

УДК 005.3:004:355.01

*Ірина Мосійчук,
доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7664-7853>*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни цифровізація перестала бути просто трендом або «планом на майбутнє». Сьогодні це – інструмент виживання, адаптивності та забезпечення безперервності бізнесу; це перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких цифрових екосистем. Коли фізичні офіси стають недоступними, а логістичні ланцюги руйнуються, цифрові технології стають фундаментом нової моделі менеджменту.

В умовах воєнного стану підприємства функціонують за високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та підвищених ризиків безперервності діяльності. За таких обставин цифровізація бізнес-процесів стає ключовим інструментом адаптації системи

менеджменту до кризових викликів, забезпечуючи оперативність управлінських рішень, прозорість процесів і стійкість організаційних структур; стає головною передумовою не лише збереження бізнесу, а і його майбутнього відновлення та конкурентоспроможності на європейському ринку.

Підприємства, які змогли інтегрувати технології в систему менеджменту, демонструють вищу життестійкість (resilience). Цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства передбачає впровадження цифрових технологій у планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності (табл. 1).

Використання хмарних сервісів, систем електронного документообігу, ERP- та CRM-рішень, аналітичних платформ і засобів дистанційної комунікації дозволяє зменшити часові та трансакційні витрати, підвищити гнучкість управління та забезпечити безперервність ключових функцій навіть за умов фізичних обмежень доступу до робочих місць.

Таблиця 1

Ключові напрями трансформації менеджменту

Сфера менеджменту	Цифровий інструмент	Результат
Операційне управління	ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics, Odoo)	Єдине інформаційне поле, контроль ресурсів.
Управління персоналом	HRM-платформи, Slack, Microsoft Teams	Координація віддалених команд, моніторинг безпеки співробітників.
Взаємодія з клієнтами	CRM-системи, чат-боти	Збереження клієнтської бази, автоматизація продажів.
Логістика	GPS-трекінг, системи управління складом (WMS)	Гнучка зміна маршрутів у разі небезпеки.

За аналітичними матеріалами та опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, в умовах воєнного стану цифровізація управлінських і операційних бізнес-процесів стала одним із ключових чинників забезпечення безперервності діяльності підприємств, зокрема через впровадження електронного документообігу, дистанційних форматів управління та цифрових систем контролю [1].

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває роль цифровізації в антикризовому та ризик-менеджменті. Цифрові інструменти дають змогу здійснювати оперативний моніторинг показників діяльності, швидко ідентифікувати загрози, моделювати альтернативні управлінські сценарії та приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Водночас цифровізація сприяє децентралізації управління та підвищенню автономності управлінських команд.

Разом із тим процес цифрової трансформації в умовах війни супроводжується низкою обмежень, серед яких кібербезпека, дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та психологічні чинники. Це обумовлює необхідність системного управління цифровізацією, поєднання технологічних рішень із розвитком людського капіталу та формуванням цифрової управлінської культури.

Протягом останніх років в Україні спостерігається суттєве зростання рівня впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність підприємств. За результатами опитування понад 200 українських компаній, близько 93 % підприємств уже використовують AI-рішення у своїх бізнес-процесах, тоді як лише близько 2 % респондентів не планують їх впровадження. Найпоширенішими напрямками застосування штучного інтелекту є аналіз даних і ринку, прогнозування, а також маркетинг і продажі. Водночас 62 % опитаних підприємств відзначили позитивний вплив AI-технологій на підвищення продуктивності праці та фінансові результати, що підтверджує практичну цінність цифрових інновацій для менеджменту.

Аналіз галузевої структури використання штучного інтелекту свідчить, що найбільшу зацікавленість у його подальшому впровадженні демонструють підприємства торгівлі, маркетингу та PR, фінансового сектору, освіти та сфери послуг. У цих видах економічної діяльності AI використовується для автоматизації комунікацій з клієнтами, персоналізації пропозицій, фінансового аналізу, прогнозування попиту та оптимізації управлінських рішень, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності бізнесу.

Динаміка впровадження штучного інтелекту в часовому вимірі засвідчує перехід від поодиноких і експериментальних рішень до системної інтеграції AI у бізнес-процеси підприємств. Якщо в попередні роки частка компаній, що використовували AI, залишалася відносно невисокою та обмежувалася окремими функціями, то у 2025–2026 роках майже всі опитані підприємства вже інтегрували технології штучного інтелекту у ключові управлінські та операційні процеси. Це свідчить про формування нового етапу цифрової трансформації, у межах якого AI розглядається не як допоміжний інструмент, а як важливий елемент підвищення ефективності менеджменту та забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнного стану.

У 2024 р. показник частки кількості підприємств, які застосовують програмне забезпечення ERP, за різними видами економічної діяльності, порівнюючи з 2022 р., мав тенденцію до зростання: підприємства переробної промисловості – зростання на 9,5 %; оптова та роздрібна торгівля –

зростання на 10,8 %; транспорт – зростання на 8,4 %; інформація та телекомунікації – зростання на 13,3 % [2].

Дослідження аналітичних агентств, таких як GSMA Intelligence, показують, що технології мобільного зв'язку й цифрова трансформація сприятимуть додатковому внеску у світовий ВВП до ≈ 11 трлн дол. США до 2030 р., що становить близько 8,4 % загального ВВП у 2024 р. Це відображає зростаючу роль цифрових підприємств, інноваційних продуктів та сервісів у формуванні глобальної економіки [3].

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства в умовах воєнного стану виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й стратегічним чинником забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у кризовому середовищі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання результативності окремих цифрових управлінських рішень та розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в діяльність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/about-us/>
2. Череп А., Огренич Ю., Дашко І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380/6323>
3. Mobile Technologies and Digital Transformation to Boost Global GDP by \$11 Trillion by 2030, says GSMA Intelligence. URL: <https://www.gsma.com/newsroom/press-release/mobile-technologies-and-digital-transformation-to-boost-global-gdp-by-11-trillion-by-2030-says-gsma-intelligence/>