

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.28>**

**УДК 338.48:005.3**

*Г. І. Михайліченко,*

*д. е. н., професор,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7066-6527>*

*В. О. Лисяна,*

*здобувач PhD,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5858-4315>*

## **КОНЦЕПЦІЯ МАТРИЦІ ПРОБЛЕМ ТА ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*H. Mykhailichenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*State University of Trade and Economics*

*V. Lysiana,*

*PhD Candidate, State University of Trade and Economics*

## **THE CONCEPT OF THE PROBLEM AND DIGITAL MATURITY MATRIX IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

*У статті запропоновано концепцію матриці «Проблеми – Цифрова зрілість» (P-C), що дозволяє комплексно інтегрувати оцінку ключових бізнес-*

проблем із рівнем цифрової готовності підприємства. Підхід поєднує аналіз внутрішніх процесів та стратегічних викликів компанії з експертною оцінкою рівня цифровізації, що забезпечує оперативне прийняття рішень щодо впровадження цифрових рішень, визначення пріоритетів та формування стратегії трансформації бізнес-процесів. У статті представлено методика оцінки проблемності бізнесу та цифрової зрілості за експертними шкалами, що включає багатофакторні критерії оцінки, ваги показників та систематизацію результатів у вигляді матриці P-C. Описано принципи побудови матриці та сценарії дій залежно від поєднання рівня проблем і цифрової зрілості, що дозволяє визначити, чи доцільно впроваджувати масштабні цифрові рішення, обмежитися пілотними проектами або зосередитися на базовій автоматизації. Підкреслено прикладний характер підходу: методика може використовуватися як для великих, так і для малих підприємств у різних галузях, дозволяючи швидко та просто визначати слабкі місця бізнесу, прогнозувати ефект від цифрових змін та обирати оптимальний порядок дій. На відміну від існуючих моделей цифрової зрілості (DMM, Holistic DMM) та моделей управління ризиками (RMM, Digital Risk Frameworks), запропонована матриця P-C поєднує оцінку конкретних бізнес-проблем із рівнем цифрової готовності організації для оперативного прийняття рішень. Запропонована матриця P-C інтегрує переваги існуючих моделей цифрової та ризикової зрілості, при цьому враховує конкретні бізнес-проблеми та рівень готовності організації до цифрових змін, створюючи новий рівень наукової та практичної цінності для управлінців та консультантів у сфері цифрової трансформації. Результати дослідження демонструють, що комплексний підхід до оцінки бізнес-проблем у поєднанні з виміром цифрової зрілості сприяє більш обґрунтованому плануванню цифрових ініціатив та підвищує шанси на успішну реалізацію стратегічних проектів трансформації.

*The article proposes the concept of the "Problems – Digital Maturity" (P-C) matrix, which allows for a comprehensive integration of the evaluation of key business problems with the level of digital readiness of an enterprise. The approach combines the analysis of internal processes and strategic challenges of the company with expert assessment of the level of digitalization, enabling prompt decision-making regarding the implementation of digital solutions, prioritization, and the formation of a business process transformation strategy. The article presents a methodology for assessing business problems and digital maturity using expert scales, which includes multi-factor evaluation criteria, indicator weights, and the systematization of results in the form of a  $P \times C$  matrix. The principles for constructing the matrix and action scenarios, depending on the combination of problem levels and digital maturity, are described, allowing for the determination of whether it is advisable to implement large-scale digital solutions, limit the scope to pilot projects, or focus on basic automation. The applied nature of the approach is emphasized: the methodology can be used for both large and small enterprises in various industries, enabling quick and easy identification of business weaknesses, forecasting the impact of digital changes, and choosing the optimal course of action. Unlike existing digital maturity models (DMM, Holistic DMM) and risk management models (RMM, Digital Risk Frameworks), the proposed P-C matrix combines the assessment of specific business problems with the level of digital readiness of the organization for prompt decision-making. The proposed P-C matrix integrates the advantages of existing digital and risk maturity models while considering specific business problems and the organization's readiness for digital changes, creating a new level of scientific and practical value for managers and consultants in the field of digital transformation. The research results demonstrate that a comprehensive approach to evaluating business problems combined with the measurement of digital maturity promotes more reasoned planning of digital initiatives and increases the chances of successful implementation of strategic transformation projects.*

*Ключові слова: цифровізація, цифрова зрілість, матриця P-C, бізнес-проблеми, експертна оцінка, цифрові трансформації*

*Keywords: digitalization, digital maturity, P-C matrix, business problems, expert assessment, digital transformation*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Цифровізація — це постійний процес впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси, що включає апаратне та програмне забезпечення, трансформації в управлінні [15], корпоративній культурі та комунікаціях. Вона спрямована на формування адаптивної організації, здатної оперативно реагувати на ринкові виклики з акцентом на штучний інтелект, великі дані та кібербезпеку. У сфері туризму успіх цифрових перетворень залежить не лише від технічної чи фінансової готовності, але й від сприйняття змін людьми — як керівниками, так і працівниками. Саме людський фактор часто визначає, чи стає цифровізація рушієм розвитку, чи, навпаки, гальмом для компанії. Важливою умовою є не лише володіння сучасними інструментами, а й психологічна зрілість організації, її здатність адаптуватися до нових методів управління. Культура інновацій у колективі формує середовище, в якому цифрові рішення можуть принести максимальний ефект, забезпечуючи гнучкість та готовність до постійних змін. Проте навіть у такому середовищі виникає стратегічне питання: «Чи доцільно впроваджувати масштабні цифрові рішення саме для цього туристичного підприємства?».

Щоб дати вичерпну відповідь, необхідно здійснити комплексне дослідження, яке включає:

- виявлення ключових бізнес-проблем;
- визначення рівня цифрової зрілості компанії;
- оцінку очікуваного впливу цифрових інновацій на ефективність діяльності;
- розроблення поетапного плану впровадження;

- систематичний моніторинг результатів та коригування стратегії відповідно до нових викликів.

У дослідженні запропоновано інтегровану систему, яка поєднує аналіз проблем в бізнес-процесах та оцінку цифрової зрілості - формується матриця «P-C». Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно з'ясувати рівень готовності до цифрових перетворень та визначити, які саме інструменти варто впроваджувати.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:* У сучасних дослідженнях цифрової трансформації представлено низку моделей, які частково перегукуються із запропонованою матрицею «P-C», однак охоплюють переважно окремі напрямки дослідження. Зокрема, огляди Digital Maturity Models (DMMs) демонструють значну фрагментарність у визначенні критеріїв зрілості та відсутність єдиного стандарту [8; 13-14]. DMMs – це багатовимірні моделі оцінки цифрової зрілості організації. Вони поділяють розвиток на рівні від початкового до оптимізованого та аналізують ключові виміри: стратегію, процеси, технології, дані, людей та культуру. Використовуються, щоб зрозуміти, де компанія перебуває у цифровій трансформації. Попри різноманіття вимірів, ці моделі переважно слугують для загальної діагностики й не забезпечують оперативного прийняття рішень у прив'язці до конкретних проблем бізнесу.

Подібний висновок фіксують і Aras та колеги (2023) [1], які запропонували холістичний підхід до оцінки цифрової зрілості, структуруючи її за стратегічними, технологічними та людськими вимірами. Holistic DMM є різновидом такої моделі, що намагається охопити усі аспекти діяльності компанії: не лише IT, але й стратегічні цілі, управління, компетенції персоналу та організаційну культуру. Це робить оцінку більш цілісною, але вона більше орієнтована на внутрішній стан, ніж на реальні бізнес-проблеми. Водночас така деталізація орієнтована на внутрішні можливості організації та майже не враховує зовнішній контекст чи

практичні завдання, що й зумовлює обмеженість їхнього прикладного потенціалу.

Окрему гілку формують Risk Maturity Models (RMM) [6: 9: 11] і Digital Risk Frameworks. Risk Maturity Models є підходами, які оцінюють, наскільки організація вміє виявляти, аналізувати та контролювати ризики. Рівні зазвичай ідуть від початкового (хаотичного) до системного (оптимізованого). У цифровому контексті це означає, чи компанія реагує на ризики постфактум, чи має наперед розроблену стратегію управління ними. З іншої сторони Digital Risk frameworks [12], методики управління цифровими ризиками (наприклад, кібератаками, збоями ІТ, втратою даних). Вони допомагають зрозуміти, наскільки зріла компанія у захисті та мінімізації ризиків, але не враховують загальну цифрову готовність. Такі моделі розробляють способи оцінки зрілості управління ризиками. Вони відображають, як бізнес сприймає та керує проблемами з погляду ризику; деякі аналоги поєднують risk maturity з прийняттям рішень щодо заходів. Так, Nikolaenko з колегами [10] описують модель для ІТ-проектів, яка співвідносить рівень зрілості з ризик-орієнтованими управлінськими діями. Подібні підходи дозволяють зрозуміти, наскільки організація готова ідентифікувати та мінімізувати ризики, проте не інтегрують цю оцінку з цифровою зрілістю компанії. У практичній площині поширеними є «value vs complexity» («цінність-складність») та інші пріоритизаційні матриці (наприклад, Six Sigma Prioritization Matrices, Info-Tech Research Group, 2023), що працюють на зіставленні двох осей — очікуваної цінності/впливу та складності/витрат. Для Prioritization Matrices [4-5] проекти класифікуються на основі оцінки впливу та зусиль із подальшим поділом на категорії: «впроваджувати негайно», «відкласти», «тестувати». Окремо слід врахувати сучасний приклад адаптації такого підходу до цифрового бізнес-середовища у вигляді Info-Tech prioritization guides [7], що допомагають компаніям відбирати ініціативи, враховуючи баланс між користю та витратами, тим самим практично розвиваючи ідею матриці «цінність-складність» у

прикладному вимірі. Вони дозволяють чітко структурувати черговість реалізації ініціатив, але залишають поза увагою як бізнес-проблеми, так і специфічний рівень цифрової готовності підприємства.

Вагомий внесок роблять також галузеві консалтингові моделі, що адаптують академічні підходи до потреб бізнесу. Deloitte (2019) у концепції «Digital Pivots» пропонує набір ключових факторів («поворотів» - «pivots»), які переводять організацію від базових цифрових рішень до інтегрованих екосистем [3], тоді як Boston Consulting Group (2024) розробила матрицю зрілості цифрових та AI-рішень, акцентуючи на масштабуванні залежно від здатності бізнесу інтегрувати інновації. Проте всі ці моделі, як і академічні, або фокусуються на внутрішній цифровій спроможності, або на відборі ініціатив за цінністю та ризиком [2].

Запропонована P-C матриця відрізняється від існуючих моделей тим, що поєднує конкретні бізнес-проблеми (P) із цифровою зрілістю організації (C) на основі експертних оцінок. На відміну від DMM та Holistic DMM, які оцінюють лише внутрішні можливості, і від RMM або Digital Risk Frameworks, які концентруються на управлінні ризиками, P-C інтегрує обидва виміри у єдину матрицю для оперативного прийняття рішень. На відміну від «value vs complexity» матриць та практичних дорожніх карт Deloitte і BCG, вона формалізує зв'язок між проблемами і готовністю до цифрових рішень, забезпечуючи чіткі правила дій (базова цифровізація, пілоти, масштабування) залежно від комбінації P і C. Це створює новий рівень практичної та наукової цінності: рекомендації орієнтовані не лише на користь проєктів, а й на їхню реальну можливість впровадження в конкретному бізнес-контексті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** полягає у комплексній оцінці готовності туристичного підприємства до цифрової трансформації шляхом інтеграції аналізу бізнес-проблем і вимірювання цифрової зрілості. Зокрема, передбачено виявлення ключових бізнес-проблем та визначення їхнього впливу на ефективність діяльності, оцінку рівня

цифрової зрілості організації за критеріями доступу до даних, автоматизації процесів, готовності персоналу та цифрової інфраструктури, прогнозування очікуваного ефекту цифрових інновацій, формування поетапного плану впровадження та здійснення систематичного моніторингу результатів із коригуванням стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Результатом виконання завдання є побудова матриці «Проблеми – Цифрова зрілість» (P-C), яка дозволяє оперативно визначити пріоритети цифрових змін, оцінити доцільність застосування цифрових інструментів та сформулювати адаптивні сценарії трансформації бізнес-процесів залежно від поєднання рівня проблем і цифрової готовності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження:** Запропонований нами метод ґрунтується на двох ключових вимірах:

1. Виявлення поточного рівня проблем бізнесу відносно рівня залучення цифрових технологій. Експертні оцінки критичних вузлів бізнесу (наприклад: збої ІТ систем, втрата клієнтів, помилки прогнозу попиту, плинність кадрів) за шкалою 1-5. Для кожної проблеми фіксується вага.

2. Визначення рівня цифрової зрілості, тобто готовності організації до прийняття та інтеграції нових технологій. Так само за експертними оцінками визначається оцінка та вага критеріїв поточного стану підприємства. На основі двох блоків виводиться матриця  $P \times C$  з рекомендаціями до подальших дій компанії. Якщо P висока і C низька — спочатку базова цифровізація процесів; якщо P висока і C середня — пілоти з чіткими KPI; якщо P висока і C висока — масштабування (цифрові двійники/алгоритмічне планування). Для середніх/низьких P — фокус на збереженні стандартів та поступовому підвищенні цифрових впроваджень.

Комбінація цих аспектів дає змогу не лише ідентифікувати слабкі місця, а й оцінити доцільність застосування цифрових інструментів та визначити ступінь готовності компанії до трансформації. Для наочності аналіз проблем у бізнес-процесах туристичного підприємства подано у вигляді системи критеріїв та відповідних рівнів їх оцінювання (Табл.1).

**Таблиця 1. Аналіз проблем бізнесу**

<b>Критерій</b>	<b>1 – Дуже погано</b>	<b>2 – Погано</b>	<b>3 – Середньо</b>	<b>4 – Добре</b>	<b>5 – Відмінно</b>
<b>Швидкість обробки бронювань, замовлень</b>	Часті затримки	Затримки є, але не критичні	Бувають проблеми	Затримки рідкісні	Всі процеси швидкі
<b>Точність прогнозування попиту</b>	Постійні помилки	Багато неточностей	Іноді помиляємося	Здебільшого точно	Повністю точне прогнозування
<b>Гнучкість у зміні цін та пропозицій</b>	Ціни змінюються повільно	Часто пропускаємо зміни ринку	Мінімальна гнучкість	Гнучкість є, але потребує покращень	Повністю гнучке ціноутворення
<b>Автоматизація процесів</b>	Все вручну	Мінімальна автоматизація	Деякі автоматизовані процесів	Більшість процесів автоматизовані	Все повністю автоматизовано
<b>Задоволеність клієнтів</b>	Часті скарги	Є певні проблеми	Клієнти в цілому задоволені	Високий рівень задоволеності	Клієнти дуже задоволені, повторні покупки високі

*Джерело: узагальнено автором на основі дисертаційного дослідження*

Отримані оцінки дозволяють визначити загальний рівень проблем у бізнесі та зробити висновки щодо необхідності впровадження цифрових змін, а саме:

< 10 балів – Значні проблеми, цифрові зміни критично необхідні.

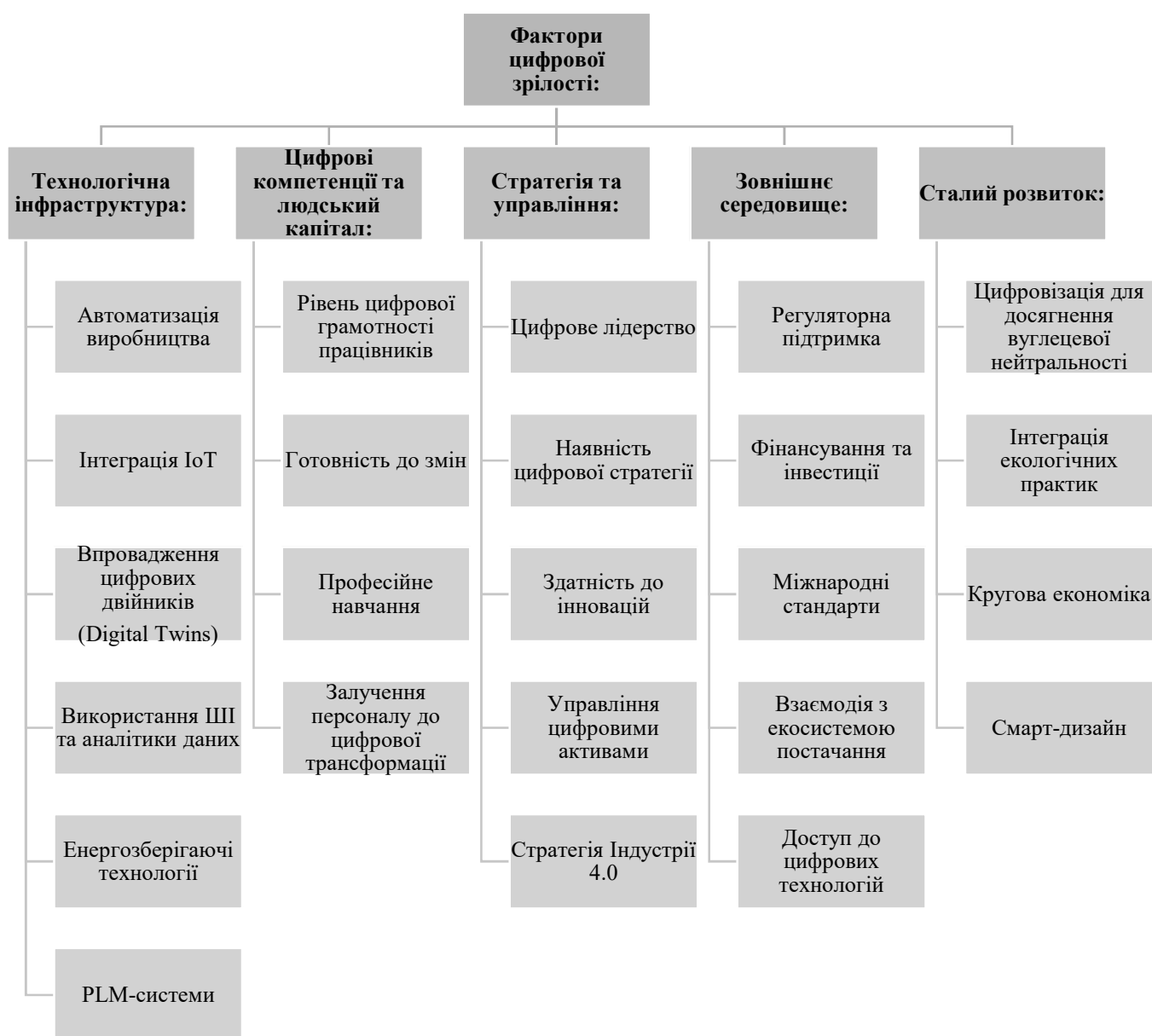
10-15 балів – Цифрові зміни бажані, але можна обмежитися окремими рішеннями.

16-20 балів – Більшість проблем вирішені, цифрові рішення можуть дати додаткову перевагу.

> 20 балів – Висока ефективність бізнесу, цифрові рішення будуть корисними для вдосконалення аналітики, але не мають критичної необхідності.

Другою складовою є експертна оцінка готовності компанії до діджитал змін. У науковій літературі поняття цифрової зрілості [16; 18-19] досліджується з різних ракурсів. Зокрема, у працях Дякової Альони, Захаркевич Оксани, Хасанової Оксани та Кожевнікова Сергія (Хмельницький

національний університет) [17] цифрова зрілість розглядається як рівень інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, що визначає його здатність ефективно застосовувати інновації для підвищення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та розвитку взаємодії з клієнтами й партнерами. Автори підкреслюють, що оцінювання цифрової зрілості базується на аналізі кількох ключових аспектів: інфраструктури, організаційної культури, інноваційного потенціалу та стратегічного підходу до цифрової трансформації. Для наочності основні фактори цифрової зрілості систематизовано науковцями на Рис. 1.



**Рис. 1. Фактори цифрової зрілості**

*Джерело: систематизовано дослідниками [17]*

В свою чергу, для визначення рівня цифрової зрілості туристичного підприємства використано систему критеріїв та їх оцінювання за п'ятибальною шкалою (Табл.2).

**Таблиця 2. Оцінка цифрової зрілості**

Критерій	1 – Початковий рівень	2 – Низький рівень	3 – Середній рівень	4 – Високий рівень	5 – Максимальна готовність
Доступ до даних	Дані неструктуровані	Частина даних у таблицях	Використовується CRM	Інтегровані цифрові системи	Дані в реальному часі, AI-аналітика
Автоматизація роботи з клієнтами	Механічні маніпуляції в кожному бізнес-процесі складають 80-100%	Частково автоматизовано	CRM, чат-боти	Повна автоматизація підтримки	AI-підтримка, персоналізація в реальному часі
Готовність персоналу до змін	Опір змінам	Частковий спротив	Зміни приймаються повільно	Висока готовність	Повне прийняття цифрових рішень
Гнучкість у змінах бізнес-процесів	Жорсткі процеси, зміни займають місяці	Зміни впроваджуються повільно	Є часткова адаптивність	Висока швидкість впровадження змін	Бізнес повністю адаптивний
Цифрова інфраструктура	Використовується застаріле ПЗ	Локальні системи без інтеграції	Часткова інтеграція цифрових систем	Сучасні технології	Хмарні технології, API, AI-аналітика

*Джерело: узагальнено автором на основі дисертаційного дослідження*

Отримані значення дають змогу узагальнити рівень цифрової готовності туристичного підприємства та оцінити перспективи його трансформації:

< 10 балів – Компанія не готова до цифрових змін, варто спершу автоматизувати базові процеси.

10-18 балів – Мінімальна цифрова зрілість, потрібен поступовий підхід до цифрових рішень.

19-23 бали – Середній рівень, можна впроваджувати цифрові рішення з адаптацією процесів.

24-25 балів – Висока цифрова зрілість, цифрові рішення значно покращать ефективність.

Крім того, результати оцінки цифрової зрілості у поєднанні з аналізом бізнес-проблем формують комплексне уявлення про стан підприємства та допомагають визначити найбільш доцільний сценарій цифрових змін. Якщо  $C > 3.5$  – компанія готова до впровадження цифрових змін.

**Таблиця 3. Матриця оцінки необхідності цифрових змін на етапі життєвого циклу компанії**

Цифрова зрілість \ Рівень бізнес-проблем	Високий ( $P > 3.5$ )	Середній ( $2.5 \leq P \leq 3.5$ )	Низький ( $P < 2.5$ )
<b>Висока</b> ( $C > 3.5$ )	<b>Рекомендовано впровадження</b> Нові цифрові рішення дадуть значний ефект, оптимізує операції та покращить прогнозування.	<b>Оптимальний час для впровадження</b> Дасть конкурентну перевагу та покращить ефективність.	<b>Необов'язковий, але корисний</b> Впровадження можливе, якщо є стратегічні цілі для інновацій.
<b>Середня</b> ( $2.5 \leq C \leq 3.5$ )	<b>Рекомендовано поступове впровадження</b> Спочатку слід налаштувати збирання даних та автоматизацію ключових процесів.	<b>Можливе часткове впровадження</b> Варто оцінити потенційний ROI перед масштабуванням.	<b>Низька необхідність</b> Спочатку слід вдосконалити внутрішні процеси.
<b>Низька</b> ( $C < 2.5$ )	<b>Пріоритет — базова цифровізація</b> Спочатку варто впровадити CRM, автоматизацію та аналіз даних.	<b>Цифрові зміни поки що не потрібні</b> Слід зосередитися на покращенні цифрової інфраструктури.	<b>Немає необхідності</b> Поточний рівень цифровізації та проблем не потребує таких



*Джерело: узагальнено автором на основі дисертаційного дослідження*

Для побудови діагональної матриці (Табл.3) використовуємо точки перетину:

1. Високий рівень проблем + низька цифрова зрілість - Компанія терміново потребує цифрових змін, але перед цифровими змінами варто почати з базової автоматизації.

2. Високий рівень проблем + середня цифрова зрілість – Цифрові зміни можуть дати значний ефект, але варто спершу налаштувати збирання даних і автоматизацію ключових процесів.

3. Середній рівень проблем + висока цифрова зрілість - Компанія готова до нових цифрових рішень, вони дадуть можливість оптимізувати операції та покращити прогнозування.

4. Низький рівень проблем + висока цифрова зрілість – Цифрові зміни можуть дати конкурентну перевагу, але критичної необхідності у цьому немає.

Такий підхід дозволяє побачити, чи достатньо компанія підготовлена до впровадження нових технологій, чи перед цим необхідно зосередитися на базовій автоматизації та організаційних змінах.

**Висновки:** Перевага запропонованого підходу полягає в його простоті та швидкості застосування: заповнення оціночних таблиць займає не більше десяти хвилин, що робить метод зручним навіть для невеликих підприємств із обмеженими ресурсами. Він дозволяє підприємцю разом із працівниками побачити реальні проблеми бізнесу та зрозуміти, який вплив вони мають на ефективність діяльності. Такий інструмент забезпечує чітку відповідь на ключове запитання — чи варто вже зараз інвестувати у впровадження нових цифрових рішень, чи спершу доцільно зосередитися на базових змінах, що підготують ґрунт для подальшої трансформації. Універсальність методики робить її придатною як для туристичних операторів, так і для інших видів бізнесу, що стикаються з подібними викликами. Якщо ж результати оцінки демонструють нагальну потребу в цифрових змінах, логічним наступним кроком стає розроблення поетапного плану впровадження, який охоплюватиме автоматизацію ключових процесів і вдосконалення систем аналітики. Крім того, важливим елементом теорії є врахування зовнішніх факторів у процесі впровадження цифрових технологій. Стратегія цифровізації повинна гнучко підлаштовуватися під змінні зовнішні умови ринку та бізнес-середовища. Наприклад, якщо економічна ситуація або зовнішні кризи створюють тиск на підприємство, це може сповільнити темпи впровадження нових технологій. У такому випадку організації повинні бути

готові до диференційованого підходу, де швидкість впровадження залежатиме від стану внутрішнього (включаючи рівень фінансового забезпечення цифровізації) та зовнішнього середовища. Основну увагу необхідно приділяти створенню гнучкої адаптивної системи, яка дозволяє плавно переходити від однієї стадії впровадження до іншої, використовуючи не лише технічні інструменти, а й усвідомлюючи людський бік змін.

### Література

1. Aras A., et al. A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems*, 11(4), 213. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/4/213>. (дата звернення: 05.09.2025).
2. Boston Consulting Group (BCG). Digital & (Gen) AI Maturity: A Call to Action for Central Banks in a Rapidly-Evolving Market (*BCG report*). URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-2024-Digital-Gen-AI-Maturity-A-Call-to-Action-for-Central-Banks-in-a-Rapidly-Evolving-Market.pdf>. (дата звернення: 05.09.2025).
3. Deloitte Insights. Uncovering the connection between digital maturity and performance. Deloitte Insights. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6561\\_digital-transformation/DI\\_Digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6561_digital-transformation/DI_Digital-transformation.pdf). (дата звернення: 05.09.2025).
4. Fibery. Prioritization Matrix: How to decide what to do first. *Fibery Blog*. URL: <https://fibery.io/blog/prioritization-matrix>. (дата звернення: 05.09.2025).
5. George M. L., Rowlands D., Price M., Maxey J. The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed. *McGraw-Hill*.
6. Hillson D. A. Towards a risk maturity model. *The International Journal of Project and Business Risk Management*, 1(1), 1-10.
7. Info-Tech Research Group. Select and prioritize digital initiatives. *Info-Tech*. URL: <https://www.infotech.com/research/select-and-prioritize-digital-initiatives>. (дата звернення: 05.09.2025).

8. Kalender Z. T. A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*. (232), 2024, 903-912. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924000905>. (дата звернення: 05.09.2025).
9. Lutkevich B. Explaining risk maturity models and how they work. *TechTarget*. URL: <https://www.techtarget.com/searchCIO/feature/Explaining-risk-maturity-models-and-how-they-work>. (дата звернення: 05.09.2025).
10. Nikolaenko V., et al. Assessing the maturity level of risk management in IT projects. *Sustainability*, 15(17), 12752. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/17/12752>. (дата звернення: 05.09.2025).
11. Risk Maturity Model. Risk maturity model (RMM) for ERM. URL: <https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/>. (дата звернення: 05.09.2025).
12. Stefani E., Costa I., Gaspar M. A., Goes R. d. S., Monteiro R. C., Petrili B. R., Pereira A. d. P. Information Security Risk Framework for Digital Transformation Technologies. *Systems*, 13(1), 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13010037>. (дата звернення: 05.09.2025).
13. Ochoa-Urrego, R.-L. and Pena Reyes, J.I. (2021), Digital Maturity Models: A Systematic Literature Review, *Digitalization*, 71-85, DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_5) (дата звернення: 05.09.2025).
14. Thordsen T. A decade of digital maturity models: much ado about nothing. *Information Systems and e-Business Management*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-023-00656-w>. (дата звернення: 05.09.2025).
15. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*, 48, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>. (дата звернення: 05.09.2025).
16. Голіонко Н. Г., Кондрацьєва К. А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*, (113), 145-150. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712/5589>. (дата звернення: 05.09.2025).

17. Дякова А., Захаркевич О., Хасанова О., Кожевніков С. Вибір методики оцінки цифрової зрілості швейних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, (353, Part 2), 258-269. URL:

<https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/download/1888/1832>.

(дата звернення: 05.09.2025).

18. Тардаскіна Т. М. Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій. *Актуальні питання економічних наук*, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882>. (дата звернення: 05.09.2025).

19. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Національний університет «Одеська політехніка». Економіка: реалії часу*, 74-84. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>. (дата звернення: 05.09.2025).

## References

1. Aras, A. (2025), “A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review”, *Systems*, vol. 11, no. 4, pp. 213, available at: <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/4/213> (Accessed 05 Sept 2025).

2. Boston Consulting Group (BCG) (2024), “Digital & (Gen) AI Maturity: A Call to Action for Central Banks in a Rapidly-Evolving Market”, available at: <https://media-publications.bcg.com/BCG-2024-Digital-Gen-AI-Maturity-A-Call-to-Action-for-Central-Banks-in-a-Rapidly-Evolving-Market.pdf> (Accessed 05 Sept 2025).

3. Deloitte Insights (2025), “Uncovering the connection between digital maturity and performance”, available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6561\\_digital-transformation/DI\\_Digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6561_digital-transformation/DI_Digital-transformation.pdf) (Accessed 05 Sept 2025).

4. Fibery (2025), “Prioritization Matrix: How to decide what to do first”, *Fibery Blog*, available at: <https://fibery.io/blog/prioritization-matrix> (Accessed 05 Sept 2025).

5. George, M.L. Rowlands, D. Price, M. and Maxey, J. (2004), *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed*, McGraw-Hill, New York, USA.
6. Hillson, D.A. (2001), “Towards a risk maturity model”, *The International Journal of Project and Business Risk Management*, vol. 1, no. 1, pp. 1-10.
7. Info-Tech Research Group (2025), “Select and prioritize digital initiatives”, available at: <https://www.infotech.com/research/select-and-prioritize-digital-initiatives> (Accessed 05 Sept 2025).
8. Kalender, Z.T. (2024), “A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation”, *Procedia Computer Science*, vol. 232, pp. 903-912, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924000905> (Accessed 05 Sept 2025).
9. Lutkevich, B. (2025), “Explaining risk maturity models and how they work”, *TechTarget*, available at: <https://www.techtarget.com/searchCIO/feature/Explaining-risk-maturity-models-and-how-they-work> (Accessed 05 Sept 2025).
10. Nikolaenko, V. et al. (2025), “Assessing the maturity level of risk management in IT projects”, *Sustainability*, vol. 15, no. 17, pp. 12752, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/17/12752> (Accessed 05 Sept 2025).
11. Risk Maturity Model (2025), “Risk maturity model (RMM) for ERM”, available at: <https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/> (Accessed 05 Sept 2025).
12. Stefani, E. Costa, I. Gaspar, M.A. Goes, R.D.S. Monteiro, R.C. Petrili, B.R. and Pereira, A.D.P. (2025), “Information Security Risk Framework for Digital Transformation Technologies”, *Systems*, vol. 13, no. 1, pp. 37, DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13010037>.
13. Ochoa-Urrego, R.-L. and Pena Reyes, J.I. (2021), “Digital Maturity Models: A Systematic Literature Review”, *Digitalization*, pp. 71-85, DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_5).

14. Thordsen, T. (2025), “A decade of digital maturity models: much ado about nothing”, *Information Systems and e-Business Management*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-023-00656-w> (Accessed 05 Sept 2025).

15. Bashlay, S. and Yaremko, I. (2023), “Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration processes”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48, pp. 48, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.

16. Holionko, N.H. and Kondratsyeva, K.A. (2025), “Methodological approaches to evaluating the digital maturity of an organization”, *Molodyi vchenyi*, vol. 113, pp. 145-150, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712/5589> (Accessed 05 Sept 2025).

17. Dyakova, A. Zakharkevych, O. Khasanova, O. and Kozhevnikov, S. (2025), “Selection of the methodology for evaluating the digital maturity of textile enterprises”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, vol. 353, no. 2, pp. 258-269, available at: <https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/download/1888/1832> (Accessed 05 Sept 2025).

18. Tardaskina, T.M. (2025), “Methodological approaches to assessing the digital maturity of enterprises in the electronic communications sector”, *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 10, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo..>

19. Shymanovska-Dianyich, L.M. and Lozova, O.V. (2025), “The impact of digital maturity on the transformation of business processes in the context of changes in the economy of Ukraine”, *National University "Odesa Polytechnic", Ekonomika: realiyi chasu*, pp. 74-84, DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>.

*Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.*