

операційну захисну реакцію зі стратегічним пошуком нових сегментів. *По-друге*, комунікаційна стратегія у кризових умовах набувала вирішального значення для формування лояльності, а не лише для підтримки впізнаваності: бренди, що замовкали або зводили комунікацію до нейтральних повідомлень, втрачали релевантність швидше, ніж ті, що ризикували займати позицію. *По-третє*, цифровізація взаємодії зі споживачем виявилась не просто зручністю, а умовою виживання в географічно дезінтегрованому ринку – там, де фізична точка продажу може щодня перебувати під загрозою, цифровий актив залишається стабільним.

Таким чином, підприємства мають розробляти не антикризові плани як окремі документи, а вбудовувати адаптивні механізми безпосередньо в базову бізнес-модель – через сценарне планування та гнучкі цінові й асортиментні матриці. Інвестиції у цифрову комунікаційну інфраструктуру необхідно розглядати не як маркетинговий бюджет, а як стратегічний резерв стійкості.

Література

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52–71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

2. Волкова Н.В., Гарькава В.Ф., Скороход І.П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/345>.

3. Годін С. *This is marketing. Це маркетинг. Вас не побачать, доки ви не навчитися бачити*. Київ : ArtHuss, 2024. 210 с.

4. Самойлик Ю.В., Кучер М.М., Стеблюк Н.Ф., Сайгак Є.Л. Вплив пандемії на стратегію та маркетингову політику підприємств готельного бізнесу різних типів. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4(238). С. 90–99. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-238-90-99.

УДК 658.012:004(477)

Тросян В.А., здобувач вищої освіти
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.
Київський національний університет
технологій та дизайну

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифровізація стає одним із найважливіших факторів розвитку підприємств. Для українського бізнесу це питання набуло особливої актуальності через поєднання кількох викликів: воєнний стан, економічну нестабільність, потребу в збереженні операційної стійкості та необхідність

швидко адаптуватися до змін ринку. На державному рівні цифрова трансформація бізнесу вже розглядається як окремий напрям підтримки підприємництва: проект Дія. Бізнес позиціонується як національна платформа підтримки підприємців на всіх етапах розвитку, а окремі ініціативи прямо орієнтовані на цифрову зрілість малого й середнього бізнесу. Цифровізація управління означає використання цифрових інструментів і даних для організації діяльності підприємства, координації персоналу, контролю ресурсів і прийняття рішень. Її зміст полягає не лише в переході від паперових документів до електронних. Саме тому цифровізацію слід розглядати як стратегічний інструмент розвитку підприємства. Це відповідає і сучасним українським підходам до підтримки бізнесу, де цифрова зрілість розглядається як окремий напрям підвищення спроможності підприємств. Однією з головних можливостей цифровізації є автоматизація бізнес-процесів. Автоматизація зменшує вплив людського фактору, прискорює виконання повторюваних операцій і дає змогу менеджеру більше уваги приділяти аналізу та розвитку, а не рутинним діям. Під час ведення війни це особливо важливо, оскільки підприємства часто змушені працювати в умовах обмежених ресурсів, малого штату або високого навантаження на персонал. Другим важливим напрямом є підвищення якості управлінських рішень через дані. Цифрові системи дають можливість збирати, зберігати й аналізувати великі масиви інформації щодо продажів, запасів, клієнтської поведінки, витрат, продуктивності працівників та інших показників. Це означає, що менеджер може ухвалювати рішення не інтуїтивно, а на основі конкретних цифр і тенденцій. Третя важлива можливість пов'язана з розвитком електронних сервісів і цифрової взаємодії із зовнішнім середовищем. Цифровізація означає простіший доступ до державних сервісів, банківських послуг, електронного підпису, онлайн-реєстрації, електронного бронювання працівників для критично важливих підприємств, електронного листування й цифрових платіжних інструментів. Наприклад, сервіс електронного бронювання на порталі Дія автоматизує перевірку даних і зменшує навантаження на працівників міністерств, що демонструє практичну користь цифровізації для управлінських процесів. Особливе значення цифровізація має у сфері роботи з клієнтами та ринком. Поширення безготівкових розрахунків, онлайн-продажів, CRM-систем, цифрових каналів комунікації та електронної комерції змінює очікування споживачів. За даними Національного банку України, у 2025 році частка безготівкових операцій із платіжними картками за сумою зросла до 65,4%, а за кількістю – до 95,5%. Це означає, що цифрова взаємодія з клієнтом стає нормою, а підприємства, які не адаптуються до неї, ризикують втратити конкурентні позиції. Для менеджера цифровізація відкриває нові можливості в управлінні персоналом. В умовах розподіленої або змішаної зайнятості такі рішення допомагають зберігати керованість організації, швидко інформувати працівників і підтримувати єдиний інформаційний простір. Для українських підприємств це особливо актуально в період воєнного стану, коли фізична

присутність усіх працівників в одному місці не завжди можлива. Разом із тим цифровізація вимагає управлінської готовності, фінансових вкладень, цифрових навичок працівників, кіберзахисту та культури роботи з даними. Цифровізація управління відкриває для українських підприємств нові можливості: пришвидшує бізнес-процеси, покращує якість управлінських рішень, спрощує взаємодію з клієнтами й державою, підвищує прозорість та стійкість діяльності.

Таким чином, цифровізація управління є важливим інструментом підвищення ефективності, гнучкості та стійкості українських підприємств. Найбільші можливості цифрової трансформації пов'язані з автоматизацією процесів, використанням даних для ухвалення рішень, розвитком електронних сервісів і вдосконаленням взаємодії з клієнтами та персоналом. В умовах воєнного стану цифровізація допомагає підприємствам зменшувати вплив людського фактору, прискорювати операції та підтримувати безперервність діяльності. Результативність цифровізації значною мірою залежить від менеджера, який повинен забезпечити стратегічне впровадження цифрових змін і готовність організації до них.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація економіки України : звіт. – Київ, 2023. – 45 с. OECD. Digital Transformation of Business Models. – Paris : OECD Publishing, 2021. – 102 p.
2. World Bank. Digital Development in Ukraine: Opportunities and Challenges. – Washington, DC, 2022. – 78 p.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку підприємництва в Україні // Економіка та держава. – 2021. – № 6. – С. 4–10.
4. Платформа «Дія.Освіта» – курс «Базовий курс підприємця»: <https://osvita.diia.gov.ua/>

УДК 658.012.32:316.77:355.01

Ємець Н.Ю., здобувач вищої освіти
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.
Київський національний університет
технологій та дизайну

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У КРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасні умови ведення бізнесу та функціонування організацій характеризуються високим рівнем нестабільності, ризиків та невизначеності. Для України питання ефективного управління в кризових умовах стало надзвичайно актуальним у період повномасштабної війни, коли організації