

**УДК 004.8: [005.332.4:658.5]**

*Тягунова З. О.,*

*baffu.sxema@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4508-5453,*

*Researcher ID: HLX-3201-2023,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Косогов Т. Л.,*

*taraskosogovphd@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8416-1658,*

*Researcher ID: <https://ResearchID.co/rid102145>, здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЙ ІЗ РІЗНИМ РІВНЕМ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ**

**Анотація.** У статті досліджується вплив штучного інтелекту (ШІ) на бізнес-моделі компаній із різним рівнем цифрової зрілості. Авторами розглянуто, як відмінності в цифровій інфраструктурі, готовності до роботи з даними та організаційній культурі впливають на ефективність інтеграції ШІ. Дослідження виділяє п'ять різних стадій цифрової зрілості (обізнаність, активна, операційна, системна та трансформаційна), кожна з яких характеризується унікальними викликами та можливостями у впровадженні інновацій, керованих штучним інтелектом. На етапі обізнаності організації визнають потенціал ШІ, але страждають від обмеженої грамотності в роботі з даними та рудиментарних пілотних проєктів, які обмежують його використання додатками з низьким рівнем ризику. На активній стадії компанії починають впроваджувати ШІ в окремих функціях, таких як маркетинг або логістика; однак фрагментовані системи даних і прогалли в навичках заважають безперешкодній інтеграції. Коли компанії переходять на Операційний рівень, ШІ інтегрується в щоденні операції, підвищуючи ефективність процесів завдяки аналітиці та автоматизації в режимі реального часу, але водночас створюючи проблеми, пов'язані з якістю даних та етичним наглядом. На системному етапі впровадження ШІ в масштабах всієї компанії підтримується надійними ІТ-архітектурами, стратегічним узгодженням і міжвідомчою співпрацею. Нарешті, на етапі трансформації ШІ стає ключовим фактором конкурентної диференціації, уможливаючи динамічне ціноутворення, персоналізований клієнтський досвід і безперервну оптимізацію процесів. Таким чином, цифрова зрілість виявляється необхідною для використання ШІ при створенні проривних інновацій у бізнес-моделях. У статті також виокремлено п'ять критичних аспектів, що впливають на впровадження ШІ: готовність до роботи з даними, технологічна інтеграція, еволюція робочої сили, стратегічне узгодження та адаптивна культура. Результати дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем цифрової зрілості можуть досягти підвищення ефективності в два-три рази більше, ніж їхні менш зрілі колеги. Автори пропонують комплексну концепцію та практичні рекомендації щодо подолання розриву в цифровій зрілості, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкій конкурентній перевазі та спрямовуватиме майбутні ініціативи з цифрової трансформації.

**Ключові слова:** штучний інтелект, бізнес-моделі підприємства, цифрова зрілість, конкурентоспроможність підприємства, цифрова трансформація економіки.

*Tiahunova Z. O.,*

*baffu.sxema@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4508-5453,*

*Researcher ID: HLX-3201-2023,*

*Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava*

*Kosogov T. L.,*

*taraskosogovphd@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8416-1658,*

*Researcher ID: <https://ResearchID.co/rid102145>, Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava*

## THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON BUSINESS MODELS OF COMPANIES WITH DIFFERENT LEVELS OF DIGITAL MATURITY

**Abstract.** *This study investigates the impact of artificial intelligence (AI) on the business models of companies with varying levels of digital maturity. It addresses the core problem of how differences in digital infrastructure, data readiness, and organizational culture shape the effectiveness of AI integration. The research identifies five distinct stages of digital maturity – Awareness, Active, Operational, Systemic, and Transformational – each characterized by unique challenges and opportunities in adopting AI-driven innovations. At the Awareness stage, organizations recognize AI's potential but suffer from limited data literacy and rudimentary pilot projects that restrict its use to low-risk applications. In the Active phase, companies begin implementing AI in isolated functions like marketing or logistics; however, fragmented data systems and skill gaps hinder seamless integration. As firms advance to the Operational level, AI becomes embedded in daily operations, enhancing process efficiency through real-time analytics and automation, while also introducing challenges related to data quality and ethical oversight. At the Systemic stage, enterprise-wide adoption of AI is supported by robust IT architectures, strategic alignment, and cross-departmental collaboration. Finally, in the Transformational phase, AI emerges as a key driver of competitive differentiation, enabling dynamic pricing, personalized customer experiences, and continuous process optimization. Digital maturity thus proves essential in leveraging AI to generate breakthrough innovations in business models. The study further highlights five critical dimensions influencing AI implementation: data readiness, technological integration, workforce evolution, strategic alignment, and adaptive culture. Findings suggest that companies with high digital maturity can achieve efficiency gains of two to three times greater than their less mature counterparts. The research offers a comprehensive framework and practical recommendations for bridging the digital maturity gap, ultimately contributing to sustainable competitive advantage and guiding future digital transformation initiatives.*

**Key words:** artificial intelligence, enterprise business models, digital maturity, enterprise competitiveness, digital transformation of the economy.

**JEL Classification:** C45, M20, O30, O32, L10

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-23>

**Постановка проблеми.** Штучний інтелект (ШІ) змінює бізнес-моделі організацій та підприємств із різною інтенсивністю залежно від рівня цифрової зрілості організації. Компанії на вищих стадіях зрілості використовують ШІ для впровадження проривних інновацій, переосмислення ціннісних пропозицій і створення потоків доходів, орієнтованих на дані, тоді як менш зрілі фірми намагаються вийти за рамки поступової автоматизації. Ця розбіжність зумовлена відмінностями в інфраструктурі даних, стратегічному узгодженні та організаційній гнучкості. На основі досліджень про сучасні моделі зрілості у цій статті проаналізовано, як впровадження штучного інтелекту трансформує бізнес-моделі на п'яти критичних етапах цифрової еволюції компаній різних галузей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дез Бланчфілд [1], Танха Шах [4] та інші автори досліджують поняття та сутність моделі зрілості штучного інтелекту та його впливу на різні аспекти функціонування підприємств та організацій. Муртада, Девід Панханс, Ларс Літгінг і Хассен Бенотман із VCG [6] вивчали цифрову зрілість організацій, однак не пов'язували отримані результати з бізнес-моделями. Група авторів [8] запропонували рівні зрілості штучного інтелекту. Однак автори представляють попередній етап дослідження як багатокейсове дослідження, яке буде далі розвиватися та розширюватися, щоб визначити галузі та сфери з найбільшим потенціалом для покращення використання ШІ.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка комплексної концепції, яка дозволяє пояснити взаємозв'язок між інтеграцією ШІ та цифровою зрілістю у формуванні бізнес-моделей, зокрема: виявити та визначити виміри цифрової зрілості, які мають найбільше відношення до впровадження ШІ та його ефективного використання в бізнес-операціях; сформулювати практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть узгодити свої зусилля, докладені для цифрової трансформації, з ініціативами у сфері ШІ, тим самим посилюючи своє конкурентне позиціонування на ринку. Шимановська Л. М., Лозова О. В. [10] досліджували вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів українських підприємств. Емпіричний аналіз показує актуальні виклики та можливості цифрової трансформації, пропонуючи рекомендації для підвищення ефективності та конкурентоздатності в умовах сучасної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова зрілість – це здатність організації використовувати цифрові технології, інформаційні активи та гнучкі робочі процеси для впровадження інновацій, підвищення операційної ефективності та прийняття стратегічних рішень. Вона охоплює технологічну інфраструктуру, грамотність роботи з даними, оптимізацію процесів і культурну готовність до безперервної трансформації. Важливо, що цифрова зрілість не є статичною; вона розвивається завдяки цілеспрямованим інвестиціям у технології, таланти та системи управління [1, 2].

Організації з високим рівнем цифрової зрілості отримують переваги від модернізованих ІТ-архітектур, зокрема хмарних платформ, інтеграцій на основі API та гібридних середовищ додатків. Ці інфраструктури забезпечують обчислювальну потужність, масштабованість та інтероперабельність, необхідні для робочих навантажень зі штучним інтелектом. Наприклад, 82% компаній-лідерів Індекс зрілості цифрових підприємств 2024 від F5 використовують гібридні додатки, що дозволяє безперешкодно розгорнути ШІ в локальних і хмарних середовищах [3]. На противагу цьому організації із застарілими системами часто стикаються з розрізненими даними та несумісними інструментами, що призводить до неефективного впровадження ШІ [2].

Ефективність ШІ залежить від доступу до чистих, структурованих і контекстно-багатих даних. Компанії з вищим рівнем цифрової зрілості надають пріоритет надійним практикам управління даними, таким як тегування метаданих, аналітика в режимі реального часу та системи управління. Джерело [4] підкреслює, що зрілі організації розгортають Data Fabrics і Data Meshes для демократизації доступу до даних, зберігаючи при цьому управління. Це контрастує з менш зрілими компаніями, де 58% “виконавців” (організацій, які досягли прогресу в цифровій трансформації) повідомляють, що “накопичувачі (сховища)” даних є критичною перешкодою для впровадження ШІ [3].

Цифрово-зрілі організації розвивають культуру експериментів та прийняття рішень на основі даних. Керівництво на системному та трансформаційному етапах створює центри передового

досвіду (ЦПО) для нагляду за ініціативами в галузі ШІ, забезпечуючи їхню відповідність бізнес-цілям. 97% зрілих організацій впроваджують практики Site Reliability Engineering (SRE) для масштабування операцій зі штучного інтелекту, що відображає культурний акцент на безперервному вдосконаленні [3]. І навпаки, компаніям на ранніх стадіях зрілості часто бракує підтримки керівництва та співпраці між відділами, що призводить до розрізненості проектів ШІ [1].

Цифрова зрілість підприємства і модель зрілості штучного інтелекту взаємозалежні. Тому в першу чергу необхідно дослідити останню, щоб зрозуміти, наскільки глибокі трансформації бізнес-процесів можливо провести, впроваджуючи ШІ (рис. 1).

Підприємства переходять від етапу до етапу, усуваючи прогалини в якості даних, технічній експертизі та стратегічному узгодженні. Підприємства на операційній стадії зазвичай мають централізовані сховища даних і автоматизовані робочі процеси, тоді як на стадії трансформації впроваджують штучний інтелект, щоб переосмислити клієнтський досвід і бізнес-моделі.

Важливо детально проаналізувати виклики та можливості на кожному етапі для подальшого прийняття зважених управлінських рішень щодо впровадження ШІ у бізнес-процеси підприємства для трансформації бізнес-моделі, яка б забезпечувала стійкість підприємству та високу конкурентоздатність у середньо- та довгостроковому горизонті.

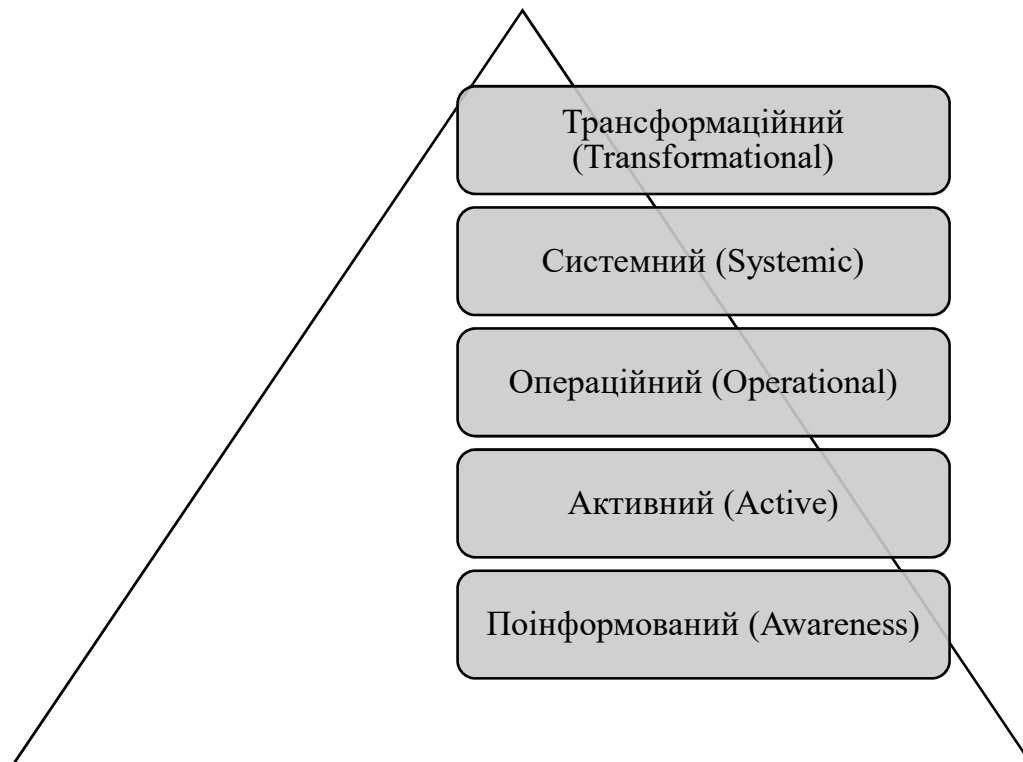


Рис. 1. Модель зрілості штучного інтелекту

Джерело: складено авторами на основі [1; 3]

*Рівень 1. Поінформований (Awareness)*

На цьому етапі підприємства визнають потенціал штучного інтелекту, але їм бракує інфраструктури та досвіду для його впровадження. Основні проблеми:

1. Обмежена грамотність у роботі з даними. Працівники та керівники можуть неправильно розуміти перспективи штучного інтелекту, що призводить до нереалістичних очікувань або недостатнього використання.

2. Обмеження пілотних проектів. Ранні експерименти часто зосереджуються на низькоризикових і низькооплачуваних варіантах використання, таких як чат-боти для обслуговування клієнтів, що не демонструють трансформаційного потенціалу ШІ.

Щоб досягти прогресу, організації повинні інвестувати у фундаментальне підвищення кваліфікації та встановити чіткі показники рентабельності інвестицій для пілотних проектів. Якщо партнерами виступають консультанти з AI або академічні установи, це може прискорити передачу знань.

*Рівень 2. Активний (Active)*

Підприємства починають впроваджувати штучний інтелект у таких відділах, як маркетинг або логістика. Однак ці ініціативи залишаються ізольованими, з обмеженою інтеграцією в більш широкі робочі процеси.

Основні перешкоди:

1. Розповсюдження інструментів. Впровадження розрізаних інструментів штучного інтелекту в різних відділах створює проблеми з інтероперабельністю.

2. Прогалини в навичках. Командам може бракувати досвіду в налаштуванні моделей ШІ або управлінні даними, що призводить до неоптимальних результатів.

Підприємства з високим рівнем розуміння стратегічних переваг від ШІ та візійністю на цьому етапі віддають перевагу масштабованим рішенням, таким як хмарні платформи ШІ, та інвестують у міжфункціональні навчальні програми.

*Рівень 3. Операційний (Operational)*

ШІ стає невід'ємною частиною щоденних операцій, підвищуючи ефективність у таких сферах, як превентивне обслуговування та прогнозування попиту. Зрілі архітектури даних уможливають аналітику в режимі реального часу, а автоматизація зменшує ручну роботу.

Виклики зміщуються в бік збереження якості даних і забезпечення етичних практик ШІ. Системи управління, включаючи алгоритми виявлення упрежденості та аудиторські сліди, стають критично важливими для підтримки довіри та дотримання вимог.

*Рівень 4. Системний (Systemic)*

Впровадження ШІ пронизує всі бізнес-підрозділи і підтримується стратегіями на рівні підприємства. Компанії використовують генеративний ШІ для інновацій, таких як автоматизація процесів R&D або персоналізація клієнтського досвіду. На цьому етапі важливою є співпраця між відділами.

*Рівень 5. Трансформаційний (Transformational)*

ШІ стає наріжним каменем конкурентної диференціації. Такі компанії, як Amazon і Netflix, є прикладом цього етапу, використовуючи ШІ для динамічного коригування алгоритмів ціноутворення та рекомендацій щодо контенту. Трансформаційні організації (підприємства) інвестують у передові дослідження в галузі ШІ, часто співпрацюючи з академічним середовищем (університети, дослідницькі центри тощо) для вивчення квантового машинного навчання або автономних систем.

Культурна стійкість має вирішальне значення, оскільки персонал повинен адаптуватися до робочих процесів, керованих штучним інтелектом. Програми безперервного навчання та інноваційні лабораторії дозволяють підтримувати гнучкість на цьому шляху.

Також необхідно виокремити та дослідити ключові бар'єри, з якими можуть стикнутися підприємства при впровадженні ШІ у бізнес-процеси для трансформації існуючих бізнес-моделей (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Ключові бар'єри для підприємств при впровадженні ШІ**

Стадії моделі зрілості ШІ	Первинний бар'єр	Вплив бізнес-моделі
Обізнаний	Культурний опір	Обмежує ШІ функціями бек-офісу
Активний	Фрагментація даних	Запобігає міжфункціональному захопленню цінності
Оперативний	Спадковий технологічний тягар	Уповільнює перехід до моделей на основі штучного інтелекту
Системний	Етичні ризики	Стримує розширення екосистеми
Трансформаційний	Регуляторна невизначеність	Гальмує глобальне масштабування

*Джерело: авторська розробка*

Спираючись на аналіз структур зрілості та галузевих контрольних показників, доцільно виділити п'ять аспектів цифрової зрілості, які впливають на успішність впровадження ШІ: управління даними, технологічна інтеграція, готовність робочої сили, стратегічне вирівнювання та адаптивна.

#### *1. Готовність даних*

Висока зрілість: бази даних у режимі реального часу подають моделі штучного інтелекту за допомогою контекстних потоків (наприклад, дані датчиків + вхідні дані ERP).

Низька зрілість: 68% борються з неструктурованими даними, змушуючи команди штучного інтелекту витратити більше 50% часу на попередню обробку [5].

#### *2. Технологічна інтеграція*

Хмарно-гібридні архітектури: лідери досягають у 3,2 рази швидших циклів розгортання штучного інтелекту завдяки оптимізованому для Kubernetes MLOps [3].

Заборогованість у спадок: компанії, що залежать від мейнфреймів, стикаються з 18-місячними затримками у впровадженні генеративного штучного інтелекту порівняно з хмарними аналогами.

#### *3. Еволюція робочої сили*

Підвищення рентабельності інвестицій: компанії, які навчають понад 30% персоналу основам штучного інтелекту, бачать у 2,5 рази швидше впровадження [5].

Розрив у лідерстві: 44% загальмованих проєктів ШІ пов'язані з "дефіцитом технічної грамотності" C-suite [4].

#### *4. Стратегічне узгодження*

AI-Value Mapping: зрілі підприємства пов'язують 89% випадків використання AI зі зростанням доходів або KPI витрат [5].

Поширений підводний камінь: 62% організацій-любителів віддають перевагу проєктам штучного інтелекту на основі ажіотажу постачальників, а не бізнес-потреб [3].

#### *5. Адаптивна культура*

Експериментальна культура: лідери запускають понад 120 прототипів штучного інтелекту на рік із 70% швидкістю відмов [5].

Стійкість до змін: компанії з низьким рівнем зрілості повідомляють, що 55% співробітників відмовляються від змін робочого процесу ШІ [2].

Щоб зменшити розриви у цифровій зрілості підприємств, необхідно розробити чітку та прозору дорожню карту, яка сприятиме реалізації проєктів запровадження технологій ШІ у бізнес-процеси та трансформації бізнес-моделей.

Дорожня карта для подолання розриву у зрілості може мати наступний вигляд:

#### *Етап 1. Фундаментальна підготовка (0-12 місяців)*

1.1. Уніфікація даних. Впровадження централізованих сховищ із управлінням на рівні GDPR.

1.2. Аналіз процесів. Виявлення 20-30% робочих процесів, готових до автоматизації за допомогою штучного інтелекту.

#### *Етап 2. Прискорене масштабування (12-24 місяці)*

2.1. Конвеєр талантів. Запуск програми з ШІ-грамотності для 40%+ співробітників.

2.2. Модернізація технологічного стеку. Контейнеризація 70% застарілих додатків для хмарного ШІ.

#### *Етап 3. Сталі інновації (24+ місяці)*

3.1. Першочергові KPI для AI. Прив'язка 50%+ керівників до показників, що базуються на штучному інтелекті.

3.2. Екосистема. Монетизація інтелектуальної власності AI через платформи для розробників/API.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Оскільки генеративний штучний інтелект демократизує технічний доступ, конкурентна перевага перейде до зрілих лідерів, які поєднують передові інструменти з операційною глибиною. При цьому розглядаються платформи зрілості як послуги, які дозволяють відстаючим пришвидшити можливості.

Вплив технології посилюється разом із цифровою зрілістю організації – компанії, які володіють надійною інфраструктурою даних і культурою, яка використовує штучний інтелект, досягають у 2-3 рази більшого приросту ефективності, ніж аналоги на нижчому рівні зрілості. У міру того, як системи штучного інтелекту еволюціонують від інструментів для конкретних завдань до когнітивних платформ для всього підприємства, їх здатність здійснювати безперервну оптимізацію процесів змінить конкурентоздатність у різних галузях. Майбутні впровадження повинні збалансувати технологічні можливості з етичними рамками управління, щоб підтримувати підвищення ефективності, зберігаючи при цьому залученість робочої сили та довіру клієнтів.

Генеративний штучний інтелект знижує технічні бар'єри, цифрова зрілість усе більше відділятиме творців ринку від послідовників. Наступний конкурентоспроможний рубіж лежить не в швидкості впровадження штучного інтелекту, а в зрілості оркестровки (як частини Process Orchestration Maturity Model [9]) – здатності гармонізувати штучний інтелект, дані та людську творчість у циклі цінності, що самозмцнюються.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Dez Blanchfield What Is An AI Maturity Model And How Can It Help Your Business. *elnion.com*. URL: <https://elnion.com/2025/02/01/what-is-an-ai-maturity-model-and-how-can-it-help-your-business/>.

2. How and when to adopt AI – a digital maturity model. *Digitalisation World*. 2020. URL: <https://m.digitalisationworld.com/blogs/56536/how-and-when-to-adopt-ai-a-digital-maturity-model>.

3. Melania Watson Generative AI drives major boost in digital enterprise maturity. *CFotech Asia*. 2024. URL: <https://cfotech.asia/story/generative-ai-drives-major-boost-in-digital-enterprise-maturity>.

4. Tanha Shah The Art of AI Maturity: Advancing from idea to implementation. *Cygnets One*. 2023. URL:

<https://www.cygnet.one/blog/the-art-of-ai-maturity-advancing-from-idea-to-implementation/>.

5. Investing in AI: Moving Along the Digital Maturity Curve. *Cognizant Reports*. 2019. 14 p. URL: [https://www.cognizant.com/en\\_us/insights/documents/investing-in-ai-moving-along-the-digital-maturity-curve-codex5050.pdf](https://www.cognizant.com/en_us/insights/documents/investing-in-ai-moving-along-the-digital-maturity-curve-codex5050.pdf).

6. Rami Mourtada, David Panhans, Lars Littig, Hassen Benothman Unlocking Potential: Strategies Driving GCC's Digital & AI Maturity. *BCG*. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/unlocking-potential-strategies-driving-gccs-digital-ai-maturity>.

7. Jeremy Hocter Digital Maturity Scale Update: How AI Impacts Private Capital Firms' Digital Journey. *Holland Mountain Group*. 2024. URL: <https://hollandmountain.com/digital-maturity-scale-how-ai-impacts-private-capital-firms-digital-maturity/>.

8. Oleskow-Szlapka Joanna, Pawłowski Grzegorz, Tanajura Ellefsen Ana Paula. Striving for Excellence in AI Implementation: AI Maturity Model Framework and Preliminary Research Results. *LogForum*. 2019. 15. 363-376. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337561922\\_Striving\\_for\\_Excellence\\_in\\_AI\\_Implementation\\_AI\\_Maturity\\_Model\\_Framework\\_and\\_Preliminary\\_Research\\_Results](https://www.researchgate.net/publication/337561922_Striving_for_Excellence_in_AI_Implementation_AI_Maturity_Model_Framework_and_Preliminary_Research_Results).

9. Introducing the Process Orchestration Maturity Model. *Camunda*. URL: <https://camunda.com/process-orchestration/maturity/>.

10. Шимановська Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2 (72). С. 74-85. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>.

## REFERENCES

1. Dez Blanchfield What Is An AI Maturity Model And How Can It Help Your Business. *elnion.com*, available at: <https://elnion.com/2025/02/01/what-is-an-ai-maturity-model-and-how-can-it-help-your-business/>.

2. How and when to adopt AI – a digital maturity model. *Digitalisation World*. 2020, available at: <https://m.digitalisationworld.com/blogs/56536/how-and-when-to-adopt-ai-a-digital-maturity-model>.

3. Melania Watson (2024), Generative AI drives major boost in digital enterprise maturity. *CFotech Asia*, available at: <https://cfotech.asia/story/generative-ai-drives-major-boost-in-digital-enterprise-maturity>.

4. Tanha Shah (2023), The Art of AI Maturity: Advancing from idea to implementation. *Cygnet.One*, available at: <https://www.cygnet.one/blog/the-art-of-ai-maturity-advancing-from-idea-to-implementation/>.

5. Investing in AI: Moving Along the Digital Maturity Curve. *Cognizant Reports*. 2019. 14 p., available at: [https://www.cognizant.com/en\\_us/insights/documents/investing-in-ai-moving-along-the-digital-maturity-curve-codex5050.pdf](https://www.cognizant.com/en_us/insights/documents/investing-in-ai-moving-along-the-digital-maturity-curve-codex5050.pdf).

6. Rami Mourtada, David Panhans, Lars Littig and Hassen Benothman (2024), Unlocking Potential: Strategies Driving GCC's Digital & AI Maturity. *BCG*, available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/unlocking-potential-strategies-driving-gccs-digital-ai-maturity>.

7. Jeremy Hocter (2024), Digital Maturity Scale Update: How AI Impacts Private Capital Firms' Digital Journey. *Holland Mountain Group*, available at: <https://hollandmountain.com/digital-maturity-scale-how-ai-impacts-private-capital-firms-digital-maturity/>.

8. Oleskow-Szlapka Joanna, Pawłowski Grzegorz and Tanajura Ellefsen Ana Paula (2019), Striving for Excellence in AI Implementation: AI Maturity Model Framework and Preliminary Research Results. *LogForum*, 15, 363-376, available at: [https://www.researchgate.net/publication/337561922\\_Striving\\_for\\_Excellence\\_in\\_AI\\_Implementation\\_AI\\_Maturity\\_Model\\_Framework\\_and\\_Preliminary\\_Research\\_Results](https://www.researchgate.net/publication/337561922_Striving_for_Excellence_in_AI_Implementation_AI_Maturity_Model_Framework_and_Preliminary_Research_Results).

9. Introducing the Process Orchestration Maturity Model. *Camunda*, available at: <https://camunda.com/process-orchestration/maturity/>.

10. Shymanov'ska, L. M. and Lozova, O. V. (2024), Vplyv tsyfrovoi zrilosti na transformatsiiu biznes-protsesiv pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika: realii chasu*, № 2 (72), s. 74-85, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>.

*Стаття надійшла до редакції 16 листопада 2024 року*