

2. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 46-51.

3. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі штучного інтелекту як ефективний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. *Empirio*. 2024. Том 1, випуск 1. С. 112-121. – URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.112-121>

4. Kemp A. Competitive Advantage Through Artificial Intelligence: Toward a Theory of Situated AI. *Academy of Management Review*. 2024. Vol. 49, №. 3. P. 618-635.

5. Menzies J., Sabert B., Hassan R., Mensah P. K. Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. *Thunderbird International Business Review*. 2024. Vol. 66, Iss. 2. P. 185-200.

6. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. McKinsey & Company. – URL: [https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024?utm\\_source](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024?utm_source)

7. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Buhas N. (2025). The Synergy of Artificial Intelligence and Digital Technologies in Shaping Entrepreneurial Ecosystems. *Economics and Finance*, Volume 13, Issue 3, 111. [http://doi.org/10.51586/2754-6209.2025.13.3\(111\)](http://doi.org/10.51586/2754-6209.2025.13.3(111))

УДК 658:004:330.34

**Невмержицька С. М.**, к.т.н, доцент  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Цифрова трансформація підприємств є одним із ключових чинників забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Особливої актуальності вона набуває у період воєнного стану, коли підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом кадрів та

зниженням платоспроможного попиту.

У цих умовах цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом виживання бізнесу. Вони дозволяють забезпечити безперервність діяльності, оптимізувати управлінські процеси та адаптуватися до нових економічних реалій.

За оцінками міжнародних організацій, війна суттєво вплинула на українську економіку: значна частина підприємств зазнала втрат або була змушена змінити формат діяльності. Водночас саме цифровізація стала одним із ключових факторів відновлення та адаптації бізнесу.

Цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у бізнес-моделях, управлінських процесах і корпоративній культурі підприємства на основі впровадження цифрових технологій. Вона охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних, впровадження хмарних технологій, електронної комерції та цифрових платформ [1, 2].

У воєнний період цифрова трансформація набуває нових характеристик:

- прискорення впровадження цифрових рішень;
- переорієнтація на дистанційні формати роботи;
- зростання ролі кібербезпеки;
- використання цифрових інструментів для антикризового управління.

Таким чином, цифровізація стає не лише стратегічним напрямом розвитку, а й оперативною необхідністю.

Україна демонструє відносно високий рівень цифровізації, що стало важливою передумовою адаптації підприємств до умов війни. За даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 60% українців володіють базовими цифровими навичками, що створює кадрову основу для цифрової економіки. Крім того, станом на 2024 рік 79,2% населення є користувачами інтернету, понад 60% населення активно користуються цифровими сервісами, а також Україна входить до числа країн-лідерів за розвитком електронного урядування [3, 4].

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє впровадження державних електронних сервісів, які спрощують взаємодію бізнесу з державою та знижують адміністративні бар'єри.

Водночас, за оцінками бізнес-досліджень, значна частина українських підприємств змушена була змінити формат роботи:

- понад 50% підприємств частково або повністю перейшли на дистанційні або змішані форми роботи;

– близько 40% компаній прискорили впровадження цифрових технологій у відповідь на виклики війни;

– значна частина малого бізнесу перейшла в онлайн-сегмент (електронна комерція, соціальні мережі) [1].

Незважаючи на позитивні тенденції, підприємства стикаються з низкою суттєвих викликів:

1. інфраструктурні обмеження: руйнування енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури ускладнює використання цифрових технологій;

2. кадровий дефіцит: міграція населення та мобілізація призводять до нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у сфері ІТ;

3. фінансові обмеження: зниження доходів підприємств обмежує можливості інвестування у цифрові рішення;

4. кіберзагрози: зростає кількість кібератак, що потребує посилення систем інформаційної безпеки;

5. невизначеність зовнішнього середовища: швидкі зміни економічних умов ускладнюють стратегічне планування.

Ефективна цифрова трансформація вимагає впровадження комплексних управлінських рішень, а саме:

– стратегічне управління цифровізацією – розробка цифрової стратегії, яка враховує ризики воєнного періоду та передбачає гнучкі сценарії розвитку;

– інвестування в цифрові технології – пріоритетне впровадження рішень, що забезпечують швидкий ефект (хмарні сервіси, CRM-системи, автоматизація процесів тощо);

– розвиток людського капіталу – підвищення цифрових компетентностей працівників через навчання та перекваліфікацію;

– кібербезпека – посилення захисту інформаційних систем та впровадження сучасних рішень у сфері кібербезпеки;

– гнучкі організаційні моделі – перехід до дистанційної та гібридної роботи, використання цифрових платформ для управління командами;

– диверсифікація бізнес-моделей – використання електронної комерції, цифрового маркетингу та онлайн-сервісів.

Роль цифрової трансформації у забезпеченні стійкості підприємств полягає в тому, що вона сприяє підвищенню адаптивності бізнесу, зниженню операційних витрат, забезпеченню безперервності бізнес-процесів, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності управлінських рішень. У воєнний

період ці фактори є критично важливими для виживання та розвитку бізнесу.

Очікується, що після завершення воєнного стану цифрова трансформація стане основою відновлення економіки України. Підприємства, які вже впровадили цифрові рішення, матимуть конкурентні переваги та зможуть швидше інтегруватися у глобальні ринки.

Перспективними напрямками є:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- інтеграція у європейський цифровий простір;
- підтримка інновацій та стартапів;
- розвиток цифрового підприємництва тощо.

Отже, цифрова трансформація підприємств у воєнний період є не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовою умовою забезпечення їх виживання та стійкості. Вона дозволяє адаптуватися до кризових умов, мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності.

Водночас ефективність цифровізації залежить від здатності підприємств впроваджувати комплексні управлінські рішення, розвивати людський капітал і забезпечувати кібербезпеку.

### Література

1. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. – С. 51-53. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17620/1/09.04.2021\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C\\_52-54.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17620/1/09.04.2021_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C_52-54.pdf)
2. Станіславик О., Коваленко О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1(41). – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-288-305](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-288-305)
3. Simon Kemp. Digital 2024: Ukraine. – URL: [https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm\\_source](https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm_source)
4. UN E-Government Survey 2022 / United Nations. – URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>