



Економіка

УДК 005.94:621.39

DOI [https://doi.org/ 10.5281/zenodo.15321882](https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882)

**Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства
сфери електронних комунікацій**

Тардаскіна Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,
Одеса, Україна, tardaskina@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025

Анотація. Стаття присвячена аналізу методичних підходів до оцінки цифрової зрілості підприємств, з акцентом на сферу електронних комунікацій. **Метою** дослідження є порівняння методів оцінки цифрової зрілості підприємств електронних комунікацій, вибір найефективнішої моделі та розробка методологічного підходу до формування дорожньої карти цифрової трансформації АТ «Укртелеком». **Методи.** У дослідженні застосовано комплексний підхід, який включає аналіз сучасних моделей цифрової зрілості. Для оцінки цифрової зрілості АТ «Укртелеком» використано метод експертних оцінок за моделлю DMM. Для розробки дорожньої карти цифрової трансформації застосовано метод прогнозування, який дозволив визначити етапи і ініціативи трансформації. **Результати** дослідження показали, що цифрова зрілість АТ «Укртелеком» становить 2,8 із 5, що потребує трансформацій. Розроблено дорожню карту цифрової трансформації (три етапи: підготовчий, впровадження, інтеграція/масштабування), яка включає



розвиток омніканальних сервісів, автоматизацію бізнес-процесів, створення мобільного застосунку, впровадження IoT, 5G, інтеграцію Big Data, формування партнерських екосистем і підготовку персоналу до роботи в умовах цифрової економіки.. Для кожного напрямку визначено ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити прогрес реалізації цифрової трансформації.
Висновки. *Дослідження підтверджує ефективність моделі DMM для оцінки цифрової зрілості підприємств сфери електронних комунікацій та підкреслює важливість комплексного підходу до планування цифрових змін. Запропонований підхід може бути адаптований для інших підприємств сфери електронних комунікацій, що знаходяться в процесі трансформації та прагнуть підвищити свою цифрову зрілість і конкурентоспроможність.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, цифрова економіка, інновації, стратегічне управління.*

Methodological approaches to assessing the digital maturity of an enterprise in the field of electronic communications

Tardaskina Tetiana

PhD in Economics, Associate professor,
Associate professor of the Department of Management and Marketing,
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications,
Odessa, Ukraine, tardaskina@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

Abstract. *The article is dedicated to the analysis of methodological approaches to assessing the digital maturity of enterprises, with a focus on the electronic communications sector. The aim of the study is to compare methods for evaluating the digital maturity of enterprises in the electronic communications sector, select the most effective model, and develop a methodological approach to creating a digital*



transformation roadmap for JSC «Ukrtelecom». **Methods.** The study employs a comprehensive approach, including the analysis of contemporary digital maturity models. Expert evaluations based on the DMM model were used to assess the digital maturity of JSC «Ukrtelecom». A forecasting method was applied to develop the digital transformation roadmap, allowing the identification of transformation stages and initiatives. **The results** of the study showed that JSC «Ukrtelecom» has a digital maturity score of 2.8 out of 5, indicating the need for transformation. A digital transformation roadmap was developed, comprising three stages: preparatory, implementation, and integration/scaling. The roadmap includes the development of omnichannel services, business process automation, the creation of a mobile app, implementation of IoT, 5G, integration of Big Data, the formation of partnership ecosystems, and the preparation of personnel for working in a digital economy. For each direction, key performance indicators (KPIs) were defined to assess the progress of digital transformation implementation. **Conclusions.** The study confirms the effectiveness of the DMM model for assessing the digital maturity of enterprises in the electronic communications sector and emphasizes the importance of a comprehensive approach to planning digital changes. The proposed approach can be adapted for other enterprises in the electronic communications sector undergoing transformation and aiming to enhance their digital maturity and competitiveness.

Keywords: Digital transformation, digital economy, innovations, strategic management.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій сучасного розвитку економіки, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємств. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) не лише змінили способи ведення бізнесу, але й відкрили нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті поняття цифрової зрілості набуває особливого значення, визначаючи



здатність підприємств використовувати переваги цифровізації для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка цифрової зрілості підприємства є складним багатовимірним процесом, що включає аналіз технологічних, організаційних, культурних та ринкових аспектів. Важливість цього питання зумовлена не лише необхідністю адаптації до швидкозмінного цифрового середовища, але й потребою у визначенні стратегічних напрямів розвитку для забезпечення стійкості та інноваційності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері цифрової трансформації підкреслюють її багатогранний і комплексний характер.

Вагомий внесок у вивчення цього явища зробили такі вчені: Е. Бріньольфссон, Й. МакАфі [1], К. Шваб [2], Е. Тоффлер [3], Г. Чмерук [4], В. Апалькова [5], А. Панчук [6], Н. Краус [7], В. Ляшенко [8], Ю. Нікітін [9], Г. Чміль [10, 11]. Дослідження цих вчених сприяють глибшому розумінню ефективності стратегій і політик у контексті цифрової трансформації підприємств, що є важливим для подальшого розвитку економіки та суспільства.

Зараз економіка України переживає суттєві зміни під впливом наслідків пандемії та пов'язаних з нею обмежень, а також запровадження воєнного стану. Ці чинники негативно позначаються на промисловості, виробництві та рівні життя населення. В таких умовах важливим завданням стає активне впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність підприємств.

Цифрова трансформація світової економіки загалом і української економіки, зокрема, вже сьогодні є основним джерелом сталого і довгострокового економічного зростання. Усвідомлюючи значущість цього напрямку для національної економіки, державні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство цифрової трансформації України, сприяють загальній цифровізації України. На державному рівні прийнято ряд стратегій щодо



активізації процесу цифровізації, серед яких Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [12], Стратегія розвитку електронних комунікацій [13], Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року [14], Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2030 рр. [15], а також Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [16].

Цифрова зрілість підприємств є ключовим показником готовності до адаптації в умовах стрімких змін ринкового середовища та технологічного прогресу, визначає здатність організації не лише впроваджувати інноваційні технології, але й інтегрувати їх у внутрішні бізнес-процеси, культуру та стратегію розвитку. У сучасній економіці цифрова зрілість стає важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки підприємства з високим рівнем цифрової зрілості здатні ефективніше реагувати на виклики ринку, швидше впроваджувати нові рішення та адаптуватися до змін.

Цифрова зрілість підприємств є не лише показником їхньої готовності до використання сучасних технологій, але й стратегічним ресурсом, який визначає успішність підприємства у довгостроковій перспективі. Оцінка цифрової зрілості та її підвищення мають стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть забезпечити сталий розвиток, інтегруючись у глобальну цифрову економіку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний інтерес наукової спільноти до проблематики цифрової трансформації та оцінки цифрової зрілості підприємств, низка важливих аспектів залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті специфіки сфери електронних комунікацій в Україні. Однією з невирішених частин загальної проблеми є відсутність уніфікованого та адаптованого до галузевих особливостей методичного підходу до оцінки цифрової зрілості підприємств сфери електронних комунікацій. Існуючі моделі, як правило, є універсальними та не завжди повною мірою враховують специфічні характеристики, технологічні вимоги та регуляторні особливості функціонування підприємств



даної галузі в умовах української економіки, що переживає значні трансформації. Це ускладнює об'єктивну оцінку рівня їх цифрового розвитку та порівняння між собою. Іншою невирішеною частиною є недостатнє дослідження практичних аспектів розробки та впровадження дорожніх карт цифрової трансформації для підприємств електронних комунікацій з урахуванням їх поточного рівня цифрової зрілості.

Більшість існуючих досліджень носять теоретичний характер або розглядають загальні принципи цифрової трансформації, не надаючи конкретних методологічних рекомендацій щодо формування поетапних планів впровадження цифрових ініціатив, прив'язаних до результатів комплексної оцінки цифрової зрілості. Зазначені аспекти залишаються без належної уваги через складність інтеграції універсальних моделей оцінки з галузевими особливостями та динамічним характером цифрових технологій і ринкового середовища. Крім того, розробка практично орієнтованих дорожніх карт вимагає глибокого розуміння внутрішніх процесів підприємств, їх технологічної інфраструктури та стратегічних цілей, що ускладнює узагальнення та розробку універсальних рекомендацій. Вирішення цих невирішених частин є важливим для забезпечення ефективного управління процесами цифрової трансформації в сфері електронних комунікацій. Адаптована методика оцінки дозволить більш точно визначити поточний рівень цифрової зрілості підприємств, виявити їхні слабкі та сильні сторони, а також обґрунтувати необхідність конкретних цифрових ініціатив. Розроблена на основі такої оцінки дорожня карта забезпечить чітке стратегічне бачення та поетапний план впровадження цифрових технологій, сприяючи підвищенню конкурентоздатності та ефективності діяльності підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Оцінка цифрової зрілості підприємств є важливим завданням у контексті сучасної цифрової трансформації. Цифрова зрілість характеризує здатність підприємства ефективно використовувати цифрові технології для досягнення своїх



стратегічних цілей. Залежно від рівня зрілості, підприємства можуть бути на різних етапах цифрового розвитку – від базового впровадження технологій до інтегрованого підходу, що охоплює всі аспекти діяльності. Систематична оцінка цифрової зрілості дозволяє виявити слабкі місця, розробити план дій та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Мета статті полягає у проведенні комплексного порівняльного аналізу існуючих методичних підходів до оцінки цифрової зрілості підприємств, зокрема в сфері електронних комунікацій, обґрунтуванні вибору найбільш ефективної методики для оцінки цифрової зрілості підприємства цієї галузі, а також у розробці методологічного підходу до формування дорожньої карти цифрової трансформації АТ «Укртелеком», що включає детальний план впровадження ключових технологічних змін та інновацій для покращення ефективності бізнес-процесів і досягнення високого рівня цифрової зрілості.

Виклад основного матеріалу дослідження . Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства включають різні моделі, інструменти та методології, які дозволяють визначити рівень розвитку цифрових технологій, процесів та культури на підприємстві. Розглянемо основні підходи щодо оцінки цифрової зрілості підприємств:

Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model, DMM) компанії Deloitte. Ця модель дозволяє оцінити цифрову зрілість за кількома вимірами, такими як: клієнти, стратегія, технології, операційні процеси, структура і культура організації. DMM застосовує структурований підхід, який дозволяє встановити поточний рівень цифрової зрілості та визначити кроки для досягнення вищого рівня [17].

Модель Capability Maturity Model Integration (CMMI). Модель була розроблена Карнегі-Меллонським університетом (Carnegie Mellon University) у США, зокрема, в рамках Інституту програмної інженерії (Software Engineering Institute, SEI). Хоча CMMI спочатку створена для оцінки рівня зрілості в області управління програмним забезпеченням, вона широко застосовується для оцінки



цифрової трансформації завдяки структурованій методології. СММІ визначає п'ять рівнів зрілості, які варіюються від початкового до оптимізованого, що дозволяє визначити, наскільки зріло підприємство в застосуванні цифрових технологій [18].

Індекс цифрової трансформації (Digital Transformation Index). Інструмент оцінки, який дозволяє визначити рівень цифрової зрілості організації. Його сутність полягає у створенні системного підходу до оцінювання готовності компаній до цифрових змін, а також у виявленні ключових напрямів, які потребують вдосконалення для успішного впровадження цифрових технологій. Напрями оцінки: стратегія і керівництво; продукти і сервіси; управління клієнтами; операції і ланцюжки поставок; корпоративні сервіси і контроль; інформаційні технології; робоче місце і культура [19].

Digital Transformation Assessment (DTA). Цей підхід фокусується на оцінці стану цифрової трансформації підприємства за такими критеріями, як лідерство, культура, інновації та процеси. DTA використовує опитувальники, інтерв'ю та аналіз внутрішніх даних для визначення готовності компанії до цифрових змін. Це онлайн-опитування з питань цифрової трансформації, яке Fraunhofer IPK проводить у Європі, Америці та Азії. Цей інструмент є не просто науковим опитуванням, а й методом самооцінки для підприємств [20].

Цифрове піаніно (Digitization Piano). Цей підхід розроблений як інструмент для оцінки поточного стану цифрової зрілості організації, а також для планування і впровадження стратегій цифрової трансформації. Розроблене за ініціативою компаній IMD і Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу за ідеєю «клавиш піаніно». Виділяються 7 трансформаційних категорій, які складають найбільш важливі елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель; організаційна структура; співробітники; процеси; IT-можливості; пропозиції; модель взаємодії [21].

Модель Digital Transformation Readiness Tool (DTRT) є хмарним, повністю автоматизованим інструментом, створеним на основі Рамки готовності Інституту



Цифрової Трансформації, що оцінює рівень готовності підприємства до впровадження цифрових змін, зосереджуючись на стратегічних, культурних та технологічних аспектах. Цей передовий підхід має на меті революціонізувати спосіб, яким організації розпочинають і проходять свої шляхи цифрової трансформації, оцінюючи чотири ключових напрями: операційну стійкість; організаційну гнучкість; стратегічну гнучкість та деструктивну культуру [22].

Модель Digital Business Aptitude (DBA) компанії KPMG виділяє для дослідження 5 напрямів: бачення та стратегія; цифрові таланти; базові цифрові процеси; Agile джерела та технології, управління. Модель DBA є комплексним інструментом, що дозволяє організаціям з різних галузей оцінювати їхні цифрові можливості, а також дає рекомендації для підвищення їх цифрової зрілості для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в цифрову епоху [23].

Вибір відповідного методичного підходу залежить від специфіки підприємства, його галузі, цілей цифрової трансформації, а також наявних ресурсів для впровадження змін.

Проаналізовані методичні підходи оцінки цифрової зрілості мають спільну мету – визначити поточний рівень цифрового розвитку підприємства та сформулювати ефективну стратегію трансформації. Вони різняться за структурою, глибиною аналізу та акцентами, що дозволяє обрати найбільш релевантний інструмент відповідно до галузевої специфіки, масштабів та стратегічних завдань підприємства. Раціональне поєднання підходів сприяє більш комплексному баченню цифрової зрілості та підвищує ефективність управлінських рішень у сфері цифрової трансформації.

Визначення оптимального інструментарію є особливо важливим для підприємств, що здійснюють масштабні цифрові трансформації у сфері електронних комунікацій, таких як АТ «Укртелеком». Оцінку цифрової зрілості вирішено провести у сфері електронних комунікацій, оскільки ця сфера відіграє ключову роль у забезпеченні цифрової трансформації економіки та суспільства



України. АТ «Укртелеком», як один із найбільших операторів електронних комунікацій в Україні, має унікальні можливості для впровадження інновацій та вдосконалення цифрових процесів.

Для оцінки цифрової зрілості АТ «Укртелеком» оптимальним буде застосування Digital Maturity Model (DMM), оскільки цей підхід дозволяє провести комплексну оцінку різних аспектів цифрової трансформації підприємства. Обґрунтуємо вибір методичного підходу DMM для оцінки цифрової зрілості АТ «Укртелеком»:

1. Врахування багатовимірної структури. DMM оцінює не лише технологічні аспекти, а й стратегічне управління, культуру інновацій та взаємодію з клієнтами, що є критично важливими для такої великої організації, як АТ «Укртелеком».

2. Здатність до порівняння з іншими галузевими гравцями. Ця модель широко використовується у сфері електронних комунікацій і дозволяє зіставити показники з іншими компаніями, що допоможе визначити, як АТ «Укртелеком» виглядає на тлі конкурентів.

3. Можливість виявити «вузькі місця». Завдяки аналізу за кількома вимірами DMM допомагає виявити конкретні ділянки, які потребують покращення.

4. Системність і цілеспрямованість. Замість загального підходу до цифровізації, DMM допомагає встановити чіткі етапи та конкретні цілі для досягнення вищого рівня цифрової зрілості.

Отже, DMM буде оптимальним методичним підходом, адже забезпечує систематичний і цілеспрямований аналіз рівня цифрової зрілості АТ «Укртелекому» у ключових сферах діяльності. Оцінка на основі методичного підходу DMM дозволить не лише встановити поточний рівень цифрової зрілості, але й визначити стратегічні кроки для подальшого розвитку цифрових можливостей підприємства.



Методичний підхід DMM включає п'ять основних вимірів цифрової зрілості, що дає змогу комплексно оцінити рівень цифровізації підприємства та визначити необхідні кроки для її вдосконалення [17]. Кожен вимір містить набір ключових аспектів, що дозволяє оцінити різні сфери діяльності підприємства. Кожен із п'яти вимірів методології DMM оцінюється за шкалою від 1 до 5 [17]: де 1 – підприємство має мінімальну цифрову присутність і не використовує сучасні технології; 2 – підприємство розпочало впровадження базових цифрових інструментів; 3 – підприємство має певні цифрові можливості, але вони обмежені за масштабом; 4 – підприємство ефективно використовує цифрові технології, інтегровані в процеси; 5 – підприємство повністю трансформована у цифровому плані, використовує передові технології та є лідером в інноваціях.

Проведемо оцінку цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій АТ «Укртелеком», використовуючи методику DMM (табл. 2).

Таблиця 2.

Оцінка цифрової зрілості АТ «Укртелеком» на основі Digital Maturity Model (DMM)

Напрямок	Критерії оцінки	Оцінка	Сучасний стан	Рекомендації
Клієнти	Цифрові канали взаємодії, персоналізація, зручність сервісів та зворотний зв'язок	3	АТ «Укртелеком» надає онлайн-доступ до багатьох послуг, але персоналізація взаємодії та інтеграція каналів взаємодії залишаються обмеженими.	- Впровадити персоналізовані рекомендації для клієнтів. - Розширити спектр онлайн-сервісів для самостійного управління послугами.
Стратегія	Цілі цифровізації, адаптація до цифрових змін, інтеграція цифрових ініціатив у загальну бізнес-стратегію	3	Цілі цифрової трансформації визначено, але бракує детальної дорожньої карти та адаптації до швидких змін ринку.	- Розробити детальну стратегію цифрової трансформації з етапами реалізації. - Проводити регулярний моніторинг змін у галузі та адаптацію стратегії.
Технології	ІТ-інфраструктура, масштабованість, безпека, відповідність сучасним стандартам	3	ІТ-інфраструктура оновлюється, проте є потреба в модернізації систем кібербезпеки та підвищенні гнучкості рішень.	- Інвестувати в масштабовані хмарні рішення. - Посилити заходи з кібербезпеки, впровадивши сучасні технології захисту даних.



Операційні процеси	Автоматизація, інтеграція процесів, ефективність обробки даних	3	Процеси автоматизації впроваджуються поступово; інтеграція між окремими системами потребує вдосконалення.	- Збільшити використання RPA для автоматизації рутинних завдань. - Впровадити платформи для інтеграції даних між різними бізнес-системами.
Структура і культура організації	Гнучкість структури, готовність до змін, культура інновацій, цифрові компетенції, залучення лідерів	2	Організаційна структура залишається переважно ієрархічною (лінійно-функціональна), що обмежує гнучкість; рівень цифрових компетенцій співробітників є низьким; культура змін недостатньо розвинена	- Перейти до більш гнучкої організаційної структури (наприклад, матрична модель); - Впровадити програми навчання цифрових навичок для співробітників; - Розробити ініціативи для стимулювання інновацій та змін; - Посилити роль лідерів у підтримці цифрової трансформації через програми розвитку лідерських якостей і комунікаційні стратегії.
Загальна оцінка	2,8			

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки цифрової зрілості організації в таблиці може бути використана середня арифметична оцінка за всіма напрямками. Формула розрахунку загальної оцінки виглядає так:

$$DMA = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n} \quad (1)$$

де: DMA – загальна оцінка цифрової зрілості підприємства;

O_i – оцінка за кожним напрямом цифрової зрілості підприємства;

n – кількість напрямів.

$$DMA = \frac{O_1 + O_2 + O_3 + O_4 + O_5}{n} \quad (2)$$



$$DMA = \frac{14}{5} = 2,8 \quad (3)$$

Середній рівень цифрової зрілості (2,8 із 5) свідчить про те, що АТ «Укртелеком» знаходиться на проміжному етапі цифрової трансформації. Це означає, що компанія вже здійснила певні кроки в напрямку цифровізації, однак є ще багато можливостей для удосконалення.

Клієнтський досвід (3): АТ «Укртелеком» забезпечує клієнтам основний рівень зручності та доступності цифрових послуг, але є потенціал для покращення персоналізації та комунікації. Компанія вже впроваджує деякі інструменти для збору зворотного зв'язку, але активна робота зі задоволенням клієнтів може бути посилена.

Стратегія (3): АТ «Укртелеком» має визначені цифрові цілі, проте потребує більше уваги до розробки детальної стратегії цифрової трансформації, з чіткою дорожньою картою та інтеграцією нових технологій у бізнес-стратегію. Компанія має враховувати зовнішні зміни та активно використовувати дані для прийняття стратегічних рішень.

Технології (3): технологічна інфраструктура компанії має середній рівень зрілості. Хоча існують сучасні ІТ-рішення та базова безпека даних, інфраструктура потребує подальшого розвитку для забезпечення масштабованості та адаптації до нових цифрових вимог. Більш активне використання сучасних технологій і удосконалення кібербезпеки допоможе компанії зміцнити технологічну основу для подальшого розвитку.

Операційні процеси (3): в операційних процесах є деяка автоматизація та використання даних, але для досягнення більшої ефективності необхідно більше інтегрувати системи, впроваджувати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень та покращити здатність до швидкої адаптації.

Структура і культура організації (2): АТ «Укртелеком» має організаційну структуру, яка є переважно ієрархічною, що обмежує гнучкість при впровадженні змін. Культура інновацій та цифрових змін розвивається повільно,



і рівень цифрових компетенцій співробітників потребує суттєвого покращення. Крім того, необхідно активніше залучати лідерів до підтримки та просування цифрових змін у компанії.

Середній рівень цифрової зрілості АТ «Укртелеком» вказує на те, що компанія вже реалізувала основні цифрові ініціативи, проте є значні можливості для розвитку у всіх вимірах: від поліпшення клієнтського досвіду та автоматизації процесів до розвитку інфраструктури та організаційної культури. Для підвищення рівня цифрової зрілості необхідно сфокусуватися на глибшій автоматизації, розвитку гнучкості та інновацій у продуктах і послугах, а також на побудові підтримуючої організаційної культури, здатної сприяти ефективній цифровій трансформації.

На основі оцінки цифрової зрілості АТ «Укртелеком» пропонуємо стратегію цифрової трансформації підприємства, яка стане основою для забезпечення його сталого розвитку в умовах цифровізації. Запропонуємо стратегію цифрової трансформації АТ «Укртелеком», починаючи з розробки дорожньої карти цифрової трансформації (Digital Transformation Roadmap), яка визначає етапи, ключові проекти та пріоритети та пропишемо як інтегрувати цифрові ініціативи у загальну бізнес-стратегію АТ «Укртелеком».

Дорожня карта цифрової трансформації – це стратегічний документ, який визначає послідовність кроків, проектів, етапів та пріоритетів, необхідних для успішного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, клієнтський досвід та управління компанією. Дорожня карта цифрової трансформації (2025-2027 рр.) складається з трьох основних етапів, кожен із яких включає ключові ініціативи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення конкурентоспроможності, ефективності та якості обслуговування клієнтів шляхом впровадження цифрових технологій. Горизонт планування: 3 роки (2025-2027рр.).



Етап 1. Підготовчий етап (2025 р.): закласти фундамент для впровадження цифрових технологій шляхом оцінки, планування та організації ресурсів (табл. 3).

Таблиця 3

Дорожня карта цифрової трансформації АТ «Укртелеком»: підготовчий етап (2025р.)

Ключова ініціатива	Опис	Ціль
1. Оцінка цифрової зрілості	Проведення аналізу поточного стану компанії за методикою <i>Customer Experience Digital Maturity Model</i> .	Визначення ключових зон для вдосконалення та формування цілей трансформації.
2. Розробка цифрової стратегії	Формування чіткої дорожньої карти з KPI, що інтегрується в бізнес-стратегію.	Узгодження плану дій із загальною стратегією розвитку компанії.
3. Створення відділу цифрових трансформацій	Залучення спеціалістів і створення команди для координації та реалізації проєктів.	Забезпечення ефективного впровадження змін.
4. Аудит інфраструктури	Оцінка готовності технічної бази для використання нових технологій і визначення плану модернізації.	Підготовка інфраструктури до цифрових інновацій.

Джерело: власна розробка автора

Етап 2. Реалізація основних проєктів (2026 р.): впровадити ключові технологічні рішення для підвищення ефективності внутрішніх операцій та покращення клієнтського досвіду (табл. 4).

Таблиця 4

Дорожня карта цифрової трансформації АТ «Укртелеком»:
реалізація основних проєктів (2026 р.)

Ключова ініціатива	Опис	Ціль
1. Омніканальність	Впровадження CRM-системи для інтеграції всіх каналів комунікації (мобільні додатки, вебсайти, офіси).	Збільшення задоволеності клієнтів і покращення ефективності обслуговування.
2. Автоматизація процесів	Використання роботизованої автоматизації процесів (RPA) для білінгу, технічної підтримки тощо.	Зниження операційних витрат і скорочення часу на виконання рутинних задач.
3. Розробка мобільного додатка	Створення додатка з функціями самообслуговування, персоналізації та зручності користування.	Розширення клієнтської бази через цифрові канали.



4. Пілотні проєкти IoT	Запуск IoT-рішень для моніторингу мережевого обладнання та забезпечення стабільності роботи.	Підвищення надійності та ефективності інфраструктури.
------------------------	--	---

Джерело: власна розробка автора

Етап 3. Інтеграція та масштабування (2027 р.): масштабувати впроваджені рішення, розвивати партнерства та створити культуру інновацій у компанії (табл. 5).

Таблиця 5

Дорожня карта цифрової трансформації АТ «Укртелеком»:
інтеграція та масштабування (2027 р.)

Ключова ініціатива	Опис	Ціль
1. Масштабування 5G	Розширення покриття мереж 5G та розробка нових послуг на її основі.	Закріплення позиції "Укртелеком" як лідера інновацій на ринку.
2. Інтеграція Big Data	Використання прогнозової аналітики для аналізу клієнтських потреб та покращення роботи мереж.	Прийняття обґрунтованих бізнес-рішень і покращення клієнтського досвіду.
3. Екосистема партнерств	Співпраця з IT-компаніями, стартапами та розробниками інноваційних рішень.	Створення нових джерел доходу та збільшення цінності продуктів.
4. Навчання персоналу	Розвиток цифрових навичок співробітників через тренінги та курси.	Створення культури інновацій та підвищення компетентності команди.

Джерело: власна розробка автора

Опишемо очікувані результати від реалізації Дорожньої карти цифрової трансформації для АТ «Укртелеком»:

1. Ефективність: зниження витрат і підвищення продуктивності завдяки автоматизації бізнес-процесів.

Ініціативи: впровадження RPA, оптимізація технічної підтримки та інфраструктури, використання IoT для моніторингу.

KPI: скорочення операційних витрат на 15%, часу обробки заявок – на 30%, зменшення технічних втрат на 20%.



2. Клієнтоорієнтованість: покращення клієнтського досвіду через омніканальність та персоналізацію.

Ініціативи: CRM, інтеграція каналів, Big Data для таргетингу, self-service.

KPI: збільшення задоволеності клієнтів (CSAT) на 10 пунктів до кінця 2026 р., підвищення частки цифрових каналів у комунікації з клієнтами до 70%; скорочення часу відповіді на звернення клієнтів до 5 хвилин у 80% випадків.

3. Інноваційність: запуск нових продуктів і послуг, які зміцнюють позиції компанії на ринку.

Ініціативи: 5G-рішення (Smart City, відеонагляд), SaaS, IoT, хмарні послуги.

KPI: +20% доходів від нових сервісів, 10% доходів – від 5G, запуск 5 B2B-продуктів до 2026 р.

4. Побудова сучасної, гнучкої та масштабованої цифрової інфраструктури.

Ініціативи: модернізація мережі (SDN, 5G), перехід на хмарну інфраструктуру, кіберзахист.

KPI: +25% пропускної здатності, 99,9% доступність, скорочення часу впровадження нових технологій.

Ці ініціативи та KPI забезпечать поступову трансформацію АТ «Укртелеком», дозволяючи компанії зміцнити свої позиції на ринку та стати інноваційним лідером у сфері електронних комунікацій.

Висновки. Доведено доцільність застосування DMM для комплексної оцінки цифрової зрілості АТ «Укртелеком» у ключових аспектах цифрової трансформації. Оцінка виявила середній рівень зрілості (2,8 з 5,0), вказуючи на необхідність поглиблення автоматизації, розвитку гнучкості, інновацій та відповідної організаційної культури. Визначено практичні рекомендації та розроблено дорожню карту цифрової трансформації АТ «Укртелеком» на 2025-2027 рр. Очікується, що реалізація ініціатив підвищить ефективність, покращить клієнтський досвід, сприятиме розвитку нових цифрових продуктів і послуг, а також забезпечить гнучку та безпечну інфраструктуру (5G, SDN, хмара), що



зміцнить ринкові позиції АТ «Укртелеком» як лідера інновацій. Подальшим напрямом дослідження є розроблення проєкту єдиного національного методичного підходу для оцінки цифрової зрілості підприємств різних галузей, що враховує кращі міжнародні практики, адаптується до умов української економіки та сприяє уніфікації оцінювання цифрової трансформації на рівні державної політики та корпоративного управління.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 368 p.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Toffler A. Revolutionary wealth. *New Perspectives Quarterly*. 2006. Vol. 23, No. 3. P. 7-15.
4. Чмерук Г.Г., Стороженко О.О. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2019. Т. 24, № 4. С. 77.
5. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Європейському Союзі та перспективи для України. *Вісник Дніпровського університету*. 2015. № 4. С. 9-18.
6. Панчук А., Малкова К. Теоретичні засади формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
7. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи авангардного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення: 15.03.2025).



8. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018. 212 с.
9. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77-87.
10. Чміль Г.Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Вид. Іванченко І.С., 2021. 276 с.
11. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах цифровізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Т. 1, № 01. С. 112-117.
12. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
13. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. URL: <http://surl.li/udfuwa> (дата звернення: 22.03.2025).
14. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 р. та операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-stratehii-vidnovlenniastaloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (дата звернення: 5.04.2025).
15. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2030 pp. URL: <https://www.naiu.kiev.ua/images/news/img/2021/06/strategiya-110621.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).



16. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 р. URL: <https://winwin.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2025).
17. Digital Maturity Model. Achieving digital maturity to drive growth. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).
18. What is CMMI? A model for optimizing development process. URL: <https://www.cio.com/article/274530/cmmi-explained.html> (дата звернення: 25.03.2025).
19. Savchuk S. On the issue of assessing the digital maturity of the enterprise in the context of digital transformation. *Scientific Bulletin of IFNTUOG*. 2020. № 1(21). С. 78-85.
20. Fraunhofer Digital Transformation Assessment (DTA) Tool. URL: <https://www.fraunhofer.in/en/fraunhofer-digital-transformation-assessment--dta--tool.html#:~:text=Digital%20transformation%20describes%20the%20process,takes%20about%2010%2D15%20minutes> (дата звернення: 27.03.2025).
21. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015. Global Center for Digital Business Transformation. URL: <https://ru.scribd.com/document/372049639/DigitalBusiness-Transformation-Framework-pdf> (дата звернення: 27.03.2025).
22. Digital Transformation Readiness Tool. URL: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/digital-transformation-readiness-tool/> (дата звернення: 27.03.2025).
23. KPMG. Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-businessaptitude.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).