

УДК 658.5:330.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-88-98

Дата надходження: 28.04.2026

Дата прийняття до друку: 18.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»

Vita Andriieva¹, Михайло Коваленко²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Здобувач вищої освіти ступеня магістр кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KovalenkoMM@krok.edu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AND ENTERPRISE PERFORMANCE AND RESILIENCE SE “SIEMENS UKRAINE”

Vita Andriieva¹, Mykhailo Kovalenko²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Higher education student with a master's degree in the department of economics and finance, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalenkoMM@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено процеси формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України та оцінка впливу цифрової зрілості на ефективність діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є економічні бізнес-процеси підприємства в умовах цифровізації економіки. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу - для розкриття економічної сутності бізнес-процесів; системний підхід - для дослідження взаємозв'язку економічних, управлінських і цифрових компонентів; порівняльний та економіко-статистичний аналіз - для оцінки динаміки фінансово-економічних показників ДП «Сіменс Україна»; метод інтегрального оцінювання - для визначення рівня цифрової зрілості підприємства; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення - для формування висновків і перспектив подальших досліджень. Проаналізовано вплив цифрових технологій на структуру, зміст і механізми управління економічними бізнес-процесами. Встановлено, що цифровізація сприяє автоматизації операцій, підвищенню прозорості фінансових потоків, інтеграції управлінської інформації та прискоренню процесів прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено ролі ERP-, CRM-, BPM-систем та аналітичних інструментів у підвищенні результативності управління. Дослідження виконано на прикладі дочірнього підприємства з 100% іноземною інвестицією «Сіменс Україна», що дозволило оцінити практичні аспекти цифрової трансформації економічних бізнес-процесів в умовах воєнної кризи та післякризового відновлення. Проаналізовано динаміку ключових показників ефективності та зміни в управлінських підходах під впливом цифровізації. Зроблено висновок, що цифровізація економіки України виступає важливим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та економічної резильєнтності підприємств. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування під час формування стратегій цифрової трансформації підприємств, спрямованих на зміцнення їх адаптивності, стійкості та резильєнтності в умовах нестабільного економічного середовища й розвитку економіки відновлення.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, цифровізація, ефективність діяльності підприємства, резильєнтність, цифрові технології, оптимізація бізнес-процесів, економіка відновлення.

Формул: 1; **рис.:** 3; **таб.:** 2; **бібл.:** 14

Abstract. The article examines the processes of formation and management of economic business processes of enterprises in the context of the digitalization of Ukraine's economy. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of managing economic business processes of enterprises in the conditions of digitalization of the Ukrainian economy and to assess the impact of digital maturity on enterprise performance efficiency. The object of the study is the economic business processes of an enterprise in the context of economic digitalization. The

study uses a complex of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis methods to reveal the economic essence of business processes; a systemic approach to investigate the interrelationship between economic, managerial, and digital components; comparative and economic-statistical analysis to assess the dynamics of financial and economic indicators of DP “Siemens Ukraine”; an integrated assessment method to determine the level of digital maturity of the enterprise; a graphical method for visualization of research results; and a generalization method for drawing conclusions and outlining prospects for further research. The influence of digital technologies on the structure, content, and management mechanisms of economic business processes is analyzed. It is established that digitalization contributes to the automation of operations, increased transparency of financial flows, integration of management information, and acceleration of managerial decision-making processes. Particular attention is paid to the role of ERP, CRM, BPM systems, and analytical tools in improving management effectiveness. The research was conducted using the example of the subsidiary enterprise with 100% foreign investment “Siemens Ukraine,” which made it possible to assess the practical aspects of digital transformation of economic business processes under conditions of wartime crisis and post-crisis recovery. The dynamics of key performance indicators and changes in management approaches under the influence of digitalization were analyzed. It is concluded that the digitalization of Ukraine’s economy acts as an important factor in increasing the efficiency, competitiveness, and economic resilience of enterprises. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the development of enterprise digital transformation strategies aimed at strengthening adaptability, sustainability, and resilience in conditions of an unstable economic environment and the development of a recovery economy.

Keywords: business processes, business process management, digitalization, enterprise performance efficiency, resilience, digital technologies, business process optimization, recovery economics.

Formulas: 1; **fig.:** 3, **tab.:** 2, **bibl:** 14

Вступ. В умовах трансформації національної економіки України, становлення економіки відновлення та активного впровадження цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності особливої актуальності набувають питання формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств. Цифровізація змінює традиційну логіку здійснення економічних операцій, способи організації праці, механізми управління ресурсами та прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до управління бізнес-процесами. Водночас сучасні умови розвитку економіки відновлення, воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища актуалізують потребу у формуванні економічної резильєнтності підприємств як здатності адаптуватися до кризових викликів, забезпечувати безперервність діяльності та відновлювати ефективність функціонування в умовах невизначеності.

Цифровізація економіки України, з одного боку, створює нові можливості для підвищення ефективності управління бізнес-процесами через автоматизацію, інтеграцію інформаційних систем, використання аналітичних інструментів та цифрових платформ. З іншого боку, вона загострює існуючі проблеми, пов’язані з

низьким рівнем цифрової зрілості підприємств, фрагментарністю управлінських рішень, недостатньою адаптивністю організаційних структур та обмеженою готовністю персоналу до впровадження цифрових змін.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика формування та управління бізнес-процесами підприємств широко представлена у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. У працях класиків процесного підходу (Hammer, M., & Champy, J., 2009) бізнес-процеси розглядаються як наскрізні послідовності дій, що формують цінність для споживача та визначають ефективність діяльності підприємства. Подальший розвиток процесної концепції відображено у працях П. Хармона, який акцентує увагу на інтеграції стратегічного управління з процесним менеджментом та необхідності постійної оптимізації бізнес-процесів (Harmon, P., 2019).

Суттєвий внесок у дослідження економічної природи бізнес-процесів зробили вітчизняні науковці (Дячков, Д. В., Потапюк, І. П., Ковтунович, Г. П., & Костенко, О. М., 2023), які розглядають бізнес-процеси як економічний механізм створення доданої вартості та досягнення фінансових результатів підприємства. У їхніх працях підкреслюється взаємозв’язок між ефективністю бізнес-процесів, рівнем

використання ресурсів і конкурентоспроможністю підприємств.

Окрему групу досліджень становлять наукові праці, присвячені впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств. У цих роботах цифровізація економіки розглядається як системний процес, що змінює бізнес-моделі, структуру управління та способи взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем (Резнікова, Н. В., Булатова, О., Шлапак, А. В., & Іващенко, О. А., 2023). Автори наголошують, що цифрові технології стають ключовим фактором підвищення ефективності управління та прискорення прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України, а також визначення ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності, результативності, адаптивності та економічної резильєнтності діяльності підприємств в умовах кризових викликів і нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосовано методи аналізу та синтезу — для розкриття економічної сутності бізнес-процесів, узагальнення підходів до їх управління в умовах цифровізації та обґрунтування ролі цифрових технологій у забезпеченні економічної резильєнтності підприємств. Системний підхід використано для дослідження бізнес-процесів як цілісної сукупності взаємопов'язаних економічних, управлінських, інформаційних і адаптаційних елементів.

Методи логічного та порівняльного аналізу застосовано для виявлення змін у підходах до управління економічними бізнес-процесами під впливом цифрових технологій, оцінки здатності підприємства адаптуватися до кризових умов та зіставлення традиційних і цифровізованих

моделей управління. Методи абстрагування та узагальнення використано з метою формування наукових висновків і визначення ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами, підвищення цифрової зрілості та формування економічної резильєнтності підприємств в умовах цифровізації економіки України.

Результати дослідження. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності особливого значення набуває економічна резильєнтність підприємства як здатність системи управління бізнес-процесами адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігати функціональність та забезпечувати відновлення економічної діяльності після кризових впливів. Резильєнтність формується не лише через фінансову стійкість підприємства, а й через гнучкість бізнес-процесів, цифрову зрілість, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність інтегрувати цифрові технології у систему управління. У цьому контексті цифровізація виступає одним із ключових факторів підвищення адаптивності, безперервності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності.

В умовах цифровізації економіки підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів. За таких умов саме економічні бізнес-процеси виступають ключовим об'єктом управління, оскільки вони забезпечують перетворення ресурсного потенціалу підприємства у фінансові результати та формування доданої вартості. Управління економічними бізнес-процесами набуває стратегічного значення, адже від рівня їх організації залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Економічні бізнес-процеси підприємств є основою формування фінансових результатів, забезпечення ефективного використання ресурсів та

створення доданої вартості. В умовах цифровізації економіки їх роль суттєво зростає, оскільки саме через бізнес-процеси реалізуються стратегічні цілі підприємства, впроваджуються інноваційні управлінські підходи та забезпечується адаптація до змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація економічних бізнес-процесів передбачає

впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів та інтегрованих інформаційних середовищ. Узагальнену модель економічних бізнес-процесів дочірнього підприємства з 100% іноземною інвестицією «Сіменс Україна» (далі - ДП «Сіменс Україна») в умовах цифровізації подано на рис. 1.



Рис. 1 Економічні бізнес-процеси ДП "Сіменс Україна" в умовах цифровізації економіки

Джерело: власна розробка авторів

На нашу думку, подана модель відображає логіку трансформації ресурсів у економічний результат через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів за підтримки цифрових інструментів управління. Інтеграція ERP-, CRM- та BPM-систем забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків, зменшення управлінських витрат та скорочення часу прийняття рішень.

Цифровізація економіки суттєво трансформує зміст і механізми управління економічними бізнес-процесами. Впровадження цифрових технологій

змінює не лише інструментарій управління, але й саму архітектуру бізнес-процесів, зменшуючи роль ручних операцій, підвищуючи прозорість та швидкість обробки інформації, а також забезпечуючи можливість прийняття управлінських рішень на основі даних. У результаті цифрові технології стають каталізатором переходу підприємств від фрагментарного управління окремими функціями до комплексного управління процесами, зорієнтованого на створення економічної цінності, підвищення адаптивності та формування економічної резильєнтності

підприємства в умовах кризових викликів і нестабільності зовнішнього середовища. Цифрові рішення сприяють забезпеченню безперервності діяльності, швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища та підвищенню здатності підприємства до відновлення після зовнішніх шоків.

З позицій управління автори виділяють декілька ключових напрямів впливу цифровізації на економічні бізнес-процеси. По-перше, відбувається автоматизація операційних процесів, що сприяє скороченню витрат, зниженню ймовірності помилок та підвищенню продуктивності праці. По-друге, цифрові платформи та інформаційні системи забезпечують інтеграцію різних процесів підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір для планування, контролю та аналізу результатів діяльності. По-третє, використання аналітичних

інструментів дозволяє здійснювати глибший аналіз ефективності бізнес-процесів і виявляти резерви їх оптимізації.

У дослідженні встановлено, що цифрова трансформація управління бізнес-процесами має бути системною і передбачати не лише впровадження окремих цифрових рішень, а й переосмислення ролі процесів у загальній системі управління підприємством. Часто на практиці цифровізація зводиться до автоматизації окремих функцій, що не забезпечує очікуваного економічного ефекту. Натомість ефективним є підхід, за якого цифрові технології впроваджуються на основі попереднього аналізу бізнес-процесів, їх моделювання та оптимізації.

Порівняльний аналіз управління економічними бізнес-процесами до та після цифровізації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бізнес-процесів ДП "Сіменс Україна"

Критерій	Традиційний підхід	Цифровізований підхід
Організація управління	Функціональна	Процесно-орієнтована
Обробка інформації	Фрагментарна	Інтегрована
Контроль витрат	Обмежений	Автоматизований
Швидкість управлінських рішень	Низька	Висока
Гнучкість бізнес-процесів	Обмежена	Підвищена

Джерело: власна розробка авторів на основі стратегії цифрової трансформації ДП "Сіменс Україна" (Digital transformation Siemens)

Важливим елементом цифрової трансформації є оцінка цифрової зрілості підприємства, яка дозволяє визначити готовність до впровадження цифрових рішень. У дослідженні використано авторське узагальнене визначення цифрової зрілості, сформоване на основі сучасних наукових та прикладних підходів до цифрової трансформації організацій. Під цифровою зрілістю підприємства автори пропонують розуміти рівень спроможності організації усвідомлено, керовано та результативно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей, трансформуючи процеси, управління, культуру прийняття рішень і взаємодію зі стейкхолдерами. Цифрова зрілість оцінювалася за такими ключовими

складовими (доменами): бізнес-модель, адміністрування (управлінські бізнес-процеси), бізнес-процеси та цифрова інфраструктура, операції (виробничі бізнес-процеси), людський капітал, взаємодія з клієнтами, аналітика даних, кібербезпека, цифрова екосистема. Оцінювання кожного домену здійснюється за шкалою від 0 до 5 балів відповідно до рівня цифрової впровадженості та зрілості.

Результати оцінки цифрової зрілості (Програма цифрової зрілості традиційного МСБ) ДП "Сіменс Україна" за ключовими напрямками наведено на рис. 2, що дозволяє наочно побачити щорічну динаміку рівня цифрової спроможності у довоєнний період (2021 р.) та після впровадження заходів

цифровізації управління економічними
 бізнес-процесами (2025 р.).

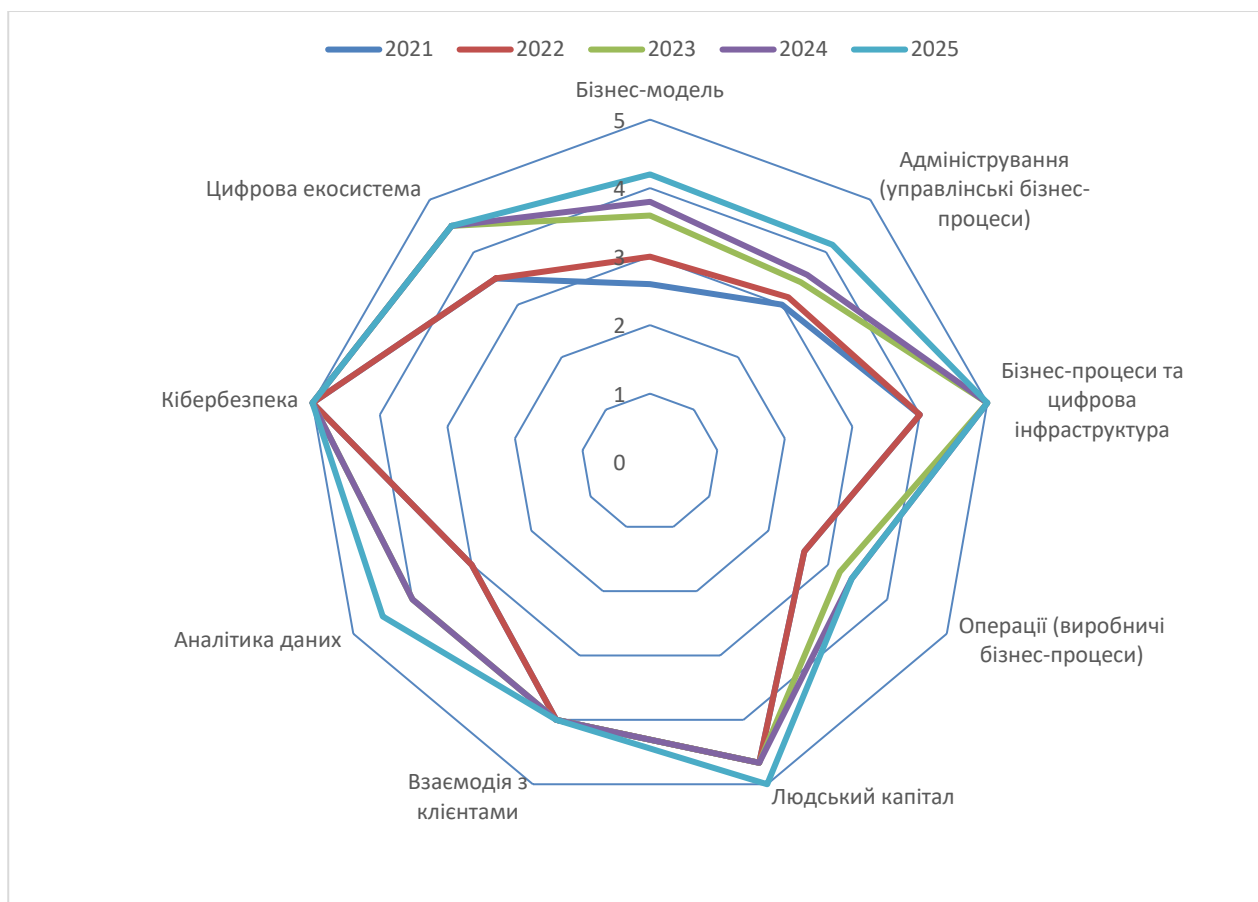


Рис. 2 Динаміка цифрової зрілості за доменами у 2021-2025 р. ДП "Сіменс Україна"
 Джерело: власна розробка авторів

З метою кількісного обґрунтування впливу цифровізації на фінансово-економічні результати діяльності підприємства у дослідженні використано інтегральну оцінку цифрової зрілості підприємства, побудовану на основі доменного підходу. Такий підхід дозволяє узагальнити різноспрямовані характеристики цифрового розвитку підприємства в єдиний композитний показник, який розраховується за формулою зваженого середнього значення, що відповідає загальноприйнятій методології побудови композитних індикаторів шляхом зважування та агрегування, та дає можливість оцінювати динаміку інтегрального показника у часі (Joint Research Centre, 2008):

$$ІЦЗ = \sum_{i=0}^n w_i \times D_i, \quad (1)$$

де ІЦЗ – інтегральна оцінка цифрової зрілості підприємства;
 n – кількість доменів цифрової зрілості;

w_i – ваговий коефіцієнт значущості і-го домену;

D_i – середнє значення оцінки і-го домену цифрової зрілості.

Вагові коефіцієнти визначено експертним шляхом з урахуванням впливу відповідного домену на економічні бізнес-процеси та фінансові результати підприємства. Пріоритет було надано доменам, безпосередньо пов'язаним з управлінням витратами, доходами та аналітичним забезпеченням управлінських рішень. А саме, бізнес-модель – 0,10, адміністрування (управлінські бізнес-процеси) – 0,15, бізнес-процеси та цифрова інфраструктура – 0,20, операції

(виробничі бізнес-процеси) – 0,15, людський капітал – 0,10, взаємодія з клієнтами – 0,10, аналітика даних – 0,10, кібербезпека – 0,05, цифрова екосистема – 0,05.

Динаміка розрахованої інтегральної оцінки цифрової зрілості за 2021-2025 роки подано на рис. 3.



Рис. 3 Динаміка інтегральної оцінки цифрової зрілості у 2021-2025 р. ДП «Сіменс Україна»

Джерело: власна розробка авторів

Повномасштабна війна стала потужним дестабілізаційним чинником для діяльності підприємств в Україні. Її наслідками стали зниження обсягів виробництва, скорочення доходів, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат. Вплив цих факторів безпосередньо відобразився на ефективності економічних бізнес-процесів, що проявилось у суттєвому падінні

ключових фінансово-економічних показників у 2022 році. У табл. 2 наведено ключові показники ефективності (КРІ), що характеризують результативність економічних бізнес-процесів ДП «Сіменс Україна» та відображають їх фінансово-економічну ефективність у динаміці за 2021-2024 рр (таблиця 2).

Таблиця 2

Фінансово-економічні показники у 2021-2024 роках ДП «Сіменс Україна»

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	1471	631	770	979
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	-1109	-502	-529	-691
Валовий прибуток, млн. грн.	362	129	241	288
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	114	-128	35	29
Чистий фінансовий результат, млн. грн.	94	-120	12	31
Середня кількість працівників, чол.	142	139	129	130
Продуктивність праці, млн. грн. /чол.	10,36	4,54	5,97	7,53
Фондовіддача, грн./грн.	23,73	9,56	11,16	17,18
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн.	0,75	0,80	0,69	0,70
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,08	1,24	1,24

Джерело: власна розробка авторів на основі фінансової звітності ДП "Сіменс Україна" за 2021-2024 роки

Аналіз динаміки узагальнених фінансово-економічних показників ДП «Сіменс Україна», наведених у табл. 2, свідчить, що 2022 рік став періодом глибокої кризи для діяльності підприємства та системного порушення функціонування економічних бізнес-процесів підприємства у 2022 році, що проявилось у зниженні доходів, від'ємних фінансових результатах та погіршенні показників ефективності. Така динаміка відображає загальногалузеві тенденції дестабілізації бізнес-процесів в умовах порушення логістики, зростання витрат і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Водночас формування стійкого позитивного тренду у 2023–2024 роках відображає не випадкове коливання показників, а результат трансформації механізмів управління бізнес-процесами, зумовлений підвищенням рівня їх цифрової підтримки, аналітичності та координації.

Таким чином, порівняльний аналіз даних в таблицях 2 та 3 дають підстави вважати, що цифровізація економічних бізнес-процесів відіграла суттєву роль задля виходу підприємства з кризового стану, а підвищення рівня цифрової зрілості стало фактором відновлення та стабілізації фінансово-економічних результатів у 2023–2024 роках. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація в умовах системної кризи не лише пом'якшує негативний вплив зовнішніх шоків, а й формує основу для подальшого зростання ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Це в свою чергу підтверджує, що цифровізація виступає ключовим чинниками не лише оптимізації економічних бізнес-процесів, а й відновлення та стійкого розвитку підприємств в умовах кризових викликів.

Одним із ключових інструментів управління економічними бізнес-процесами в умовах цифровізації є концепція управління бізнес-процесами (Hitpass, В., 2014). Business Process Management (BPM) передбачає безперервний цикл управління процесами, який включає ідентифікацію, моделювання,

аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів BPM сприяє формуванню гнучкої процесної архітектури підприємства, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цифрові системи управління бізнес-процесами дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку діяльності, оцінювати їх економічні наслідки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті цифровізація посилює стратегічну роль економічних бізнес-процесів як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності та формування економічної резильєнтності в умовах розвитку економіки відновлення та нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, на основі проведених досліджень встановлено, що ефективність управління економічними бізнес-процесами зростає за умови інтеграції цифрових технологій у ключові управлінські функції - планування, організацію, контроль і аналіз. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити точність бюджетування та оперативно відстежувати відхилення фактичних показників від запланованих. Це створює передумови для скорочення витрат і підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Водночас впровадження цифрових рішень в управління бізнес-процесами супроводжується низкою обмежень і викликів. До них належать недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, опір персоналу організаційним змінам, брак кваліфікованих кадрів, а також фінансові обмеження, які ускладнюють реалізацію комплексних цифрових проєктів. За таких умов особливого значення набуває поєднання цифровізації з розвитком управлінських компетенцій та формуванням цифрової культури на підприємствах.

Також важливу роль у формуванні та розвитку цифрової зрілості підприємств

відіграє держава через систему економічного регулювання, інституційної підтримки та нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація економічних бізнес-процесів виходить за межі виключно внутрішніх управлінських рішень підприємств і значною мірою залежить від державної політики у сфері цифрового розвитку (Закони України «Про електронні комунікації», «Про Національну програму інформатизації»).

Державне регулювання створює базові умови для впровадження цифрових технологій шляхом розвитку цифрової інфраструктури, формування правового середовища для електронної взаємодії, стандартизації даних та стимулювання використання цифрових платформ у господарській діяльності. Наявність або відсутність таких умов безпосередньо впливає на рівень цифрової зрілості підприємств, їх здатність інтегрувати цифрові інструменти в систему управління бізнес-процесами та ефективно використовувати дані у прийнятті управлінських рішень.

В умовах воєнної кризи роль держави у цифровій трансформації економіки посилилася, оскільки саме цифрові інструменти дозволили забезпечити відносну безперервність бізнес-процесів, спростити взаємодію підприємств з органами влади та мінімізувати транзакційні витрати. Це створило додаткові стимули для підприємств підвищувати власну цифрову зрілість як механізм адаптації до нестабільного економічного середовища.

У після кризовий період державна політика цифровізації виступає не лише фактором відновлення економічної активності, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Узгодженість внутрішніх стратегій цифрового розвитку підприємств із державними пріоритетами цифрової трансформації сприяє підвищенню ефективності економічних бізнес-процесів, зниженню регуляторних бар'єрів і

прискоренню інтеграції суб'єктів господарювання в цифрову економіку.

Таким чином, рівень цифрової зрілості підприємств формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень та обмежень, так і зовнішнього регуляторного середовища, у якому держава виступає ключовим інституційним чинником, що визначає темпи та якість цифровізації економічних бізнес-процесів.

Результати дослідження підтверджують, що формування та управління економічними бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України є багатограним і комплексним процесом, який потребує системного підходу. Цифрові технології виступають важливим чинником підвищення ефективності управління, однак їх результативність залежить від узгодженості з процесною архітектурою підприємства та рівнем управлінської зрілості. Забезпечення ефективного управління економічними бізнес-процесами на основі цифровізації створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку в сучасних умовах.

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України є критично важливим чинником підвищення ефективності їх діяльності. Спад економічних показників, спричинений війною, мав системний характер і безпосередньо вплинув на результативність бізнес-процесів. Водночас цифровізація управління процесами стала ключовим інструментом стабілізації та подальшого відновлення економічної активності.

Оцінка цифрової зрілості показала, що рівень готовності підприємства до цифрової трансформації визначає швидкість адаптації до кризових умов, рівень економічної резильєнтності та потенціал зростання в післякризовий період. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження

системного підходу до цифровізації управління економічними бізнес-процесами як основи забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та ефективного функціонування підприємств в умовах формування економіки відновлення України.

Слід зазначити, що дослідження проведено на прикладі одного підприємства, що зумовлює певні обмеження щодо прямого узагальнення отриманих результатів. Водночас наукова цінність роботи полягає у запропонованому підході до поєднання процесного управління з кількісною оцінкою цифрової зрілості підприємств, який може бути використаний для аналізу економічних бізнес-процесів інших суб'єктів господарювання, зокрема в умовах кризових і післякризових трансформацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень процесного управління через обґрунтування ролі економічних бізнес-процесів як базового об'єкта управління підприємством в умовах цифровізації економіки України та воєнної кризи. Уперше обґрунтовано доцільність поєднання процесного підходу з оцінкою цифрової зрілості підприємств для пояснення їх здатності до адаптації, відновлення та забезпечення позитивної динаміки фінансово-економічних результатів у кризових і після кризових умовах.

В дослідженні набули подальшого розвитку підходи до визначення цифрової зрілості підприємства шляхом її інтерпретації як інтегральної характеристики спроможності організації системно, свідомо, керовано й результативно використовувати цифрові технології в управлінні економічними бізнес-процесами. Удосконалено наукові уявлення про вплив цифрової трансформації на ефективність економічних бізнес-процесів, що дозволило емпірично підтвердити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та динамікою ключових фінансово-економічних

показників підприємства в умовах зовнішніх шоків.

Подальші наукові дослідження у сфері формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України мають значний потенціал розвитку та можуть бути зосереджені за такими основними напрямками:

1. Розроблення методик кількісної оцінки впливу цифровізації на ефективність економічних бізнес-процесів. Перспективним напрямом є удосконалення інструментарію оцінки вимірювання економічного ефекту від впровадження цифрових технологій у бізнес-процесах, зокрема через розрахунок показників продуктивності, рентабельності, скорочення витрат та зростання доданої вартості.

2. Поглиблені дослідження цифрової зрілості підприємств як фактора конкурентоспроможності. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на формування комплексних моделей оцінки цифрової зрілості підприємств, визначення її рівнів та аналіз впливу цифрової зрілості на адаптивність бізнес-процесів у кризових та післякризових умовах.

3. Аналіз взаємозв'язку державного регулювання та цифрової трансформації бізнес-процесів. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз взаємозв'язку державного регулювання та цифрової трансформації бізнес-процесів, зокрема ролі державної політики, нормативно-правового забезпечення й інституційної підтримки у стимулюванні цифровізації підприємств та оцінці ефективності регуляторних інструментів у прискоренні цифрової трансформації економіки.

4. Дослідження цифровізації бізнес-процесів як інструменту антикризового управління. Перспективним напрямом є аналіз можливостей використання цифрових технологій для забезпечення стійкості економічних бізнес-процесів в умовах воєнних,

економічних та інших системних криз, а також розроблення моделей кризостійкого процесного управління.

5. Інтеграція процесного підходу та цифрових платформ управління. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поєднання концепції управління бізнес-процесами (BPM) з цифровими платформами та аналітичними системами з метою формування гнучких і

масштабованих моделей управління економічною діяльністю підприємств.

6. Міжгалузевий та порівняльний аналіз цифрової трансформації бізнес-процесів. Доцільним є здійснення порівняльних досліджень рівня цифровізації та цифрової зрілості економічних бізнес-процесів у різних галузях економіки України та в міжнародному контексті з метою адаптації кращих практик цифрового управління.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

Фінансування. Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням загальноновизнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту (Copilot) використовувалися виключно для мовного редагування без впливу на науковий зміст. Уся відповідальність за зміст, достовірність результатів і наукові висновки статті повністю покладається на авторів.

Внесок авторів. Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

Література:

- Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a Zondervan. URL: <https://books.google.pl/books?id=mjvGTXgFl6cC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Harmon, P. (2019). Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. Morgan Kaufmann. URL: <https://books.google.pl/books?id=S-WKDWAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Дячков, Д. В., Потапюк, І. П., Ковтунович, Г. П., & Костенко, О. М. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ» THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «BUSINESS PROCESSES». Український журнал прикладної економіки та техніки Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 8(4), 210-214. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-34>
- Резнікова, Н. В., Булатова, О., Шлапак, А. В., & Іващенко, О. А. (2023). Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. Інвестиції: практика та досвід, (12), 6-12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
- Digital transformation | Siemens URL: <https://www.siemens.com/uk-ua/technology/digital-transformation/>
- Joint Research Centre. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>
- Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2021 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:035b67aa-7563-4ad5-bcc1-b8581012a0dc/2021-su-fs-uas-siemens-ukraine-09-09-2022-.pdf>
- Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2022 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c41a4c49-6628-44c6-9016-e08a811b3e49/2022-SU-FS-UAS-Siemens-Ukraine-30-08-2023-UKR-.pdf>
- Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2023 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:dfd7f9d7-0263-46eb-9f24-3aa1d6137278/Siemens-Ukraine-auditorskyi-zwit-2024-UKR-JN-.pdf>
- Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2024 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:797e43e6-ac2e-4ddd-aba4-205d18aa8090/2024-Siemens-Ukraine-UKR.pdf>
- Програма цифрової зрілості традиційного МСБ URL: <https://business.dii.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity>
- Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM): Concepts, and how to apply and integrate it with IT. Bernhard Hitpass URL: <https://books.google.pl/books?id=5CEGBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Про електронні комунікації: Закон України. Редакція від 27.02.2026р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
- Про Національну програму інформатизації: Закон України. Редакція від 01.12.2022р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>