

*Івашко Лариса Михайлівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та інновацій;
Максимова Юлія Олександрівна,
старший викладач кафедри економіки та підприємництва;
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

ЦИФРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна кардинально змінила бізнес-середовище України, змусивши підприємства переосмислити свої стратегічні пріоритети та адаптуватися до екстремальних умов. Класичні маркетингові теорії потребують переосмислення. Зокрема, відбулася фундаментальна трансформація маркетингової парадигми, де акцент змістився з комерційних цілей на соціальну місію та підтримку національної стійкості [1, 2]. Соціально відповідальний маркетинг (СВМ) перетворився з опціонального елемента на критично важливий фактор конкурентоспроможності. Компанії з високою соціальною відповідальністю зберегли свою ринкову вартість на 30% краще порівняно з тими, хто не демонстрував активної громадянської позиції. В умовах війни СВМ зміщує пріоритети на надання допомоги населенню, що формує стійкий позитивний імідж компанії. Це підкріплюється зростанням патріотичного споживання. Українці свідомо вибирають місцеві бренди, що вимагає від брендів автентичності та інтеграції національних цінностей у комунікації. Підтримка українських виробників була важливим фактором вибору більшості громадян з початку війни. Наразі 69% респондентів кажуть, що свідомо вибирають продукцію українських брендів. А 56% тих, хто почав купувати нові бренди під час війни, роблять це, щоб підтримати українських виробників. Також українці стали більш вимогливими до брендів. Майже половина українських споживачів (44%) вибирають бренди, виходячи з їхньої позиції щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування [3]. Яскравими прикладами такої адаптації стали: кампанія «Заправляйся українським» від «ОККО», що призвела до зростання продажів на 25%; переорієнтація «Нової Пошти» на гуманітарну логістику з безкоштовною доставкою понад 50 тис. тонн допомоги у 2022 році; проект «Воєнні марки» від «Укрпошти», який приніс 15 млн грн доходу від однієї лише марки «Русській військовий корабель, іді...!» [2].

Воєнні виклики стали потужним каталізатором цифрової трансформації, яка стала основою резильєнтності та операційної безперервності [2, 4]. Як критичний фактор економічного відновлення, інновацій та стійкості суспільства, сектор ІКТ продовжує підтримувати амбіції України щодо сучасного, пов'язаного та глобально інтегрованого цифрового майбутнього. За даними IT Ukraine Association, кількість компаній, що повністю перейшли на цифрові

канали обслуговування, зросла з 23% до 76% за перший рік війни. Цифрова трансформація розглядається не просто як оцифрування даних, а як фундаментальна зміна бізнес-моделей, корпоративної культури та управління, що дозволяє оптимізувати процеси й підвищувати гнучкість бізнесу. Цифрова трансформація України залишається твердо орієнтованою на інтеграцію, модернізацію та стійкість. Сектор ІКТ готовий відігравати центральну роль у відновленні та розвитку України. Пріоритети на 2025 рік та надалі включають глибшу адаптацію до цифрового ринку ЄС, розширення універсального доступу до послуг зв'язку та інвестування в інфраструктуру, здатну витримувати поточні виклики [5]. Як приклади успішного впровадження цифровізації варто згадати запуск сервісу «eПідтримка» «ПриватБанком» за три дні та впровадження «Новою Лінією» системи віддаленого контролю обладнання для роботи в умовах відключень електроенергії [2].

Цифрові інструменти забезпечують кращий та швидший доступ до інформації та полегшують комунікацію між персоналом, постачальниками та мережами, тим самим знижуючи транзакційні витрати. Вони також можуть підтримувати малий та середній бізнес в інтеграції у світові ринки, полегшуючи транспортні та прикордонні операції, а також розширюючи загальний обсяг торговельних послуг. Крім того, вони можуть полегшити доступ до ресурсів, включно фінансування (наприклад, через кредитування, канали навчання та рекрутингу), сприяти розвитку інноваційних активів та дозволяти фірмам аналізувати власне функціонування для покращення результатів, наприклад, шляхом збору даних. Крім того, цифровізація може бути інструментом для сприяння належному управлінню та подолання корупційної практики. Зокрема, це може покращити роботу інституцій державного управління та наблизити уряди до громадян та бізнесу шляхом підвищення ефективності державного сектору, а також результативності політики. Це особливо важливо для післявоєнного відновлення України, а також для шляху країни до вступу до ЄС [6].

Турбулентне бізнес-середовище вимагає переходу до управління на основі даних в умовах невизначеності, фундаментом якого стає концепція Business Intelligence (BI). BI інтегрує три ключові компоненти менеджменту: *Strategic Intelligence* (управління на основі оцифрованих цілей), *Financial Intelligence* (управління фінансами) та *Risk Intelligence* (кількісний аналіз ризиків). Водночас малий та середній бізнес стикається з обмеженим доступом до фінансування через воєнні ризики, недостатню прозорість звітності та географічний дисбаланс, оскільки фінансові посередники уникають кредитування підприємств у прифронтових регіонах [7].

Важливим гуманітарним аспектом менеджменту стало зростання ролі емоційного маркетингу та підтримки персоналу. В умовах підвищеної емоційної чутливості споживачів стратегічного значення набуває маркетинг, що апелює до базових потреб у безпеці, причетності та солідарності. Бренди, що проявляли

підтримку суспільству, змогли суттєво посилити свою репутацію, однак будь-яка спроба маніпуляції патріотизмом веде до зворотного ефекту, що вимагає максимальної автентичності та етичності. Критично важливою стала й підтримка співробітників: приклад ІТ-компанії «SoftServe», яка через програму фінансової допомоги сім'ям мобілізованих працівників зберегла 95% персоналу, демонструє прямий зв'язок між соціальною відповідальністю та стійкістю бізнесу [1, 2].

Нарешті, стратегічні пріоритети повоєнного відновлення фокусуються на переході від простої відбудови до трансформаційної модернізації. Цей процес має на меті створення сучасного смарт-середовища та передбачає поетапну стратегію: відновлення критичної інфраструктури, оновлення економіки на принципах Індустрії 4.0 та забезпечення стабільного зростання [8 – 12]. Для цього необхідно адаптувати успішний світовий досвід, зокрема модель «азійських тигрів» (експортна орієнтація, розвиток високотехнологічних галузей), ірландську модель «кельтського тигра» (податкове стимулювання інвестицій) та досвід Франції у повоєнній модернізації промисловості через механізм «націоналізація-модернізація-приватизація». Ключова мета – перетворення України з сировинної моделі на виробничу, інноваційну та енергонезалежну, що стане можливим за умови створення сприятливого інвестиційного клімату та інтеграції в європейський економічний простір [13].

Отже, воєнний досвід спричинив безпрецедентний зсув в українському бізнес-середовищі, каталізувавши створення нової, резильєнтної управлінської та маркетингової ідентичності. Така ідентичність базується на системному поєднанні економічної ефективності та глибокої соціальної відповідальності. Це стало необхідною умовою виживання та лояльності споживачів.

Критичні обставини сформували два взаємопов'язані стратегічні пріоритети:

– перехід до Data-Driven адаптації: в умовах перманентної невизначеності наріжним каменем ефективного менеджменту стало упровадження систем Business Intelligence, що інтегрують стратегічний, фінансовий та ризик-менеджмент. Це дозволяє компаніям ухвалювати кількісно обґрунтовані рішення, мінімізуючи вплив військових загроз. Паралельно прискорена цифрова трансформація, спричинена війною, перетворила технології на безальтернативний механізм забезпечення операційної безперервності та підвищення гнучкості бізнес-моделей;

– гуманітарна місія як конкурентна перевага: успішне управління у воєнний час вимагає поєднання емоційної автентичності у маркетингу з глибокою етичністю та підтримкою людського капіталу. Соціально відповідальний маркетинг та орієнтація на патріотичне споживання, підкріплені реальними діями, забезпечують стійкий імідж та довгострокову лояльність.

Стратегічне планування має бути спрямоване на трансформаційну модернізацію, а не на просту відбудову. Реалізація цих управлінських та маркетингових пріоритетів – через інновації (Індустрія 4.0), інтеграцію у світову

економіку та залучення інвестицій – ключова для переходу України від сировинної моделі до інноваційної, високотехнологічної та енергонезалежної держави.

Список використаних джерел

1. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів : український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 479–485. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-1-479-485.
2. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-499-504.
3. Соціальні тенденції 2023: як війна перетворила українців на більш свідому націю. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/gradus-report-social-trends-2023-ua>.
4. Коломoeць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.
5. Ukraine Digital Development Country Profile 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine.
6. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.
7. Савчук В. *Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів*. URL: <https://ridmi.ua/vladimir-savchuk/management-in-uncertainty-business-intelligence>
8. Репко М., Ланда В., Колісниченко Н., Кошуцька М. Бізнес, що постраждав внаслідок збройної агресії: оцінка збитків та шляхи відновлення. *Центр економічної стратегії*. 2025. 24 вересня. URL: <https://ces.org.ua/business-during-wartime/>
9. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2025. 23 вересня. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
10. Охріменко Я., Кошуцька М. Свобода підприємництва і надання послуг: що найбільше хвилює український бізнес? *Центр економічної стратегії*. 2025. 30 березня. URL: https://ces.org.ua/entrepreneurship_services_business/
11. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. *Nachasi.com*. 2023. 3 листопада. URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/>
12. Шевченко П. Як працює фінансова підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни – напрями, суми, ризики. *NV Бізнес*. 2025. 28 вересня.

URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yaki-ye-programi-pidtrimki-malogo-biznesu-v-ukrajini-ostanni-novini-50529555.html>

13. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121–134. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134.