери) або використанням сильних складових для стимулювання розвитку інших напрямів (ліцензії, навчання, венчурні програми). Такий контекстно-орієнтований підхід відповідає сучасним рекомендаціям щодо поєднання централізації та децентралізації: за високої готовності зберігається централізована стратегія з автономією підрозділів, а за неготовності – залучаються зовнішні партнери і гнучкі моделі, які скорочують розрив між слабкими та сильними сторонами.

Висновки. Профіль індексу, розглянутий як вектор часткових показників, відображає конфігурацію сильних і слабких сторін організації та дозволяє диференціювати типи компаній за поєднанням технологічної й управлінської зрілості. Ступінь гомогенності чи гетерогенності такого профілю визначає, чи стає

цифрова трансформація джерелом стійкої конкурентної переваги, чи, навпаки, породжує приховані ризики масштабування.

Запропонована матриця дає змогу виділити чотири типи організаційної готовності, кожен з яких є носієм певних ризиків. Важливим практичним результатом є пов'язання типів готовності організації із рекомендованими організаційними формами масштабування – корпоративною інтеграцією, стратегічними альянсами, аутсорсингом, віддаленими моделями роботи, ліцензуванням, франчайзингом, венчурним співробітництвом та розвитком внутрішніх центрів компетенцій. Такий підхід дає змогу розглядати масштабування як контекстно залежну комбінацію інструментів, що має відповідати певній конфігурації індексу готовності. Відповідно, матриця позицій і відповідних організаційних форм може слугувати аналітичною основою для прийняття управлінських рішень щодо темпів, напрямів і механізмів масштабування ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. SRI International. From Research to Market: Development of a Transition Process to Integrate Sustainable Scaling Methodologies into Education Innovation Research, Design, and Development. 2021. URL: https://www.sri.com/wp-content/uploads/2021/12/SRI-From_Research_to_Market_Final_Report_071521_AccV2.pdf
2. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4. Art. 67. DOI: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
3. Sartas M., Schut M., Proietti C., Thiele G., Leeuwis C. Scaling Readiness: Science and practice of an approach to enhance impact of research for development. *Agricultural Systems*. 2020. Vol. 183. Art. 102874. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102874>

4. Rossmann A. Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model. In: Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018), San Francisco, USA. 2018. P. 1633–1641. URL: <https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/8/>
5. Blatz F., Bulander R., Dietel M. Maturity Model of Digitization for SMEs. In: 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC): Proceedings. 2018. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436251>
6. Deloitte. Achieving digital maturity to drive growth. 2018. URL: <https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf>
7. PwC. Industry 4.0: Building the Digital Enterprise. 2016 Global Industry 4.0 Survey. London : PricewaterhouseCoopers, 2016. 36 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
8. Köhler A., Ritter M., Kauffeld S. A typology of organizational readiness for change based on a latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Art. 1453836. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1453836>
9. Потюк Ю. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>
10. Гудзь О. Є., Чернявський І. В., Гадицький М. С. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 50–58. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010202
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Advantages of Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. 2013. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity>
12. Князевич А., Демидюк С., Поліщук І. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії “NOVA”. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>
13. Волков О. О., Прохоренко О. В. Оцінка готовності організації до масштабування на основі цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 5(20). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-16>
14. Волков О. О. Організаційні форми масштабування та їх особливості в IT-бізнесі. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3(09). С. 33–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-4
15. Meehan W. F. III, Jonker K. S. Earning the Right to Scale. *Stanford Social Innovation Review*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.48558/crnk-7226>
16. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Долина І. В. Управління інноваційними змінами «розумного підприємства» в умовах масштабування бізнесу та Індустрії 4.0. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 1(27). С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.14>

REFERENCES

1. SRI International (2021) From Research to Market: Development of a Transition Process to Integrate Sustainable Scaling Methodologies into Education Innovation Research, Design, and Development. Available at: https://www.sri.com/wp-content/uploads/2021/12/SRI-From_Research_to_Market_Final_Report_071521_AccV2.pdf
2. Weiner B. J. (2009) A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, vol. 4, art. 67. DOI: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
3. Sartas M., Schut M., Proietti C., Thiele G., Leeuwis C. (2020) Scaling Readiness: Science and practice of an approach to enhance impact of research for development. *Agricultural Systems*, vol. 183, art. 102874. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102874>
4. Rossmann A. (2018) Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model. In: Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018), San Francisco, USA, pp. 1633–1641. Available at: <https://aisel.aisnet.org/icis2018/governance/Presentations/8/>
5. Blatz F., Bulander R., Dietel M. (2018) Maturity Model of Digitization for SMEs. In: 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC): Proceedings, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436251>
6. Deloitte (2018) Achieving digital maturity to drive growth. Available at: <https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf>
7. PwC (2016) Industry 4.0: Building the Digital Enterprise. 2016 Global Industry 4.0 Survey. London: PricewaterhouseCoopers, 36 p. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> (accessed October 26, 2025).
8. Köhler A., Ritter M., Kauffeld S. (2024) A typology of organizational readiness for change based on a latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, vol. 15, art. 1453836. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1453836>
9. Potiuk Yu. (2024) Problemy i perspektyvy masshtabuvannya biznesu za kryzovykh umov hospodariuvannya: stratehichniy aspekt [Problems and prospects of business scaling under crisis economic conditions: strategic aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>
10. Hudz O. Ye., Cherniavskiy I. V., Hadytskyi M. S. (2024) Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoy transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiakh [Strategic scenarios of digital transformation of enterprise management in new economic realities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2(45), pp. 50–58. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010202 (in Ukrainian)
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2013) The Advantages of Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity>
12. Kniazevych A., Demydiuk S., Polishchuk I. (2024) Antykryzove masshtabuvannya biznesu: dosvid vykhodu na rynky Yevropy hrupy kompanii “NOVA” [Anti-crisis business scaling: the experience of entering European markets of the NOVA group of companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>

13. Volkov O. O., Prokhorenko O. V. (2025) Otsinka hotovnosti orhanizatsii do masshtabuvannia na osnovi tsyfrovoy transformatsii [Assessment of an organization's readiness for scaling based on digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, issue 5(20). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-16>
14. Volkov O. O. (2025) Orhanizatsiini formy masshtabuvannia ta yikh osoblyvosti v IT-biznesi [Organizational forms of scaling and their features in the IT business]. *Inklyuzyvna ekonomika*, no. 3(09), pp. 33–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-4
15. Meehan W. F. III, Jonker K. S. (2018) Earning the Right to Scale. *Stanford Social Innovation Review*. DOI: <https://doi.org/10.48558/crnk-7226>
16. Pererva P. H., Kobieliava T. O., Dolyna I. V. (2024) Upravlinnia innovatsiinymy zminamy “rozumnoho pidpriemstva” v umovakh masshtabuvannia biznesu ta Industrii 4.0 [Management of innovative changes of the “smart enterprise” in the conditions of business scaling and Industry 4.0]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, no. 1(27), pp. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.14>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025