

УДК 338.242.4:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-25>

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Б. О. ОВСАК

аспірант;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0361-0205>**С. В. СМЕРІЧЕВСЬКА**

доктор економічних наук, професор,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегічної трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України в умовах війни та формуванні інтегрованої концептуальної моделі такої трансформації. Методика дослідження ґрунтується на аналізі теоретичних положень концепції ланцюга створення цінності, застосуванні інструментарію Value Stream Mapping, узагальненні наукових джерел і практик українських ІТ-компаній щодо забезпечення безперервності діяльності. Результати дослідження свідчать про критичну залежність цифрового бізнесу від енергетичної, мережевої та логістичної інфраструктури та дають змогу виокремити чотири напрями трансформації: клієнтоорієнтований перегляд бізнес-моделей, цифровізацію ланок створення цінності, розвиток післяпродажної підтримки та інтеграцію цифрових чинників у стратегічне управління. Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання ІТ-компаніями для підвищення стійкості, зростання довічної цінності клієнта та зміцнення конкурентних переваг у воєнних умовах.

Ключові слова: цифровий бізнес, ланцюг створення цінності, стратегічна трансформація, Value Stream Mapping, клієнтська цінність, ІТ-галузь, воєнна економіка, стійкість бізнесу, цифрова трансформація.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна призвела до руйнування транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури України. За оцінками останніх досліджень, станом на 2025 рік було знищено або суттєво пошкоджено понад 26 тисяч кілометрів доріг та сотні мостів, прямі збитки транспортній інфраструктурі обчислюються десятками мільярдів доларів США [9; 15]. Одночасно з блокадою морських портів це призвело до різкого зростання цін на перевезення вантажів, зміну традиційних маршрутів, а також, зростання невизначеності для всіх учасників ланцюгів постачання. Європейський Союз розгорнув ініціативу EU-Ukraine Solidarity Lanes, що забезпечила альтернативні коридори експорту й імпорту через залізничні, автомобільні та річкові шляхи, фактично переорієнтувавши значні обсяги української зовнішньої торгівлі на нові логістичні маршрути [7]. Зазначені трансформації змінюють стратегічні ціннісні орієнтири в управлінні ланцюгами постачання. При цьому більшість наукових і прикладних досліджень фокусується на фізичних потоках сировини й готової продукції, а цифровий бізнес, зокрема ІТ-компанії часто сприймаються як такі, що найменше залежать від логістики.

Насправді ж ланцюги створення цінності цифрового бізнесу залежать від логістики обладнання, мережевої інфраструктури, енергозабезпечення, мобільності команд та стійкості глобальних цифрових платформ. В умовах систематичних атак на енергетичну систему та транспортну інфраструктуру України порушується не лише фізичне переміщення товарів, а й здатність компаній забезпечувати безперервність роботи цифрових сервісів для внутрішніх і зовнішніх споживачів [6].

Водночас ІТ-галузь демонструє високу стійкість і залишається одним з драйверів експорту та відновлення економіки, що підтверджується, зокрема, динамікою показників індустрії за останні роки [1; 5]. Це підсилює розрив між зростаючою роллю цифрового бізнесу у формуванні національної доданої вартості та недостатнім теоретико-методологічним опрацюванням питань стратегічного управління його ланцюгами створення цінності й логістичного забезпечення в умовах війни.

Таким чином, наукова проблематика полягає у відсутності цілісного стратегічного бачення трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України з урахуванням нових логістичних і безпекових орієнтирів, що сформувалися під впливом війни та процесів європейської інтеграції. Це зумовлює потребу в розробці концепту-



альних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стійких, безпечних та інтегрованих у міжнародні ринки ланцюгів створення цінності цифрових компаній, від яких дедалі більше залежить економічна та оборонна спроможність держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного управління ланцюгами створення цінності спирається, зокрема, на класичні праці М. Портера, у яких сформовано концепцію ланцюга цінності як сукупності взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що забезпечують створення доданої вартості та конкурентних переваг для споживача [10]. Подальші дослідження уточнюють і розширюють модель Портера, застосовуючи її до глобальних і міжорганізаційних ланцюгів, а також до цифрових бізнес-моделей [8; 13; 16].

Цифрові активи, зокрема дані, аналітика, цифрові платформи та моделі штучного інтелекту, дедалі частіше розглядаються не як допоміжний інструментарій операцій, а як автономні складові ланцюга створення цінності. У праці [7] систематизовано цифрові технології та інструменти цифрової трансформації логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання, що підвищують операційну ефективність і водночас слугують джерелом створення додаткової цінності через аналітику та автоматизацію сервісів. У цьому контексті процеси збирання, обробки, зберігання та подальшої комерціалізації даних набувають статусу ключових організаційних компетенцій. В умовах воєнного стану зростає значущість оперативної аналітики, що дає змогу швидко адаптувати продуктові пропозиції до змін у попиті, логістичних обмежень і посиленних безпекових ризиків.

Стратегічна трансформація ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й зростанню довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та рівня його утримання (Customer Retention), що є ключовими маркетинговими показниками довгострокової конкурентоспроможності в умовах війни. У наукових дослідженнях дедалі частіше підкреслюється, що цифровізація бізнес-процесів сприяє інтелектуалізації операцій та відкриває нові можливості для монетизації цифрових послуг [14]. Це набуває особливої актуальності в умовах війни, коли гнучкість і швидкість адаптації продуктового портфеля стають критичними чинниками виживання та розвитку бізнесу.

У зв'язку з цим у фокусі сучасних наукових досліджень опиняються інструменти, здатні забезпечити системне бачення процесів формування та доставки цінності клієнтам. Зокрема, окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені картуванню потоків створення цінності (Value Stream Mapping, VSM) [8; 13; 14].

Аналіз оглядових публікацій свідчить, що VSM послідовно утвердилася як ефективний інструмент аналізу та оптимізації процесів не лише у сфері промислового виробництва, але й у сфері цифрових послуг, зокрема в контексті розвитку цифрових сервісів. Так, наприклад, праці Y. Qin та H. Liu демонструють потенціал застосування VSM в електронній комерції на прикладі роздрібно-го продавця на маркетплейсі Amazon, акцентуючи увагу на виявленні та усуненні втрат у процесах обробки замовлень і логістики доставки [11]. У праці J. Horsthofer-Rauch та співавторів представлено огляд цифровізованого картування потоків створення цінності, де VSM інтегрується з цифровими засобами автоматизованого збирання й аналізу даних, що відкриває можливості для її подальшого застосування як методологічної основи при дослідженні ланцюгів створення цінності в цифровому бізнесі [8]. Водночас більшість наявних досліджень зосереджені на виробничих компаніях і промислових ланцюгах створення цінності, тоді як специфіка цифрового бізнесу та IT-сектору висвітлюється істотно рідше.

В українському та ширшому регіональному контексті спостерігається зростання кількості праць, присвячених логістичним наслідкам війни та стійкості транспортних систем. Водночас у зазначених дослідженнях основна увага зосереджується на матеріальних потоках і логістичних ланцюгах, тоді як питання трансформації ланцюгів створення цінності у цифровому бізнесі в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими.

У цьому контексті важливу роль відіграють узагальнювальні та методологічні праці, спрямовані на адаптацію стратегічних підходів до управління ланцюгами створення цінності в умовах підвищеної невизначеності. Зокрема, в навчальному посібнику «Стратегічне управління ланцюгами постачання» [2] представлено прикладну модель, що поєднує інструменти довгострокового планування, сценарного моделювання та контролю, забезпечуючи інтеграцію цифрових ініціатив у загальну стратегію підприємства. Для українських цифрових та IT-компаній зазначений методологічний підхід може слугувати релевантною основою для формування адаптивних ланцюгів створення цінності та підтримання стійкості бізнес-моделей в умовах триваючого воєнного конфлікту.

Узагальнення проаналізованих джерел дає змогу констатувати наявність розвиненої теоретико-методологічної бази з питань ланцюгів створення цінності та картування потоків створення цінності, що представлена як класичними працями, так і сучасними оглядовими статтями, які висвітлюють застосування VSM у промисловості та сфері послуг, зокрема в IT.

Формування цілей статті (постановка завдання). Попри зростання кількості публікацій про цифрову трансформацію та адаптацію економіки до умов війни, комплексне осмислення стратегічної трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України залишається обмеженим. У наявних дослідженнях переважає операційно-логістичний фокус, тоді як ланцюг створення цінності як інтегрована система взаємодії маркетингу, цифрових технологій, клієнтського досвіду та бізнес-моделей висвітлюється фрагментарно. Недостатньо розкрито, як воєнні умови змінюють логіку формування та доставки споживчої цінності, а також бракує маркетингово орієнтованих емпіричних оцінок впливу трансформації на довічну цінність клієнта (CLV) та утримання клієнтів і методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління ланцюгами створення цінності. Водночас український контекст цифрового бізнесу в умовах війни представлений у літературі обмежено, що ускладнює застосування узагальнених моделей у практиці компаній.

Таким чином, усунення зазначених прогалин потребує комплексного підходу, який поєднає стратегічний аналіз, маркетингові метрики та емпіричні дані українських цифрових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теоретичною основою дослідження є концепція ланцюга створення цінності, запропонована М. Портером, відповідно до якої конкурентні переваги формуються через сукупність взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що забезпечують створення доданої вартості для споживача. У сучасних наукових дослідженнях зазначена модель отримала подальший розвиток у напрямі розширення до міжорганізаційних та глобальних ланцюгів створення цінності, а також її адаптації до умов цифрових бізнес-моделей.

Подальша еволюція теорії ланцюгів створення цінності дедалі тісніше пов'язується з процесами цифровізації та впровадженням практик управління даними. У середовищі цифрового бізнесу первинні види діяльності здебільшого мають нематеріальний характер і охоплюють розроблення програмного забезпечення, надання хмарних сервісів та аналітику даних. Водночас їх реалізація є неможливою без надійного функціонування матеріальної та цифрової інфраструктури, зокрема дата-центрів, систем енергозабезпечення, телекомунікаційних мереж і засобів кібербезпеки.

Одним із ключових інструментів аналізу й удосконалення процесів у ланцюгах створення цінності є VSM. Сформувавшись у межах концепції бережливого виробництва як метод візуалізації потоків матеріалів та інформації, цей підхід зго-

дом був адаптований до сфери послуг і цифрового бізнесу. Аналіз наукових джерел засвідчує результативність застосування VSM для дослідження процесів у різних секторах економіки, зокрема в електронній комерції та сфері цифрових сервісів. Так, Y. Qin та H. Liu [11] продемонстрували можливості використання VSM на прикладі рітейлера Amazon, що дало змогу виявити та усунути неефективні етапи в процесах обробки замовлень і доставки. Водночас J. Horsthofer-Rauch та його співавтори [8] узагальнили підходи до цифровізованого картування потоків створення цінності, яке передбачає автоматизований збір даних про перебіг процесів і забезпечує оперативний моніторинг ключових показників результативності. У результаті застосування цифрових інструментів VSM істотно розширює можливості гнучкого аналізу та моделювання ланцюгів створення цінності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Також дослідження [14] засвідчує еволюцію VSM від інструмента ідентифікації втрат у виробничих процесах до універсального підходу, який активно застосовується також у сфері послуг. Згідно з результатами дослідження, створення цінності розглядається як комплексний процес, у якому задіяні всі ланки ланцюга від постачання ресурсів до етапів надання послуг і після-продажного сервісного супроводу. Таким чином, сучасне розуміння ланцюгів створення цінності передбачає інтеграцію постачання, виробничих і сервісних процесів, дистрибуції та взаємодії з клієнтами в єдину систему, орієнтовану на максимізацію клієнтської цінності за одночасної мінімізації витрат і втрат.

Війна спричинила суттєві ризики для безперервності функціонування вітчизняного ІТ-сектору. Хоча діяльність ІТ-компаній меншою мірою пов'язана з переміщенням матеріальних потоків, ніж промислове виробництво, вона залишається критично залежною від стабільності енергопостачання, телекомунікаційних мереж і транспортної інфраструктури як передумов організації праці та надання цифрових послуг. Масовані удари по об'єктах енергетичної інфраструктури у 2022–2025 роках призводили до масштабних знеструмлень і, як наслідок, до обмежень доступу до мережі зв'язку та Інтернету, що прямо впливає на операційну стійкість ІТ-бізнесу [6].

Крім енергетичних ризиків, додатковим дестабілізуючим чинником для українських ІТ-компаній стали атаки на мережеву інфраструктуру та зростання кіберзагроз. У 2022–2023 рр., за даними профільних органів і галузевих оглядів, фіксувалися кібератаки на державні інформаційні ресурси та реєстри, а також фішингові кампанії, спрямовані на організації приватного й публічного секторів [3]. У відповідь компанії посилили політики інформаційної безпеки та забезпечення

безперервності діяльності шляхом міграції окремих компонентів у хмарні середовища, розгортання резервного копіювання, використання VPN, а також організації додаткових каналів зв'язку на випадок компрометації або недоступності основних.

Як зазначає СТО MacPaw, завчасно було розроблено та формалізовано план аварійного відновлення для реагування на потенційні кризові сценарії. Зокрема, компанія ідентифікувала ключові групи ризиків, включно з втратою зв'язку, фізичними загрозами для офісної інфраструктури, кібератаками та збоями в постачанні обладнання, і визначила для кожного сценарію резервні процедури та відповідальних осіб [12]. Внаслідок реалізації підготовчих заходів було забезпечено оперативне впровадження рішень з безперервності діяльності. Зокрема, ключових фахівців було переміщено до відносно безпечних регіонів, критичні елементи IT-інфраструктури мігровано до хмарного середовища, а також сформовано резерви технічних ресурсів, включно із запасом техніки та альтернативними каналами доступу до Інтернету, у тому числі супутниковими, на випадок відмови основних. Сукупно ці заходи підвищили операційну стійкість компанії та зменшили ризики переривання сервісів за кризових сценаріїв.

Важливим організаційним і соціальним чинником адаптації стали релокація персоналу та перерозміщення операційних потужностей. У перші місяці повномасштабної війни значна частина IT-компаній здійснила внутрішню релокацію офісів або команд, а також частково перенесла операційну діяльність за кордон, зокрема до Польщі, Німеччини, Іспанії, Румунії та інших країн, використовуючи наявні представництва або відкриваючи нові юридичні та операційні структури [1, 6].

Ще одним важливим аспектом є трансформація цифрового маркетингу та клієнтських комуніка-

цій у воєнних умовах. Українські IT-компанії були змушені системно підтримувати довіру міжнародних замовників, зокрема через прозоре інформування про операційну спроможність і заходи безперервності під час кризових подій. Додатково зросла роль мобільних каналів і персоналізації, а також комунікацій соціальної відповідальності й патріотичного позиціонування, що стало чинником підтримання довіри української аудиторії. Загалом війна змінила контекст маркетингової діяльності, однак IT-галузь зберегла глобальну присутність завдяки адаптивності та професійним практикам управління ризиками [1].

На основі матеріалів [3; 5; 6] сформовано узагальнювальну табл. 1, у якій систематизовано основні виклики війни, які стояли перед українськими IT компаніями.

Як засвідчують дані табл. 1, ключові виклики воєнного періоду для українських IT-компаній мають комплексний характер і охоплюють кадровий, операційно-інфраструктурний, ринковий та безпековий виміри. По-перше, суттєво ускладнилося управління людськими ресурсами через вимушене переміщення працівників і зростання невизначеності щодо доступності команд. По-друге, підтримання безперервності діяльності вимагало організаційних і фінансових витрат на релокацію, створення розподілених робочих середовищ та підготовку до інфраструктурних збоїв, зокрема знеструмлень і порушень зв'язку. По-третє, посилювався вплив війни на взаємодію з клієнтами: для нових замовників зросли бар'єри довіри та обережність у прийнятті рішень, що ускладнювало залучення контрактів і підвищувало значущість прозорої комунікації щодо планів забезпечення безперервності роботи. По-четверте, зростання кіберзагроз актуалізувало потребу в посиленні кібер-стійкості, моніторингу та реагування на інциденти як на рівні державної системи, так і на рівні корпоративних практик. Сукупно ці

Таблиця 1

Основні виклики війни для українських IT-компаній

Виклик	Вплив на компанію
Енергетична нестабільність (блекаути)	У період блекаутів виникали проблеми з клієнтами; критичною стає прозора комунікація та планування безперервності. Додаткові витрати на релокацію співробітників і підготовку до кризових сценаріїв.
Обережність нових іноземних клієнтів	Нові клієнти часто вагаються працювати з командами в Україні через високі ризики; великі корпорації більш обережні; малі клієнти частіше приймають ризик; підтримка існуючих контрактів простіша, ніж залучення нових.
Посилення кіберзагроз і навантаження на кіберзахист	Великий обсяг підозрілих подій і зафіксованих кібер-інцидентів на національному рівні і відповідна потреба бізнесу посилювати моніторинг/реагування та кібер-стійкість.
Ризик відтоку людського капіталу (еміграційні настрої)	Масове переміщення компаній всередині країни та за кордон; частина компаній частково/повністю переносила операції за межі України; релокація в країни, де вже були офіси/представництва. Міграційний довгостроковий кадровий ризик для компаній.

Джерело: складено на основі [3; 5; 6]

чинники сформували нові вимоги до антикризового управління в ІТ-секторі та визначили набір пріоритетів, який надалі трансформував операційні моделі компаній і підходи до управління ризиками.

Загалом, досвід українських ІТ-компаній у 2022–2025 рр. може розглядатися як приклад антикризового менеджменту в галузі. Вони продемонстрували, що гнучка організаційна структура, розподілена команда та інтернаціональна присутність, підкріплені проактивною технічною підготовкою (генератори, хмарні технології, Starlink), дозволяють вистояти навіть за умов системних потрясінь. Ці практики лягли в основу бачення довгострокових змін у ланцюгах цінності цифрового бізнесу.

За результатами галузевих досліджень [5; 6], українські ІТ-компанії інституціоналізували практики роботи в умовах воєнного стану та забезпечення безперервності сервісів, що дозволило зберегти операційну спроможність і ключові позиції на зовнішніх ринках, попри зростання ризиків і турбулентність середовища. При цьому структура збуту залишається переважно експортно орієнтованою, а базовими ринками збуту виступають

США, Велика Британія та країни ЄС. Водночас фіксується тенденція до диверсифікації географії присутності через посилення фокусу на окремих напрямках, зокрема на країнах Центральної Європи та інших стратегічних ринках (наприклад, Німеччина, Швейцарія, Польща, Ізраїль), а також зростання ролі окремих нових юрисдикцій у структурі доходів від експорту ІТ-послуг (зокрема ОАЕ).

В умовах воєнного стану визначальним чинником стійкості та конкурентоспроможності цифрового бізнесу є спроможність компаній адаптувати ланцюги створення цінності до нових економічних, безпекових і споживчих параметрів середовища. Це передбачає не лише підвищення ефективності операційних процесів, а й стратегічну перебудову механізмів формування, доставки та підтримання цінності для клієнтів з урахуванням трансформації їхніх пріоритетів і очікувань, що відображено в інтегрованій концептуальній моделі стратегічної трансформації ланцюга створення цінності (рис. 1).

Відповідно до інтегрованої концептуальної моделі (рис. 1), зовнішні детермінанти воєнного періоду, а саме економічна нестабільність, кіберзагрози, зміна пріоритетів споживачів і безпекові



Рис. 1. Інтегрована концептуальна модель стратегічної трансформації ланцюга створення цінності

Джерело: систематизовано на основі [1–3; 17]

ризиків (Блок 1), формують потребу стратегічної трансформації цифрового бізнесу (Блок 2). Реакція компаній реалізується через взаємопов'язані напрями трансформації, що охоплюють перегляд бізнес-моделей з орієнтацією на клієнтську цінність, цифровізацію ланок створення цінності, посилення післяпродажної підтримки та інтеграцію цифрових драйверів у стратегічне управління. Сукупна дія цих рішень забезпечує досягнення очікуваних стратегічних результатів (Блок 3), зокрема зростання показника CLV, посилення лояльності й довіри клієнтів, формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення рівня утримання клієнтів.

Першим стратегічним напрямом трансформації є перегляд бізнес-моделей з посиленням орієнтації на клієнтську цінність. Це передбачає зміщення від переважно транзакційної логіки до сервісних і платформних моделей, які сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами та зростанню довіри. Важливою складовою є системне використання маркетингових досліджень і цифрової аналітики для розроблення адаптивних ціннісних пропозицій, релевантних потребам споживачів у кризових умовах.

Другий напрям пов'язаний із цифровізацією ключових ланок ланцюга створення цінності. До нього відносяться розвиток цифрових каналів взаємодії, персоналізація пропозицій, автоматизація процесів продажу та підтримки клієнтів, а також забезпечення кібербезпеки та надійності цифрових сервісів. Використання аналітики даних і цифрових платформ дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та створювати додаткову споживчу цінність.

Третім стратегічним напрямом є розвиток післяпродажної підтримки та практик спільного створення цінності. Йдеться про побудову систем зворотного зв'язку, розвиток сервісних платформ і впровадження механізмів створення спільної цінності, які забезпечують сталі відносини з клієнтами та коригування ціннісних пропозицій відповідно до динаміки попиту й очікувань споживачів. Реалізація цього напрямку пов'язується зі зростанням довічної цінності клієнта та підвищенням рівня його утримання.

Четвертий напрям полягає в інтеграції цифрових чинників у стратегічне управління ланцюгами створення цінності. Аналітика даних, цифрові платформи, автоматизація процесів і кібербезпека виступають детермінантами не лише операційної ефективності, а й створення додаткової цінності для клієнтів. Їх системне використання підтримує адаптивність бізнесу та

зміцнює конкурентні позиції в середовищі, що змінюється під впливом воєнних і макроекономічних факторів.

У сукупності ці напрями створюють підґрунтя для побудови адаптивних і клієнтоорієнтованих ланцюгів створення цінності, здатних ефективно функціонувати за високої невизначеності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

У ході дослідження встановлено, що ланцюги створення цінності українських ІТ-компаній у воєнний період залишаються критично залежними від енергетичної, мережевої та логістичної інфраструктури, що визначає пріоритетність рішень із забезпечення безперервності цифрових сервісів. Емпіричні приклади реакції компаній засвідчують домінування практик резервування енергоживлення та каналів зв'язку, посилення кіберзахисту, просторового розосередження команд і релокації персоналу, а також інтенсифікації комунікацій із клієнтами щодо операційної спроможності та стабільності надання послуг.

Запропонована інтегрована концептуальна модель стратегічної трансформації (рис. 1) відображає логіку причинно-наслідкових зв'язків, за якою сукупність воєнних і макроекономічних драйверів ініціює потребу трансформації ланцюга створення цінності, а стратегічні напрями виступають механізмами зміни первинних і підтримувальних функцій із подальшим досягненням стратегічних результатів.

На цій основі обґрунтовано чотири взаємопов'язані стратегічні напрями трансформації:

- перегляд бізнес-моделей з посиленням орієнтації на клієнтську цінність;
- цифровізація ключових ланок ланцюга створення цінності;
- розвиток післяпродажної підтримки та практик спільного створення цінності;
- інтеграція цифрових чинників у стратегічне управління ланцюгами створення цінності.

Виявлені у практиці компаній інфраструктурні, організаційно-управлінські та технологічні рішення доцільно розглядати як інструментальний рівень реалізації зазначених стратегічних напрямів у межах первинних і підтримувальних функцій ланцюга створення цінності. Очікуваний ефект від впровадження запропонованих напрямів полягає у посиленні довгострокових клієнтських і стратегічних результатів, а саме зростанні довічної цінності клієнта, підвищенні рівня утримання, зміцненні лояльності та формуванні стійких конкурентних переваг цифрового бізнесу України в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. IT-сектор у третій рік війни: стійкість, адаптація та нові можливості, Асоціація «IT Ukraine». 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/it-sektor-u-tretij-rik-vijni-stijkist-adaptatsiya-ta-novi-mozhlyvosti> (дата звернення: 30.12.2025).
2. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання, навчальний посібник, Суми, Університетська книга, 2025, 378 с. URL: <https://er.kai.edu.ua/handle/KAI/67632>
3. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році, Державний центр кіберзахисту Держспецзв'язку, 08.01.2024. URL: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334>.
4. Beaumont P. Russia increasingly targeting trains as attacks on Ukraine's rail network intensify, *The Guardian*. 15.11.2025. URL: <https://tinyurl.com/njcj4syu>
5. Digital Tiger Report 2024, Асоціація "IT Ukraine", 2024. 68 с., URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 23.12.2025).
6. Chiu L. A Changing Landscape. An Overview of Ukraine's Tech Industry in Wartime, *Kyiv Post*, 26.02.2024. URL: <https://www.kyivpost.com/post/28472>
7. EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform, European Commission, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2023, URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk
8. Horsthofer-Rauch J., Schumann M., Milde M., Vermin S., Reinhart G. Digitalized value stream mapping: review and outlook. *Procedia CIRP*, 2022. Vol. 112 P. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.09.079>
9. Poliukh A. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-war Reconstruction Practices. Kyiv, KSE Institute, 2025, 49 p, URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf
10. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985, 592 p.
11. Qin Y., Liu H. Application of Value Stream Mapping in E-Commerce: A Case Study on an Amazon Retailer. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 2:713., DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020713>
12. Risukhin A. How MacPaw ensures the company's security and stability during the war. *MacPaw Blog*. 2022. URL: <https://macpaw.com/news/macpaw-security-stability-during-the-war>
13. Rulkens H. Porter's Value Chain Analysis: A key to gaining Competitive Advantage. *Excellent Business Plans*. URL: <https://excellentbusinessplans.com/porters-value-chain-analysis-a-key-to-gaining-competitive-advantage>
14. Setiawan I., Tumanggor O. S. P., Purba H. H. Value Stream Mapping: Literature Review and Implications for Service Industry. *Journal Sistem Teknik Industri*. 2021, Vol. 23, No. 2. P. 155–166. DOI: <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>
15. Shnyrkov O., Zablotska R., Chugaiev O. Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period. *Academy Review*. 2025. No. 2 (63). P. 301–314., DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-20>
16. Smerichevska S., Tsymbal D.S., Tsymbal N.A. (2025). Digitalisation of logistics business processes in supply chain management against the background of global trends. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, vol.33, pp.76–92. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-33-6>

REFERENCES:

1. IT-сектор у третій рік війни: стійкість, адаптація та нові можливості [IT sector in the third year of war: resilience, adaptation and new opportunities]. (2025). Asotsiatsiia "IT Ukraine" [Association "IT Ukraine"]. Available at: <https://itukraine.org.ua/it-sektor-u-tretij-rik-vijni-stijkist-adaptatsiya-ta-novi-mozhlyvosti> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
2. Smerichevska S. V., Shvets A. V. (2025). *Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk* [Strategic supply chain management: study guide]. Sumy: Universytetska knyha, 378 p. Available at: <https://er.kai.edu.ua/handle/KAI/67632> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
3. Statystychnyi zvit za rezultatamy roboty Systemy vyivlennia vrazlyvosti i reahuvannia na kiberintsydeny ta kiberatomy v 2023 rotsi [Statistical report on the performance of the Vulnerability Detection and Response System to cyber incidents and cyberattacks in 2023]. (2024). Derzhavnyi tsentr kiberzakhystu Derzhspetszv'iazku [State Cyber Protection Center of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine], January 08. Available at: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
4. Beaumont P. (2025). Russia increasingly targeting trains as attacks on Ukraine's rail network intensify. *The Guardian*, November 15. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/15/russia-targeting-trains-ukraine-rail-network-attacks> (accessed December 30, 2025).
5. Digital Tiger Report 2024. (2024). Asotsiatsiia "IT Ukraine" [Association "IT Ukraine"], 68 p. Available at: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (accessed December 23, 2025).
6. Chiu L. (2024). A Changing Landscape. An Overview of Ukraine's Tech Industry in Wartime. *Kyiv Post*, February 26. Available at: <https://www.kyivpost.com/post/28472> (accessed December 30, 2025).
7. European Commission. (2023). EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk (accessed December 30, 2025).

8. Horsthofer-Rauch J., Schumann M., Milde M., Vermin S., Reinhart G. (2022). Digitalized value stream mapping: review and outlook. *Procedia CIRP*, no. 112, pp. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.09.079>
9. Poliukh A. (2025). Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-war Reconstruction Practices. Kyiv: KSE Institute, 49 p. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf (accessed December 30, 2025).
10. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 592 p.
11. Qin Y., Liu H. (2022). Application of Value Stream Mapping in E-Commerce: A Case Study on an Amazon Retailer. *Sustainability*, no. 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020713>
12. Risukhin A. (2022). How MacPaw ensures the company's security and stability during the war. MacPaw Blog. Available at: <https://macpaw.com/news/macpaw-security-stability-during-the-war> (accessed December 30, 2025).
13. Rulkens H. (n.d.). Porter's Value Chain Analysis: A key to gaining Competitive Advantage. *Excellent Business Plans*. Available at: <https://excellentbusinessplans.com/porters-value-chain-analysis-a-key-to-gaining-competitive-advantage> (accessed December 30, 2025).
14. Setiawan I., Tumanggor O. S. P., Purba H. H. (2021). Value Stream Mapping: Literature Review and Implications for Service Industry. *Journal Sistem Teknik Industri*, no. 23 (2), pp. 155–166. DOI: <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>
15. Shnyrkov O., Zablotska R., Chugaiev O. (2025). Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period. *Academy Review*, no. 2 (63), pp. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-20>
16. Smerichevska S., Tsybal D. S., Tsybal N. A. (2025). Digitalisation of logistics business processes in supply chain management against the background of global trends. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, no. 33, pp. 76–92. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-33-6>

Bohdan Ovsak, Svitlana Smerichevska, State Non-Commercial Company "State University "Kyiv Aviation Institute". Strategic transformation of Ukraine's digital business value chains under wartime conditions

Annotation. Purpose: This study substantiates the strategic transformation of Ukraine's digital business value chains under wartime conditions and develops an integrated conceptual model linking external shocks to changes in primary and supporting activities, and to measurable customer and business outcomes. **Methodology:** The research uses a qualitative analytical design that combines a critical review of value chain theory and Value Stream Mapping (VSM), synthesis and comparison of empirical and analytical evidence on wartime constraints in Ukraine, and generalisation of organisational responses applied by Ukrainian IT companies to maintain continuity and protect customer value. The model links key drivers (energy, connectivity, security, logistics, market turbulence) with transformation mechanisms and strategic results. **Results:** The study shows that wartime performance depends on the stability of energy supply, telecommunications, cybersecurity, and logistics, which determine service feasibility and delivery costs. The proposed model describes a sequence from wartime and macroeconomic drivers to value chain reconfiguration and outcomes. Four transformation directions are identified: customer-oriented revision of business models and service propositions; digitalisation of value chain links to accelerate workflows, increase transparency, and reduce losses; strengthening after-sales support to build trust, reduce churn, and stabilise revenue; and embedding digital factors into strategic management through risk governance, continuity planning, and data-driven decision-making. Expected effects include higher customer lifetime value (CLV), retention, service reliability, and competitive advantages in international markets. **Practical implications:** The model supports IT companies in diagnosing value-chain vulnerabilities, prioritising resilience investments, designing continuity-focused practices, and improving customer communications under disruption; it is also useful for policymakers and industry associations developing wartime support instruments for the digital sector.

Keywords: digital business, value chain, strategic transformation, Value Stream Mapping (VSM), customer value, IT industry; wartime economy, business resilience, digital transformation.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 15.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026