



Менеджмент

УДК 005.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17762958>

Стійкість та адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану через цифрову трансформацію управління бізнес-процесами

Дергачова Вікторія Вікторівна

д.е.н., професор

завідувач кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

03056, проспект Берестейський, 37, Київ, Україна

dergacheva.viktoria@lil.kpi.ua

ORCID: 0000-0003-0317-8675

Корнієнко Єлизавета Вячеславівна

магістрант кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

03056, проспект Берестейський, 37, Київ, Україна

ORCID: 0009-0007-3742-5423

Прийнято: 14.11.2025 | Опубліковано: 29.11.2025

Анотація: Дослідження спрямоване на комплексний аналіз механізмів забезпечення організаційної стійкості та адаптивності підприємств в умовах повномасштабного вторгнення з акцентом на цифрову трансформацію управління бізнес-процесами. Ідентифіковано ключові фактори життєстійкості бізнесу та обґрунтовано науково-практичну модель адаптивного управління, у



центрі якої – цифровізація операційних, логістичних та управлінських процесів, впровадження BPM-підходу та використання цифрових платформ. Методологічну основу становить системний підхід до вивчення організаційної стійкості, що інтегрує концепції динамічних здатностей, ризик-орієнтованого менеджменту, адаптивного управління та процесно-орієнтованого менеджменту бізнес-процесів. Застосовано методи порівняльного аналізу міжнародного досвіду функціонування бізнесу в кризових умовах, структурно-логічного аналізу трансформаційних процесів українських підприємств, синтез теоретичних концепцій організаційної адаптивності та цифрової трансформації. Емпіричну базу складають результати досліджень українських та міжнародних організацій щодо стану малого та середнього бізнесу протягом повномасштабної війни. Встановлено, що українські підприємства демонструють високий рівень адаптивності (близько 91 % суб'єктів господарювання відновили діяльність після вторгнення 2022 року), значною мірою завдяки прискореній цифровізації бізнес-процесів. Ідентифіковано п'ять критичних векторів трансформації бізнес-моделей, серед яких провідна роль належить цифровій трансформації операційних, клієнтських та управлінських процесів. Розроблено інтегровану модель адаптивної стійкості, що поєднує превентивні, реактивні та проактивні стратегії управління в умовах критичної невизначеності та спирається на розбудову цифрових компетенцій і процесно-орієнтованих практик. Показано, що сталість бізнесу в екстремальних умовах визначається не лише фінансовими резервами, а передусім здатністю до швидкої цифрової реконфігурації бізнес-процесів, культурою адаптивності та стратегічною гнучкістю.

Ключові слова: організаційна стійкість, адаптивність бізнесу, воєнний стан, динамічні здатності, цифрова трансформація, управління бізнес-процесами, трансформація бізнес-моделей, антикризове управління, сталий розвиток підприємств.



Business Resilience and Adaptability under Martial Law through Digital Transformation of Enterprise Business Process Management

Derhachova Viktoriia Viktorivna

Doctor of Economics, Professor

Head of the Department of Enterprise Management

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

03056, Beresteiskyi Avenue, 37, Kyiv, Ukraine

E-mail: dergacheva.viktoria@lil.kpi.ua

ORCID: 0000-0003-0317-8675

Korniienko Yelyzaveta Viacheslavivna

Master's Student, Department of Enterprise Management

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

03056, Beresteiskyi Avenue, 37, Kyiv, Ukraine

ORCID: 0009-0007-3742-5423

Abstract: The study focuses on a comprehensive analysis of the mechanisms for ensuring organizational resilience and adaptability of enterprises under the conditions of full-scale invasion, with particular emphasis on the digital transformation of business process management. Key factors of business viability are identified, and a scientific-practical model of adaptive management is substantiated, placing digitalization of operational, logistical, and managerial processes, the implementation of the BPM approach, and the use of digital platforms at its core.

The methodological framework is based on a systemic approach to examining organizational resilience, integrating the concepts of dynamic capabilities, risk-oriented management, adaptive management, and process-oriented business process



management. The study employs methods of comparative analysis of international experience in business functioning under crisis conditions, structural-logical analysis of transformation processes in Ukrainian enterprises, and synthesis of theoretical concepts of organizational adaptability and digital transformation.

The empirical basis consists of research findings from Ukrainian and international organizations regarding the state of small and medium-sized businesses throughout the full-scale war. The results show that Ukrainian enterprises demonstrate a high level of adaptability (approximately 91% of business entities resumed operations after the 2022 invasion), largely due to accelerated digitalization of business processes.

Five critical vectors of business model transformation are identified, with digital transformation of operational, customer-related, and managerial processes playing a central role. An integrated model of adaptive resilience is developed, combining preventive, reactive, and proactive management strategies under conditions of extreme uncertainty and grounded in the development of digital competencies and process-oriented practices.

The study demonstrates that business resilience in extreme conditions is determined not only by financial reserves but primarily by the ability to rapidly digitally reconfigure business processes, maintain a culture of adaptability, and ensure strategic flexibility.

Keywords: organizational resilience, business adaptability, martial law, dynamic capabilities, digital transformation, business process management, business model transformation, crisis management, sustainable enterprise development.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для національної економіки та бізнес-середовища. Раптовість і масштаби агресії, руйнування критичної інфраструктури, переміщення населення та підприємств, порушення логістичних ланцюгів зумовили необхідність кардинального перегляду підходів до управління організаціями в умовах екстремальної невизначеності. Водночас



війна стала потужним каталізатором прискореної цифрової трансформації бізнес-процесів, оскільки забезпечення безперервності діяльності дедалі більше залежить від використання цифрових платформ, дистанційних форматів роботи, електронної комерції та інтегрованих систем управління.

Особливістю української кризи є її багатовимірний характер: військові дії поєднуються з енергетичною кризою, демографічними викликами, необхідністю інтеграції з європейськими ринками та адаптації до глобальних цифрових трансформацій. У цьому контексті дослідження механізмів організаційної стійкості та адаптивності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки саме цифрово трансформовані бізнес-процеси стають ядром здатності підприємств швидко перебудовуватися, знижувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади організаційної стійкості та адаптивності формуються на основі значного масиву досліджень, що активізувалися під впливом глобальних криз останніх років. Одним із найбільш системних є огляд Стефанії Дучек, яка, проаналізувавши чималу кількість наукових праць, запропонувала концепцію організаційної резильєнтності, засновану на динамічних здатностях підприємства [1]. Дослідниця наголошує, що малі та середні підприємства мають обмежені ресурси та знижену можливість впливати на зовнішнє середовище, що робить їх вразливими під час криз, але водночас потенційно більш гнучкими та спроможними до швидких перебудов внутрішніх процесів.

Важливим напрямом досліджень є розроблення концептуальних засад управління безперервністю бізнесу. У працях Терджі Авена та Ортвіт Ренна запропоновано сучасну рамку управління ризиками та адаптивністю, у якій ключовими елементами стійкості визначено різноманітність, внутрішню згуртованість, ефективну комунікацію та очікувану імпровізацію як критичну здатність організацій у кризових ситуаціях [2]. Такий підхід підкреслює необхідність відходу від жорстких процедур до гнучких адаптивних моделей.



Процесуальний вимір адаптивності розкрито в роботі індонезійських дослідників Р. Деві, А. Хідая та С. Сантосо, які доводять, що організаційна стійкість є багаторівневим процесом, що розгортається від виживання через адаптацію до повноцінного розвитку [3]. Науковці акцентують, що довгострокове зростання підприємства в умовах кризи забезпечується інноваційністю, ефективним менеджментом, маркетинговою орієнтацією та гнучкістю бізнес-процесів.

У міжнародному систематичному огляді, проведеному С. Краусом та колегами, виокремлено фундаментальні теоретичні рамки, які пояснюють поведінку у кризових умовах: ресурсну теорію фірми, теорію динамічних здатностей, підходи підприємництва та інновацій, концепцію конкурентних переваг [4]. Автори підкреслюють, що малі та середні відіграють центральну роль у соціально-економічних системах, забезпечуючи робочі місця, гнучкість ринку та підтримку сталого розвитку.

Окремий внесок у формування сучасних уявлень про адаптивність малих та середніх підприємств у період пандемії зроблено у систематичному огляді А.Клайвера, Б. Хонінга та П. Стеффенса, які проаналізували 49 емпіричних досліджень з різних країн [5]. У роботі ідентифіковано чотири ключові компоненти адаптивності: підприємницьку орієнтацію, мережеві взаємодії, цифрову трансформацію та управління людськими ресурсами. До пандемії підприємства переважно концентрувалися на розвитку внутрішніх можливостей, тоді як у період кризи на перший план вийшло швидке розгортання наявних ресурсів, цифровізація та реструктуризація бізнес-моделей.

Особливості кризового управління в умовах війни представлені у дослідженні KSE Institute, яке базується на інтерв'ю з власниками та керівниками двадцяти українських підприємств різних секторів [6]. Використовуючи концепт "cosmology episodes", дослідники доводять, що війна є типом кризи, до якої неможливо повністю підготуватися, а тому ключовими факторами виживання



стають імпровізаційне лідерство, оперативний перерозподіл ресурсів та постійна перебудова бізнес-моделі відповідно до змін середовища.

За даними Програми розвитку ООН, український бізнес у 2023 році продемонстрував виняткову здатність до адаптації: 91 % підприємств відновили свою діяльність, а лише 9,6 % залишаються під ризиком закриття [7]. UNDP також відзначає, що підприємства сходу та півдня України зазнали у 1,5 раза більших втрат, ніж підприємства центральних і західних регіонів, а будівельний сектор виявився найбільш постраждалим. Окремо підкреслено роль державної підтримки: майже кожен другий підприємець визнає, що бізнес не зміг би відновити діяльність без програм кредитування, грантів та податкових стимулів.

У фаховому середовищі спостерігається зростаючий інтерес до вивчення того, як цифровізація та процесно-орієнтоване управління підвищують адаптивність українських підприємств у кризових умовах війни. Повномасштабна війна суттєво прискорила цифрову трансформацію українського бізнесу, що продемонстровано у дослідженні Євтушенка Н. М. та ін. [8], які визначають ключові бар'єри, що стримують її реалізацію в умовах високої невизначеності. Автори показують, що саме цифрові інструменти забезпечують безперервність операцій, оптимізацію процесів та швидке відновлення діяльності підприємств. Також акцентовано на зростанні ролі е-комерції, хмарних сервісів та дистанційних форматів роботи.

Узагальнення кращих практик цифровізації бізнес-процесів українських підприємств подано у роботі Мельника Л. Г. та ін. [9], де визначено інструменти, що демонструють найбільшу ефективність у кризових умовах. Дослідники узагальнюють досвід компаній, що змогли перебудувати операції завдяки впровадженню ERP-, CRM- та BPM-рішень. У статті також визначено виклики цифрової трансформації, зокрема кадрові, технологічні та інфраструктурні обмеження.

У межах вивчення стійкості бізнесу в умовах війни Belova I. та ін. [10] аналізують вплив цифрової трансформації управлінських і бізнес-процесів на



адаптивність українських підприємств. Автори доводять, що інтеграція цифрових платформ, аналітики даних і хмарних сервісів посилює гнучкість діяльності організацій. Особливу увагу приділено інструментам, які забезпечують прозорість операцій та ефективність прийняття рішень у динамічному та ризиковому середовищі.

В умовах активного впровадження технологій штучного інтелекту адаптивні стратегії малого бізнесу розкрито у роботі Кінарьова В. та ін. [11], де підкреслюється здатність ІІ підвищувати гнучкість і швидкість реагування підприємств. Автори наголошують, що ІІ дозволяє оптимізувати операції та посилювати адаптивні можливості бізнесу. У дослідженні також окреслено ризики та умови ефективного впровадження алгоритмічних рішень у бізнес-процеси.

Проблематика управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів у період воєнного стану отримала подальший розвиток у роботі Бондаренка С. М. та ін. [12], де підкреслено важливість швидкої реконфігурації операцій. Автори визначають цифрові інструменти та аналітичні рішення як чинники зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах нестабільності. Також показано, що впровадження сучасних методів оптимізації бізнес-процесів сприяє підтриманню стійкості та адаптивності організацій.

Огляд тенденцій цифрової трансформації українських підприємств подано у дослідженні Святобога О. [13], де розкрито вплив цифрових платформ на підвищення ефективності операційної діяльності. Автор підкреслює значення інтеграції CRM-, ERP- та хмарних рішень для забезпечення прозорості процесів та швидкої реакції на виклики воєнного часу. Крім того, окреслено проблеми, що стримують цифровізацію, зокрема кадрові та технологічні обмеження.

Значущість цифрової трансформації як чинника стійкості підприємств висвітлено у роботі Кравченка М. та ін. [14], де показано, що цифрові інструменти оптимізують операційні процедури та прискорюють обмін інформацією. Автори наголошують, що цифровізація підсилює здатність



організацій адаптуватися до зовнішніх викликів. У статті також підкреслено важливість комплексного підходу до цифровізації всіх рівнів управління.

Умови формування цифрової зрілості підприємств і її вплив на трансформацію бізнес-процесів проаналізовано Шимановською-Діанич Л. та ін. [15], які доводять, що високий рівень цифрової зрілості забезпечує швидшу адаптацію. Дослідниці підкреслюють, що цифрова зрілість сприяє підвищенню продуктивності та спрощенню управлінської взаємодії. У роботі також окреслено бар'єри цифрової зрілості, серед яких кадрові компетенції, інфраструктурні обмеження та організаційна культура.

Особливості цифрової трансформації бізнесу у воєнний період висвітлено у дослідженні Дюгованець О. та ін. [16], де акцент зроблено на ролі цифрових рішень у підтриманні операційної стійкості. Автори підкреслюють, що цифровізація забезпечує швидку перебудову бізнес-процесів, мінімізацію ризиків та посилення гнучкості організацій у період кризових потрясінь. У роботі визначено ключові бар'єри цифрової трансформації, зокрема ресурсні, кадрові та інфраструктурні обмеження.

Механізми стратегічної адаптації підприємств до умов воєнного конфлікту детально розглянуто у роботі Білоуса С. та ін. [17], де виокремлено роль цифрових рішень та оперативного управління у забезпеченні стійкості. Автори доводять, що адаптація включає зміну бізнес-моделі, переорієнтацію процесів і швидке впровадження технологічних інструментів, які дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність. У статті також підкреслено значення гнучкого управління ресурсами й аналітики даних для ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Сукупність існуючих досліджень свідчить про суттєвий прогрес у розумінні адаптивності малих та середніх підприємств у кризових умовах. Водночас залишаються малодослідженими питання механізмів адаптації бізнесу у прифронтових регіонах, роль інституційних та культурних чинників у



формуванні резильєнтності, а також взаємозв'язок між короткостроковими стратегіями виживання та довгостроковими цілями сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий науковий інтерес до організаційної резильєнтності в умовах воєнного стану, низка ключових аспектів залишається недостатньо дослідженою. Передусім теоретичне осмислення феномену адаптивності українського бізнесу потребує інтеграції різних концептуальних підходів - теорії динамічних здатностей [1], ресурсної теорії фірми та інституційного підходу - у єдину аналітичну рамку, що враховуватиме специфіку тривалих воєнних конфліктів із високою невизначеністю та багатовимірністю загроз.

По-друге, майже не досліджено роль культурних, соціальних та ментальних чинників, які визначають різний рівень адаптивності підприємств до екстремальних умов. У контексті України організаційна стійкість значною мірою формується через посилену національну ідентичність, мотивацію до збереження економічної діяльності та сприйняття бізнесу як елементу суспільного спротиву. Ці аспекти не відображені в переважній частині теоретичних моделей, орієнтованих на раціонально-економічні змінні [2].

По-третє, інституційні механізми підтримки бізнесу висвітлені недостатньо. Дослідження UNDP та KSE підтверджують критичну роль державної допомоги у виживанні малих та середніх підприємств під час війни [6; 7], проте відсутні глибокі академічні дослідження, які б аналізували ефективність різних інструментів підтримки, їхній довгостроковий вплив на трансформацію бізнес-моделей та стійкість підприємств.

По-четверте, малодослідженим залишається зв'язок між організаційною резильєнтністю та рівнем цифрової зрілості бізнес-процесів підприємства. Воєнні події різко посилили вимоги до гнучкості, прозорості та керованості процесів, однак більшість наявних робіт розглядають адаптивність бізнесу переважно крізь призму фінансових, ресурсних чи інституційних факторів, не деталізуючи роль BPM-підходу та цифрових платформ управління процесами.



Відсутні системні дослідження, які б пояснювали, як конкретні рішення з цифровізації бізнес-процесів (CRM/ERP/BPM-системи, платформи e-commerce, інструменти аналітики даних) впливають на швидкість та якість адаптації підприємств у воєнних умовах.

По-п'яте, бракує систематизованих досліджень трансформацій бізнес-моделей у воєнний період. Існуючі кейс-стадії є фрагментарними та не дозволяють виявити загальні закономірності адаптації в різних секторах. Хоча міжнародні дослідження підтверджують, що резильєнтні підприємства тяжіють до диверсифікації, інновацій та розширення каналів доходів [18], для українських умов подібна типологія трансформацій поки що не сформована.

Комплексне дослідження цих аспектів є ключовою умовою формування цілісного розуміння організаційної резильєнтності в екстремальних умовах. Це має практичне значення для розроблення ефективних стратегій підтримки підприємництва в період війни та післявоєнного відновлення, а також для інтеграції українського досвіду у глобальну теорію організаційної стійкості, що нині домінантно базується на аналізі криз економічного, а не воєнного типу [1; 4; 20].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування моделі адаптивної стійкості бізнесу в умовах воєнного стану на основі цифрової трансформації управління бізнес-процесами, шляхом узагальнення теоретичних підходів до організаційної резильєнтності, аналізу емпіричного досвіду українських підприємств та виокремлення ключових векторів цифрової трансформації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану особливого значення набуває цифрова трансформація ключових бізнес-процесів підприємства – операційних, логістичних, фінансових, клієнтських та управлінських. Йдеться не лише про запровадження окремих цифрових інструментів, а про перехід до процесно-орієнтованого управління, коли бізнес-процеси стають основним об'єктом моделювання, моніторингу та оптимізації.



Використання інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM, BPM-платформ), хмарних сервісів, цифрових каналів взаємодії з клієнтами й постачальниками дозволяє забезпечити прозорість потоків, швидку реконфігурацію операцій та перенесення частини діяльності у безпечні цифрові середовища. Це безпосередньо підвищує здатність підприємства адаптуватися до обмежень воєнного часу – від релокації та перебоїв з енергопостачанням до обмежень фізичної присутності персоналу – і є практичною формою реалізації динамічних здатностей на рівні бізнес-процесів.

Воєнний стан характеризується різкою зміною параметрів зовнішнього середовища, високою частотою шоків, перериванням традиційних ланцюгів постачання, нестабільністю енергопостачання та зростанням операційних ризиків. За таких умов класичні інструменти антикризового управління (скорочення витрат, консервація інвестиційних програм) виявляються недостатніми. Вони мають бути доповнені процесно-орієнтованим управлінням, у межах якого бізнес-процеси розглядаються як основний об'єкт проєктування, моніторингу та оптимізації. Використання BPM-підходу дозволяє не лише формалізувати бізнес-процеси, а й створити умови для їх цифрової візуалізації, моделювання альтернативних сценаріїв та швидкого впровадження змін.

Цифрові інструменти управління бізнес-процесами виконують роль катализатора формування динамічних здатностей підприємства – уміння виявляти зміни у середовищі, інтерпретувати їх значущість і трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових умов [1–4]. Інтегровані ERP-системи забезпечують консолідацію даних про ресурси та операції, CRM-платформи – контроль взаємодії з клієнтами в умовах мобільності й дистанційної роботи, BPM-рішення – інструменти моделювання, регламентації та оптимізації процесів, а хмарні сервіси та платформи колаборації підтримують координацію діяльності розподілених команд. У комплексі це підсилює здатність підприємства підтримувати критичні функції, переналаштовувати потоки



ресурсів, створювати альтернативні маршрути виконання операцій і забезпечувати прозорість управління навіть за фізичної роз'єднаності персоналу.

Емпіричні оцінки стану українського бізнесу, зокрема дослідження KSE Institute та Програми розвитку ООН, підтверджують високий рівень адаптивності підприємств у період повномасштабної війни [6; 7]. За даними UNDP, близько 91 % підприємств відновили діяльність після шоку 2022 року, хоча значна частина бізнесу зазнала суттєвого скорочення обсягів виробництва, падіння прибутковості та втрати ринків [7]. Структура втрат виявилася нерівномірною за регіонами та секторами: найбільших ушкоджень зазнали підприємства східних і південних областей, а також будівельний сектор. Водночас саме там, де до війни або в її перші місяці було здійснено глибшу цифрову модернізацію бізнес-процесів, спостерігається суттєво швидше відновлення операційної діяльності та вищий рівень організаційної стійкості.

Комплексний аналіз адаптивних стратегій українських підприємств дозволяє виокремити п'ять провідних векторів трансформації бізнес-моделей, які безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-процесами в умовах діджиталізації (табл. 1).

Таблиця 1 - Основні вектори трансформації бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнного стану

Вектор трансформації	Механізми реалізації	Очікувані результати
Цифрова трансформація бізнес-процесів	Віддалена робота, цифрові платформи, електронна комерція, кібербезпека	Безперервність операцій, підвищення гнучкості та швидкості реагування
Реструктуризація бізнес-моделі	Перехід на нові ринки, зміна продуктового портфеля, релокація	Зменшення ризиків, доступ до нових сегментів
Оптимізація ресурсів	Зниження витрат, підвищення енергоефективності, аутсорсинг	Стабілізація фінансового стану



Інновації та диверсифікація	Розробка нових продуктів, впровадження інноваційних рішень	Підвищення конкурентноспроможності
Посилення кадрової стійкості	Перекваліфікація персоналу, програми підтримки	Збереження ключових компетенцій та продуктивності

Створено автором на основі джерел [1; 4]

Представлені у таблиці результати демонструють, що адаптивна стійкість українських підприємств у період воєнного стану формується через реалізацію п'яти взаємопов'язаних векторів трансформації бізнес-моделей. Найбільш значущим серед них виступає цифрова трансформація бізнес-процесів, яка забезпечує безперервність операцій, прискорює перебудову внутрішніх процедур та підвищує швидкість реагування на зовнішні загрози. Реструктуризація бізнес-моделі дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з втратою ринків і порушенням логістики, тоді як оптимізація ресурсів сприяє підтриманню фінансової стабільності в умовах нестачі обігового капіталу та зростання витрат. Інноваційні та диверсифікаційні рішення створюють можливості для розширення джерел доходів та зміцнення конкурентноспроможності. Посилення кадрової стійкості забезпечує збереження ключових компетенцій та підтримує продуктивність, що є критично важливим у ситуації релокації, мобілізації та підвищеного психологічного навантаження. Сукупно ці вектори формують комплексний механізм адаптації, який дозволяє підприємствам стабілізувати діяльність, підвищити операційну гнучкість і забезпечити життєздатність у середовищі тривалої невизначеності.

Ключові детермінанти резильєнтності – фінансова стійкість, операційна гнучкість, стратегічна адаптивність, соціальний капітал і організаційне навчання – у воєнних умовах проявляються через конкретні зміни в архітектурі бізнес-процесів. Фінансова стійкість підтримується завдяки цифровим системам контролю витрат та управління грошовими потоками; операційна гнучкість – через можливість швидкого перепроєктування процесів у BPM-системах та їх дистанційного виконання; стратегічна адаптивність – через аналітичні



платформи, що дозволяють моделювати сценарії та оцінювати наслідки управлінських рішень; соціальний капітал – через розвиток цифрових каналів взаємодії та внутрішніх комунікацій; організаційне навчання – завдяки накопиченню й аналізу даних про результативність процесів.

На основі узагальнення теоретичних підходів і емпіричних даних доцільно представити інтегровану модель адаптивної стійкості бізнесу, що ґрунтується на цифровій трансформації управління бізнес-процесами. У її структурі можна виокремити три взаємопов’язані блоки, рисунок 1:



Рисунок 1 - Інтегрована модель адаптивної стійкості
через трансформацію бізнес-процесів

Зазначена модель показує, що цифрова трансформація управління бізнес-процесами виступає не допоміжним, а системоутворювальним елементом організаційної резильєнтності бізнесу в умовах воєнного стану.

Висновки. Таким чином, в умовах воєнного стану стійкість та адаптивність підприємств визначаються насамперед рівнем цифрової зрілості управління бізнес-процесами, а не лише наявністю фінансових резервів чи доступом до ресурсів. Цифрова трансформація процесів забезпечує прозорість,



керованість та можливість швидкої реконфігурації операційної діяльності в умовах високої невизначеності.

Інтегроване використання ERP-, CRM- та BPM-систем, хмарних сервісів і цифрових каналів взаємодії з клієнтами й постачальниками формує динамічні здатності підприємства, які дозволяють оперативно виявляти загрози, адаптувати бізнес-процеси та підтримувати безперервність ключових функцій. Таким чином, цифровізація виступає практичним механізмом реалізації концепції динамічних здатностей у площині управління бізнес-процесами.

Список використаних джерел

1. Дучек С. Організаційна резильєнтність: концепція, заснована на здатностях. *European Management Journal*. 2020. Т. 38, № 1. С. 50–59.
2. Авен Т., Ренн О. Управління ризиками та врегулювання: концепції, настанови та застосування. Берлін: Springer, 2010. 280 с.
3. Деві Р. Р., Хідая А., Сантосо С. Резильєнтність та зростання МСП під час кризи: багаторівневий адаптивний процес. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. Т. 13, № 4. С. 658–676.
4. Краус С., Клаус Т., Брейєр М., Гаст Й., Зардіні А., Тіберіус В. Економіка COVID-19: емпіричні докази адаптації підприємств у кризі. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. Т. 26, № 5. С. 1067–1092.
5. Клайвер А., Хонінг Б., Стеффенс П. Адаптивність МСП у кризі COVID-19: систематичний огляд 49 досліджень. *Journal of Small Business Management*. 2023.
6. KSE Institute. Бізнес в умовах війни: дані українських МСП. Київ, 2023.
7. Програма розвитку ООН в Україні. Дослідження стійкості бізнесу: вплив війни на мікро-, малі та середні підприємства. Київ: UNDP, 2023. 42 с.
8. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. №



191. С. 211–216. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1558/1501>
9. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 54–60. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/download/604/556>
10. Belova I., Homotiuk A., Yaroshchuk O. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. *Ekonomichnyy analiz*. 2024. Т. 34, № 1. С. 42–52. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5935/6565657339>
11. Кінарьов В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 143–149. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/765/792>
12. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29321/1/4266-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4173-1-10-20240805-1.pdf>
13. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3831/3751>
14. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/286988/280934>



15. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2 (72). С. 74–85. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>
16. Дюгованець О. М., Білоусько Т. Ю. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу: сучасні виклики в умовах російсько-української війни. *Цифрова економіка та цифрова безпека*. 2023. Вип. 6 (06). URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/158/146>
17. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3828/3748>
18. Гаара Г., Гансен Н., Лієн Л. Інновації та резильєнтність норвезьких МСП під час економічних шоків. *Small Business Economics*. 2022. Т. 59. С. 345–365.
19. Варналій З. С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики*. Київ: Знання, 2020. 368 с.
20. Длугопольський О. В., Кравчук І. Я. Вплив кризових явищ на стійкість підприємств: аналітичний огляд і практичні індикатори. *Економічний часопис*. 2022. № 4. С. 57–66.