УДК 005.7:004:338.245
DOI https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.29

Хмельницький Олександр Олексійович
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-4445-4538

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. *У статті досліджено використання цифрових інструментів управління розвитком підприємства в умовах воєнної економіки. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення безперервності діяльності за порушення логістичних зв'язків, дефіциту персоналу, нестабільності попиту та обмеженості ресурсів. Метою є обґрунтування підходу до вибору й застосування цифрових рішень відповідно до управлінських завдань підприємства яке функціонує в умовах воєнної економіки. На основі порівняльного аналізу даних ОЕСР та Європейської Бізнес Асоціації охарактеризовано операційні обмеження бізнесу та нерівномірність цифрових можливостей підприємств різного розміру. Визначено, що наявність певних технологій потребує їх узгодження в послідовному циклі отримання даних, виявлення відхилень, ухвалення рішень, виконання та перевірки результатів. Запропоновано підхід, який поєднує два взаємопов'язані контури цифрового управління: безперервності діяльності та розвитку підприємства. Перший охоплює збереження даних, контроль доступу, координацію працівників і підтримання критичних операцій; другий - аналіз попиту, планування ресурсів, розвиток каналів збуту й оцінювання управлінських рішень. Систематизовано цифрові інструменти за завданнями та визначено показники результативності їх застосування. Запропоновано коефіцієнт керованої безперервності, який відображає частку замовлень, виконаних у встановлений строк під час визначеного порушення роботи. Обґрунтовано послідовність упровадження цифрових рішень: визначення критичних процесів, оцінювання можливих порушень і потреб у даних, вибір інструмента, призначення відповідальних та контроль результатів. На ілюстративному прикладі показано узгодження обліку замовлень і запасів малого підприємства. Окрему увагу приділено захисту цифрових даних. Практичне значення підходу полягає у визначенні пріоритетів цифрових змін за обмежених ресурсів та поєднанні поточних рішень із цілями розвитку. Подальші дослідження передбачають перевірку результативності підходу на даних конкретних підприємств.*

Ключові слова: *цифрове управління, розвиток підприємства, воєнна економіка, цифрові інструменти, безперервність діяльності, стійкість підприємства, антикризове управління, цифрова трансформація.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємств в умовах воєнної економіки супроводжується порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю попиту, обмеженістю ресурсів і загрозами безперервності роботи. За таких обставин управління розвитком підприємства потребує швидкого опрацювання інформації, узгодження рішень між підрозділами та своєчасного коригування планів. Цифрові інструменти дають змогу відстежувати зміни в діяльності підприємства, підтримувати взаємодію з працівниками й партнерами та забезпечувати керованість процесів навіть за умов територіальної розосередженості.

Водночас упровадження окремих цифрових рішень саме по собі не гарантує стійкості й розвитку підприємства. Важливо визначити, які інструменти доцільно застосовувати для моніторингу ризиків, управління ресурсами, планування та оцінювання результатів, а також як поєднати їх у цілісній системі управління. Це зумовлює потребу дослідити можливості цифрових інструментів з урахуванням обмежень і невизначеності воєнної економіки та обґрунтувати підходи до їх використання для збереження безперервності діяльності й формування передумов подальшого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях І. Хурани та співавторів [1], Р. Браудера та співавторів [2], Ч. Лі та Я. Ван [3] цифрова трансформація розглядається як чинник адаптації підприємств до кризових змін і посилення їхньої організаційної стійкості. Праці Г. де Вааля та співавторів [4], О. Кантарук П'єр та співавторів [5] доповнюють цей підхід аналізом різних траєкторій відновлення українських компаній і способів збереження ділових зв'язків під час війни.

В українських публікаціях С. Бая та В. Єлісєєва [6], В. Дергачової та Є. Корнієнко [7], Ю. Романуші [8] висвітлено застосування цифрових технологій для підтримання стійкості бізнесу, управління процесами та роботи в умовах воєнної невизначеності. Н. Носань та співавтори [9], Н. Насад

© Хмельницький О. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

і С. Терещук [10] зосереджуються на антикризовому управлінні, стратегічному розвитку та ризиках підприємств у період війни. Узагальнення цих праць дає підстави дослідити, як поєднати окремі цифрові інструменти в систему управління розвитком підприємства: від відстеження ризиків і розподілу ресурсів до коригування рішень та оцінювання результатів.

Мета статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до використання цифрових інструментів управління розвитком підприємства в умовах воєнної економіки. Для досягнення мети передбачено систематизувати цифрові інструменти за управлінськими завданнями, визначити їхню роль у підтриманні безперервності діяльності та адаптації підприємства, а також запропонувати показники для оцінювання результатів їх застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління розвитком підприємства в умовах воєнної економіки відбувається за одночасної дії двох вимог: зберегти здатність виконувати поточні зобов'язання та знаходити можливості для подальшої діяльності. Порушення постачання, зміни попиту, нестача персоналу або тимчасова недоступність приміщень потребують оперативних рішень. Водночас обмежені ресурси не дозволяють підприємству впроваджувати всі доступні технології одночасно. Тому цифрове управління доцільно розглядати як цілеспрямований вибір інструментів для конкретних управлінських завдань, а не як збільшення кількості програмних продуктів.

Для цього дослідження цифрове управління розвитком підприємства визначено як організацію збору даних, взаємодії учасників, підготовки рішень і контролю їх виконання за допомогою цифрових інструментів з метою підтримання безперервності діяльності та досягнення цілей розвитку. Таке визначення поєднує поточну й стратегічну перспективи. Зокрема, система обліку запасів допомагає вчасно виявити дефіцит матеріалів, але управлінський результат виникає тоді, коли ця інформація використовується для зміни графіка закупівель, пошуку іншого постачальника або перегляду асортименту.

Потребу в адаптації підтверджують дані Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА). За результатами опитування 102 керівників компаній – членів асоціації, проведеного 5–16 лютого 2025 року, 75 % опитаних компаній працювали в повному обсязі, 24 % – з обмеженнями, 1 % – не працювали. Серед поширених обмежень респонденти назвали нестачу кваліфікованих працівників або мобілізацію (75 %), звуження географії діяльності (55 %) та призупинення роботи під час повітряних тривог (41 %) (табл. 1) [11]. Отже, навіть підприємствам, які продовжують роботу, потрібні засоби для швидкого перерозподілу завдань, контролю виконання операцій і підтримання зв'язку між працівниками. Дані стосуються членських компаній ЄБА, тому їх не можна безпосередньо поширювати на всі підприємства України.

Таблиця 1 – Зміна окремих показників діяльності опитаних компаній ЄБА

Показник	Середина 2024 р., %	Початок 2025 р., %	Зміна, в. п.
Працюють у повному обсязі	64	75	+11
Працюють з обмеженнями	36	24	−12
Керівники позитивно оцінюють стан свого бізнесу	27	40	+13
Мають фінансові резерви на рік або більше	53	72	+19

Джерело: сформовано та розраховано за даними опитувань ЄБА [11]. Зміна наведена у відсоткових пунктах; показники різних хвиль опитування не відображають результати діяльності одних і тих самих підприємств

Розрахунки в табл. 1 показують поліпшення окремих характеристик діяльності опитаних компаній. Зокрема, частка тих, що працювали в повному обсязі, зросла на 11 відсоткових пунктів, а частка компаній із резервами на рік або більше – на 19 відсоткових пунктів. Проте ці зміни не доводять впливу цифровізації: ЄБА не пов'язувала наведені показники з використанням певного набору цифрових інструментів. Для цього дослідження дані слугують характеристикою управлінського середовища: підприємства одночасно відновлюють діяльність і зберігають потребу в рішеннях, здатних підтримувати її за нових порушень.

Окрему проблему становить нерівномірність цифрових можливостей підприємств. У дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зазначено, що вебсайт мали близько 70 % великих підприємств України, 47 % середніх і 30 % малих; онлайн-продажі здійснювали 4,2 % малих підприємств проти 10,5 % великих [12]. Різниця між частками малих і великих підприємств, які здійснювали онлайн-продажі, становила 6,3 відсоткового пункта, а показник великих підприємств був у 2,5 раза вищим. Ці дані характеризують цифрове оснащення за періоди, охоплені звітом ОЕСР 2024 року, і не є виміром змін безпосередньо протягом 2024–2025 років [12]. Вони показують, чому однаковий план цифровізації не може бути однаково доступним для підприємств різного розміру.

Водночас наявність вебсайту чи каналу онлайн-продажів відображає лише окремі аспекти цифровізації. Підприємство може приймати замовлення через цифровий канал, але вести облік залишків у файлах, що не оновлюються вчасно. У такому разі збільшення кількості замовлень здатне посилити операційні труднощі. І навпаки, впорядкований облік без доступного для клієнтів каналу комунікації обмежує можливості збуту. Звідси випливає необхідність узгоджувати інструменти за послідовністю управлінських дій: отримання даних → виявлення відхилення → ухвалення рішення → виконання → перевірка результату.

На основі цієї послідовності запропоновано розрізняти два взаємопов'язані контури цифрового управління розвитком підприємства. Контур безперервності охоплює збереження даних, доступ до них, координацію працівників і підтримання критичних операцій у разі порушень. Контур розвитку охоплює аналіз попиту, планування ресурсів, зміну продуктів і каналів збуту, а також оцінювання результатів управлінських рішень. Поділ має практичне значення: перш ніж розширювати онлайн-продажі або автоматизувати складне прогнозування, підприємство повинне забезпечити доступність необхідних даних і визначити відповідальних за ключові процеси.

Інструменти першого контуру включають резервне копіювання, контроль доступу, захищений обмін документами, спільні робочі середовища та засоби віддаленої координації. Їхнє завдання полягає не лише в тому, щоб зберегти інформацію, а й у можливості відновити роботу в прийнятний для підприємства час. Наприклад, копія бази замовлень не виконує цієї функції, якщо працівники не знають, хто має право її відновлювати, де міститься актуальна версія та як перевірити цілісність даних. Отже, цифровий інструмент повинен супроводжуватися визначеним порядком дій і перевіркою його працездатності.

Інструменти другого контуру охоплюють системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP), аналітичні панелі, електронну комерцію та засоби моделювання сценаріїв. CRM може допомогти відстежувати зміну замовлень і взаємодію з клієнтами, ERP – пов'язувати закупівлі, запаси й виробничі завдання, а аналітична панель – показувати відхилення від плану. Проте ефективність кожного інструмента залежить від якості первинних даних, регулярності їх оновлення та того, чи визначено управлінську дію на випадок відхилення показника

В таблиці 2 представлено зв'язок вибору технології з результатом, який підприємство здатне виміряти. Це дозволяє оцінювати не факт придбання програмного забезпечення, а зміни в діяльності після його впровадження. Якщо, наприклад, CRM використовується для зберігання контактів, але не допомагає вчасно відповідати клієнтам або виявляти втрату повторних замовлень, підприємству потрібно переглянути спосіб роботи із системою, перш ніж оплачувати додаткові функції.

Таблиця 2 – Поєднання цифрових інструментів з управлінськими завданнями підприємства

Управлінське завдання	Доцільні інструменти	Показник для контролю
Зберегти критичні дані та доступ до них	Резервні копії, контроль доступу, хмарне сховище	Частка успішних відновлень даних
Виконувати замовлення за порушення звичного режиму роботи	Спільне середовище завдань, CRM, електронний документообіг	Частка замовлень, виконаних у строк
Виявляти дефіцит ресурсів	Облік запасів, ERP, аналітична панель	Частота випадків відсутності критичних запасів
Зберігати зв'язок із клієнтами та розвивати збут	CRM, сайт, маркетплейси, цифрові канали комунікації	Частка повторних замовлень; частка продажів через цифрові канали
Коригувати плани розвитку	Аналітика продажів, бюджетування, сценарні розрахунки	Час від виявлення відхилення до затвердження рішення

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід до вибору цифрових інструментів складається з чотирьох етапів. На першому визначають процеси, зупинення яких матиме найбільші наслідки для виконання зобов'язань: приймання замовлень, закупівлі, виробництво, розрахунки або комунікацію з клієнтами. На другому для кожного процесу встановлюють можливі порушення, доступні резервні способи роботи та дані, потрібні керівнику для рішення. На третьому обирають інструмент, який усуває конкретну прогалину в даних чи координації. На четвертому визначають відповідального, показник результативності й дату перегляду рішення. Таким чином цифровізація стає частиною управлінського циклу.

Пріоритетність упровадження слід визначати з урахуванням наслідків зупинення процесу та його готовності до змін. Якщо критичні дані зберігаються лише на одному пристрої, першочерговими є резервне копіювання і порядок відновлення доступу. Якщо дані захищені, але замовлення губляться під час передавання між працівниками, вищий пріоритет матиме спільний облік завдань

або CRM. Якщо операційні процеси вже контрольовані, підприємство може переходити до аналізу попиту, розширення цифрових каналів збуту та сценарного планування. Ця послідовність не вимагає однакової програмної архітектури для всіх підприємств: вона встановлює порядок розв'язання управлінських проблем.

Для вимірювання результату запропоновано коефіцієнт керованої безперервності як внутрішній показник підприємства:

$$K_{кб} = \frac{Z_{вс}}{Z_{ус}}$$

де $Z_{вс}$ – кількість замовлень, виконаних у встановлений строк під час визначеного порушення роботи; $Z_{ус}$ – загальна кількість замовлень, строк виконання яких припав на цей самий період. Коефіцієнт розраховують, якщо $Z_{ус} > 0$; його значення перебуває в межах від 0 до 1.

Його доцільно розраховувати окремо за видами порушень, наприклад за відсутності електропостачання, тимчасової недоступності приміщення або зміни складу виконавців. Порівняння показника до й після впровадження інструмента може виявити зміни в безперервності виконання замовлень, хоча саме по собі не доводить, що ці зміни спричинені цифровізацією.

Доповнювати цей коефіцієнт слід показниками, які характеризують різні управлінські результати: час від виявлення проблеми до прийняття рішення, частка успішних відновлень даних, частота дефіциту критичних запасів і частка повторних замовлень. Наприклад, скорочення часу ухвалення рішення разом зі зростанням частки вчасно виконаних замовлень може свідчити про кращу координацію. Якщо рішення стали швидшими, але кількість помилок у замовленнях збільшилася, необхідно перевірити якість даних і порядок їх підтвердження. Оцінювання за кількома показниками запобігає ситуації, коли швидкість роботи поліпшується ціною погіршення її результату.

Практичне застосування підходу можна показати на ілюстративному прикладі малого підприємства, яке закуповує матеріали в кількох постачальників і продає продукцію через офлайн- та онлайн-канали. Якщо менеджери приймають замовлення в різних месенджерах, а дані про запаси оновлюються наприкінці дня, керівник не бачить своєчасно, які зобов'язання можуть бути порушені. Початковим рішенням у такому випадку є спільний реєстр замовлень із відповідальним виконавцем, строком і статусом виконання, узгоджений з обліком критичних запасів. Наступним кроком може бути перенесення цих даних до CRM або ERP, якщо обсяг операцій і витрати на помилки виправдовують впровадження. Приклад демонструє порядок прийняття рішення; він не є результатом обстеження конкретного підприємства.

В умовах воєнної економіки важливо також зберігати резервний спосіб виконання критичних операцій. Цифрова система, залежна від одного каналу зв'язку, одного працівника з правами адміністратора або одного місця зберігання даних, може створити нову точку вразливості. Тому до оцінювання цифрового рішення слід включати можливість експорту даних, розмежування доступу, резервний зв'язок і порядок роботи за тимчасової недоступності сервісу. ОЕСР окремо звертає увагу на цифрову безпеку малих і середніх підприємств та потребу враховувати її під час цифрової трансформації.

Новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні контуру безперервності з контуром розвитку в єдиному циклі цифрового управління. Для кожного інструмента визначаються управлінське завдання, відповідальний за його застосування, показник результату та порядок дій у разі порушення роботи. Така побудова дозволяє перейти від загального переліку переваг цифровізації до перевірки того, чи допомагають обрані рішення підприємству виконувати зобов'язання, адаптувати процеси та підтримувати подальший розвиток. Її емпіричну результативність доцільно перевіряти на даних конкретних підприємств за порівнювані періоди до й після впровадження інструментів.

Висновки. В умовах воєнної економіки цифрові інструменти набувають значення для управління розвитком підприємства тоді, коли їх використання пов'язане з конкретними управлінськими завданнями: збереженням даних, виконанням зобов'язань, координацією працівників, контролем ресурсів і пошуком можливостей збуту. Аналіз оприлюднених даних засвідчив, що підприємства продовжують працювати за суттєвих операційних обмежень, а цифрові можливості малих і великих підприємств залишаються нерівномірними. Це обґрунтовує потребу добирати інструменти відповідно до критичності процесів і наявних ресурсів.

Запропоновано підхід, що поєднує два контури цифрового управління: безперервність діяльності та розвиток підприємства. Його практичне застосування передбачає визначення вразливих процесів, вибір інструментів для їх підтримання, призначення відповідальних і перевірку результату за вимірюваними показниками. Для оцінювання виконання зобов'язань під час порушень роботи

запропоновано коефіцієнт керованої безперервності. Такий підхід дає змогу оцінювати цифровізацію за її управлінським результатом, а не за кількістю впроваджених програм.

Обмеженням дослідження є використання вторинних статистичних даних і відсутність перевірки запропонованого підходу на даних окремих підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на його апробацію в підприємствах різного розміру та оцінювання змін у безперервності роботи й результативності управлінських рішень після впровадження цифрових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Khurana I., Dutta D. K., Ghura A. S. SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. P. 623–641. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048.

2. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18, № 1. P. 128–164. DOI: 10.1002/sej.1483.

3. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, № 7. Article e0305615. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615.

4. de Waal G. A., Kenworthy A. L., Opatska S., Trevoho O., Boychuk Y., Kozlova V. Exposing pathways to organisational resilience: Revenue recovery patterns among Ukrainian firms in a war economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. Vol. 33, № 2. Article e70058. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058.

5. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., Pla-Barber J. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025. Vol. 15, № 2. P. 219–244. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1523.

6. Бай С., Єлісєєв В. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*. 2025. Т. 162, № 4. С. 38–54. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03.

7. Дергачова В. В., Корнієнко Є. В. Стійкість та адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану через цифрову трансформацію управління бізнес-процесами. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17762958.

8. Romanusha Y. Managing the resilience of small and medium-sized enterprises based on digital technologies and artificial intelligence under conditions of wartime uncertainty. *Society. Economy. Digitalization*. 2025. Vol. 2, № 5. P. 67–79. DOI: https://doi.org/10.31379/sed.2.5.2025.44.

9. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18.

10. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12.

11. Європейська Бізнес Асоціація. Три чверті опитаних компаній ЄБА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. 24.02.2025. URL: https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/.

12. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en.

REFERENCES

1. Khurana I., Dutta D. K., Ghura A. S. (2022) SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, vol. 150, pp. 623–641. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

2. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. (2024) Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 128–164. DOI: https://doi.org/10.1002/sej.1483

3. Li C., Wang Y. (2024) Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS ONE*, vol. 19, no. 7, article e0305615. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615

4. de Waal G. A., Kenworthy A. L., Opatska S., Trevoho O., Boychuk Y., Kozlova V. (2025) Exposing pathways to organisational resilience: Revenue recovery patterns among Ukrainian firms in a war economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 33, no. 2, article e70058. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058

5. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., Pla-Barber J. (2025) Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*, vol. 15, no. 2, pp. 219–244. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1523

6. Bai S., Yelisieiev V. (2025) Tsyfrovizatsiia u zabezpechenni stiikosti torhovelnykh pidpryiemstv [Digitalisation in ensuring the resilience of trade enterprises]. *Scientia fructuosa*, vol. 162, no. 4, pp. 38–54. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03 (in Ukrainian)

7. Derhachova V. V., Korniienko Ye. V. (2025) Stiikist ta adaptyvnist biznesu v umovakh voiennoho stanu cherez tsyfrovu transformatsiiu upravlinnia biznes-protsesamy [Business resilience and adaptability under martial law through the digital transformation of business process management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17762958 (in Ukrainian)

8. Romanusha Y. (2025) Managing the resilience of small and medium-sized enterprises based on digital technologies and artificial intelligence under conditions of wartime uncertainty. *Society. Economy. Digitalization*, vol. 2, no. 5, pp. 67–79. DOI: https://doi.org/10.31379/sed.2.5.2025.44

9. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryiemstv u period viiny [Crisis management and strategic development of enterprises during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18 (in Ukrainian)

10. Nasad N. V., Tereshchuk S. A. (2025) Antykryzove upravlinnia ryzykamy pidpryiemstv v period viiny [Crisis management of enterprise risks during the war]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 8, pp. 68–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12 (in Ukrainian)

11. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia (2025) Try chverti opytanykh kompanii YeBA pratsiuvatymut v Ukraini nezalezhno vid tryvalosti viiny [Three quarters of surveyed EBA companies will operate in Ukraine regardless of the duration of the war]. February 24. Available at: https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/ (in Ukrainian)

12. OECD (2024) *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

Oleksandr Khmelnytskyi
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi

TOOLS FOR DIGITAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY

Abstract. *The article examines the use of digital management tools for enterprise development in a wartime economy. The study aims to substantiate an approach that links the selection of digital solutions to operational continuity and development objectives. It draws on OECD and European Business Association data and applies comparative analysis, systematisation and analytical generalisation. Survey results describe the operating constraints faced by Ukrainian companies, while OECD data reveal differences in the availability of digital channels across firms of different sizes. These sources provide context for managerial decisions; they do not establish a causal effect of digitalisation on business performance. A two-contour approach to digital management is proposed. The continuity contour covers data preservation, access management, employee coordination and the execution of critical operations during disruptions. The development contour covers demand analysis, resource planning, sales channels and the assessment of managerial decisions. Digital tools are classified according to the tasks they address, and measurable indicators are suggested for monitoring their use. A managed continuity coefficient is introduced as the proportion of orders completed on time during a defined disruption period. It can help an enterprise monitor its ability to meet commitments, provided that the period and type of disruption are specified consistently. Particular attention is given to linking each digital tool with a responsible employee, a measurable outcome and a procedure for responding when the expected result is not achieved. The article proposes a sequence for implementing digital tools: identifying critical processes, assessing potential disruptions and data needs, selecting a solution for a specific management gap, and assigning responsibility for evaluating its results. An illustrative example shows how a small enterprise can connect order records with inventory monitoring before introducing more complex systems. The approach supports the prioritisation of digital investments under resource constraints and helps align operational decisions with longer-term development goals. Its effectiveness at the enterprise level requires further testing with comparable data collected before and after implementation.*

Keywords: *digital management, enterprise development, war economy, digital tools, business continuity, enterprise resilience, crisis management, digital transformation.*

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 23.10.2026