

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-157>

УДК 658.1

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

ANALYTICAL SUPPORT OF THE ECONOMIC VIABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY AND GLOBAL RISKS

Панасюк Ольга Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-9981>

Гуренко Софія Вікторівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7314-1800>

Panasyuk Olga, Gurenko Sofia
State Tax University

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти аналітичного забезпечення діяльності підприємств в умовах воєнної економіки та глобальних ризиків. Обґрунтовано, що висока невизначеність середовища вимагає вдосконалення систем управління на основі якісної аналітики, прогнозування та цифровізації. Визначено ключові групи факторів впливу: воєнні, геополітичні, макроекономічні та внутрішні. Систематизовано інструменти антикризового управління, зокрема стратегічні, фінансові та маркетингові. Особливу увагу приділено гнучким підходам, сценарному плануванню, моніторингу ризиків та диверсифікації для забезпечення стійкості бізнесу. Висвітлено вплив воєнного стану в Україні: логістичні виклики, релокацію та зміну ринків збуту. Розкрито роль соціальної відповідальності та взаємодії з державними й міжнародними інституціями у процесі адаптації суб'єктів господарювання до кризових умов.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, антикризове управління, воєнна економіка, економічна життєдіяльність підприємства, ризик-менеджмент, стратегічне планування, цифровізація, управлінський облік, економічна безпека, адаптивність підприємства.

The article presents a comprehensive study of the theoretical and practical aspects of analytical support for the economic life of enterprises in the conditions of a war economy and global risks. It is substantiated that the modern environment of the functioning of business entities is characterized by an extremely high level of uncertainty, dynamic changes, and a significant increase in the number of crisis phenomena, which necessitates the fundamental improvement of the management system based on high-quality analytical support, predictive modeling, and deep digital transformation. Key groups of factors influencing the activities of enterprises have been identified and categorized, including military and geopolitical, macroeconomic, institutional, technological, and internal factors. Modern approaches to anti-crisis management have been analyzed in detail, and the main instruments of managerial influence, including strategic, financial, organizational, investment, and marketing ones, have been systematized. Particular attention is paid to the role of flexible management approaches, comprehensive scenario planning, continuous risk monitoring, and strategic diversification of activities in ensuring the long-term sustainability of enterprises. The impact of martial law on the functioning of enterprises in Ukraine was studied, in particular, the main challenges associated with the disruption of logistics chains, business relocation, reduction in production volumes, and radical changes in sales markets were identified. The importance of business social responsibility, interaction with government agencies, and international organizations in the process of adapting enterprises to crisis conditions is revealed. The study emphasizes the necessity of developing a resilient institutional framework and implementing innovative data analytics to enhance corporate governance and ensure long-term stability during



the complex process of post-war reconstruction and global economic volatility. Furthermore, the role of international investment and alignment with global standards of transparency and reporting is highlighted as a priority for recovery.

Keywords: analytical support, crisis management, military economy, economic life of the enterprise, risk management, strategic planning, digitalization, management accounting, economic security, enterprise adaptability.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах безпрецедентної екзогенної та ендогенної нестабільності, що зумовлена повномасштабними воєнними діями, тривалими економічними кризами та глобальними викликами сучасності. Таке середовище характеризується станом «перманентної кризи», де традиційні лінійні методи прогнозування втрачають свою актуальність, а процес прийняття управлінських рішень критично ускладнюється через дефіцит достовірної інформації.

Особливої гостроти проблема набуває через невідповідність наявних систем аналітичного забезпечення реальним потребам бізнесу. В умовах воєнної економіки підприємства стикаються не лише з прямими матеріальними втратами, а й з розривом логістичних ланцюгів, блокуванням доступу до традиційних ринків збуту та значним відтоком людського капіталу. Це створює умови, за яких управлінський апарат змушений діяти в ситуації критичної невизначеності, де ціна помилки може призвести до повної втрати життєздатності суб'єкта господарювання.

Недостатній рівень аналітичного забезпечення, що часто базується на застарілих ретроспективних даних, не дозволяє оперативно ідентифікувати нові ризики та оцінити їхній кумулятивний ефект. Обмеженість фінансових та часових ресурсів у поєднанні зі зростанням геополітичних загроз знижують адаптивний потенціал підприємств, перетворюючи стратегічне планування на формальний процес, відірваний від реалій.

Крім того, відсутність інтегрованих інструментів цифрової аналітики та сценарного моделювання не дає можливості бізнесу вибудувати гнучкі стратегії виживання. Це зумовлює виникнення системного розриву між динамікою змін у зовнішньому середовищі та швидкістю реакції на них внутрішньої системи управління. Таким чином, виникає гостра науково-практична потреба у переосмисленні концептуальних засад аналітичного забезпечення, яке б стало фундаментом для антикризового управління, забезпечення стійкого розвитку та майбутньої післявоєнної відбудови національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання антикризового управління, стратегічного планування та аналітичного забезпечення діяльності підприємств досліджуються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, фундаментальний внесок у розвиток теорії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зробив Сааті Т. [6], який обґрунтував використання методу аналізу ієрархій для багатокритеріального оцінювання ризиків.

Проблематику адаптації бізнесу до критичних змін зовнішнього середовища та специфіку антикризового менеджменту в умовах економічної турбулентності детально розглядає Алкема В. [1], акцентуючи увагу на необхідності формування гнучких систем управління. Теоретико-методичні засади функціонування підприємств безпосередньо в умовах збройних конфліктів та воєнного стану досліджено у праці Федулової Л. І. [4], де авторка визначає пріоритетні вектори виживання суб'єктів господарювання.

Сучасні підходи до цифровізації аналітичних процесів та впровадження систем бізнес-аналітики для контролю діяльності висвітлює Слободяник Ю. Б. [8], доводячи, що автоматизація обліково-аналітичних процедур є запорукою оперативності управлінського реагування. Питання фінансової стійкості та механізмів гарантування економічної безпеки в умовах воєнного стану стали предметом наукового пошуку Череп А. В. та Васильєва О. Г. [9].

Важливе значення для розуміння макро-економічного контексту та інституційної підтримки мають прикладні звіти міжнародних організацій та державних інституцій. Зокрема, у Звіті Світового банку [2] проаналізовано глобальні виклики та потреби відновлення українського сектору економіки, а стратегічні аспекти релокації та збереження промислового потенціалу відображені у матеріалах Міністерства економіки України [3]. Соціальний вектор діяльності бізнесу та трансформацію корпоративної етики в період агресії досліджує Леонов С. В. [5].

Водночас, попри значну кількість напрацьованих, питання побудови комплексної системи

аналітичного забезпечення, яка б інтегрувала методи прогнозування, цифрові інструменти та специфічні умови воєнної економіки, залишаються недостатньо розкритими й потребують подальшого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми: незважаючи на наявні дослідження на сьогоднішній день залишається недостатньо опрацьованим питання забезпечення економічної життєдіяльності підприємства в умовах воєнної економіки та глобальних ризиків.

Постановка завдання. дослідити основні фактори, що впливають на економічну життєдіяльність підприємств в умовах воєнної економіки, узагальнити сучасні підходи до антикризового управління, систематизувати інструменти аналітичного забезпечення діяльності підприємств, визначити роль цифрових технологій, управлінського обліку та ризик-менеджменту в забезпеченні стійкості підприємств, розробити рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичного забезпечення в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються високим рівнем нестабільності, воєнними ризиками та глобальними викликами, забезпечення економічної життєдіяльності підприємств набуває особливої актуальності. Динамічність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів і зростання невизначеності вимагають від суб'єктів господарювання впровадження ефективних аналітичних інструментів управління.

Аналіз сучасних досліджень і практики функціонування підприємств дає підстави виділити основні групи факторів, які формують сучасні кризові явища в діяльності підприємств. Передусім це воєнні та геополітичні фактори, що включають руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, релокацію підприємств і зміну ринків збуту. Значний вплив мають також макроекономічні фактори, зокрема економічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення. Важливу роль відіграють інституційні фактори, пов'язані зі змінами регуляторної політики, податкового навантаження та правовою невизначеністю. Не менш значущими є внутрішні фактори підприємства, серед яких неефективна система управління, фінансова нестійкість, недостатня гнучкість бізнес-моделі та обмеженість ресурсів для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Огляд наукових досліджень свідчить, що сучасна практика антикризового управління передбачає використання широкого спектра інструментів, які можна систематизувати за основними напрямками управлінського впливу. До стратегічних інструментів належать диверсифікація діяльності підприємства, стратегічне планування розвитку та реструктуризація бізнес-моделі. Фінансові інструменти включають оптимізацію витрат, управління ліквідністю, фінансову санацію та інші заходи, спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства. Організаційні інструменти передбачають удосконалення структури управління, підвищення гнучкості управлінських процесів та оптимізацію бізнес-процесів. Значного поширення набувають і маркетингові інструменти, зокрема адаптація продуктового портфеля, розвиток нових каналів продажу та використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

Воєнний стан в Україні спричинив глибокі зміни в економічному середовищі. За даними Світового банку, понад 30% підприємств України зіткнулися з повною зупинкою діяльності у 2022 році, ще близько 45% – зі зменшенням обсягів виробництва [2, с. 24]. Втрата логістичних маршрутів, пошкодження виробничих об'єктів, масове переміщення населення, релокація персоналу – все це вимагає оперативної перебудови стратегічних пріоритетів.

На цьому тлі посилюється значення гнучких управлінських підходів. Підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій, демонструють вищу стійкість до криз. Дослідження Аналітичного центру при Кабінеті Міністрів України показало, що серед ключових рішень, які сприяли виживанню бізнесу, домінують: диверсифікація поставок, релокація виробництва, цифровізація процесів та впровадження антикризового управління [3].

Окрему увагу слід приділити зміні підходів до стратегічного планування. У мирний час підприємства будують довгострокові плани, орієнтуючись на стабільність зовнішнього середовища. В умовах війни доцільним стає сценарне планування, яке дозволяє моделювати кілька можливих сценаріїв розвитку подій і заздалегідь готуватися до них. В умовах постійних ризиків найбільш ефективними є стратегії, які передбачають багатоваріантність дій та гнучкість у ресурсному забезпеченні [4, с. 13-14].

Не менш важливим елементом стратегії стає соціальна відповідальність. У період війни підприємства виступають не лише як

суб'єкти економіки, а й як учасники гуманітарного фронту. Компанії долучаються до допомоги ЗСУ, підтримки тимчасово переміщених осіб, волонтерських ініціатив. Така поведінка не лише підвищує довіру до бренду, але й створює умови для партнерств з громадським сектором та міжнародними організаціями [5, с. 36].

Іншим напрямом є взаємодія з державними структурами та міжнародними донорами. Підприємства, які активно залучаються до державних програм підтримки (наприклад, програм релокації, компенсації за працевлаштування ВПО, грантів від USAID, GIZ), демонструють вищу адаптаційну здатність. Це підкреслює необхідність інтеграції зовнішнього стратегічного партнерства у внутрішні плани підприємства.

Під час війни зростає також значення економічної безпеки підприємства - захисту фінансових, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів. В умовах воєнної загрози це включає резервування коштів, децентралізацію систем управління, посилення внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. За словами Сааті Т., прийняття рішень у нестабільному середовищі потребує чітко структурованих моделей оцінювання ризиків [6, с. 88-92].

Важливим інструментом зростання ефективності аналітичного забезпечення є впровадження сучасних інформаційних систем і технологій обробки даних. Використання систем бізнес-аналітики (BI), автоматизованих облікових систем, а також інструментів прогнозування дозволяє підприємствам своєчасно отримувати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише як фактор підвищення ефективності, але й як необхідна умова виживання бізнесу.

Особливого значення набуває створення ефективної системи управлінського обліку, яка забезпечує формування внутрішньої аналітичної інформації щодо витрат, доходів, фінансових результатів та центрів відповідальності. Така система дозволяє не лише контролювати поточний стан підприємства, але й знаходити резерви підвищення ефективності діяльності. В умовах обмеженості ресурсів важливим є впровадження бюджетування та контролінгу як інструментів планування та контролю.

Крім того, необхідним є удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків повинні здійснюватися на постійній основі. Доречним є використання матриць ризиків, сценарного аналізу та методів кількісної оцінки ризиків, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності. Важливо також формувати систему раннього попередження кризових явищ, яка базується на визначенні ключових індикаторів ризику.

Основними результатами проведеного дослідження стали: визначені ключові виклики стратегічного управління в умовах війни, серед яких: порушення комунікацій, втрата ринків збуту, релокація виробництва, кадрова нестабільність, а також загрози фізичній безпеці підприємств і їх працівників; узагальнено практичний досвід українських компаній щодо впровадження антикризових заходів, таких як: релокація виробничих потужностей, цифровізація операцій, підвищення рівня внутрішньої комунікації, використання гнучких форм зайнятості, активне залучення до програм соціальної відповідальності та міжнародної підтримки. Обґрунтовано важливість стратегічної адаптації управлінських рішень до кризових умов, зокрема через сценарне планування, стратегічний аудит ризиків, підвищення мобільності організаційних структур, а також розвиток інноваційного потенціалу підприємства; сформульовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, зокрема шляхом запровадження багаторівневих моделей прийняття рішень, стратегічних альянсів між бізнесом і державою, інвестицій у людський капітал, а також розвитку цифрових платформ управління.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що функціонування підприємств в умовах воєнної економіки та глобальних ризиків супроводжується суттєвим зростанням рівня невизначеності, що потребує принципово нових підходів до управління їх економічно. Життєдіяльністю. Визначено, що ключовими факторами впливу на діяльність підприємств в воєнні, макроекономічні, інституційні та внутрішні чинники, які формують складне та нестабільне середовище господарювання.

Аргументовано, що ефективне аналітичне забезпечення виступає базисом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності та забезпечення стійкості підприємств. Доведено доцільність

застосування комплексного підходу до антикризового управління, який передбачає інтеграцію стратегічних, фінансових, організаційних і маркетингових інструментів.

Встановлено, що в умовах воєнного стану особливого значення набувають гнучкі управлінські підходи, сценарне планування, диверсифікація діяльності та цифровізація бізнес-процесів. Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють сучасні інформаційні системи, управлінський облік, бюджетування та інструменти контролінгу, що забезпечують своєчасне отримання релевантної аналітичної інформації.

Загалом, стратегічна адаптація підприємств до умов воєнної економіки передбачає активну взаємодію з державними структурами та міжнародними організаціями, розвиток соціальної відповідальності бізнесу, а також інвестування у людський капітал і інноваційний розвиток.

Таким чином, ефективне аналітичне забезпечення економічної життєдіяльності підприємств є ключовим фактором їх виживання, стабілізації та довгострокового розвитку в умовах воєнної економіки, а також створює підґрунтя для їх успішної трансформації у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алкема В. Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 144–154.
2. Світовий банк. Звіт про відновлення України. Вашингтон, 2023. 72 с.
3. Міністерство економіки України. Програма релокації бізнесу в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Федулова Л. І. Теоретико-методичні засади управління підприємствами в умовах війни. *Наукові записки*. 2022. № 6. С. 32-41.
5. Леонов С. В. Соціальна відповідальність бізнесу у період збройної агресії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 4. С. 35–39.
6. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 292 с.
7. Кулик В. А. Аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та суспільство*. 2025. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 26.03.2026).
8. Слободяник Ю. Б. Організація внутрішнього аудиту та контролю в умовах цифровізації економіки: теоретико-методологічний аспект. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії та практики*. 2024. № 2. С. 88–96.
9. Череп А. В., Васильєв О. Г. Фінансова стійкість та економічна безпека вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1(57). С. 42–49.
10. Global Risks Report 2026 / World Economic Forum. Geneva, 2026. 114 p. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 26.03.2026).

REFERENCES:

1. Alkema, V. (2026). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha [Anti-crisis management of enterprises in an unstable economic environment]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. (48), pp.144–154.
2. World Bank. (2023). Zvit pro vidnovlennia Ukrainy [Ukraine recovery and reconstruction assessment]. Washington.
3. Ministry of Economy of Ukraine. (2026). Prohrama relokatsii biznesu v Ukraini [Business relocation program in Ukraine]. <https://www.me.gov.ua> (accessed March 26, 2026)
4. Fedulova, L. I. (2022). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh viiny [Theoretical and methodical foundations of enterprise management in war conditions]. *Naukovi zapysky*, vol. (6), pp. 32-41.
5. Lieonov, S. V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu u period zbroinoi ahresii [Social responsibility of business during the period of armed aggression]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. (4), pp. 35–39.
6. Saaty, T. (2011). Pryiniattia rishen. Metod analizu iierarkhii [Decision making. The analytic hierarchy process] (Trans. from English). *Osnovy*.
7. Kulyk, V. A. (2025). Analitychne zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvov v umovakh nevypravdanosti ta ryzyku [Analytical support of strategic management of the enterprise in conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (54). <https://economyandsociety.in.ua> (accessed March 26, 2026)

8. Slobodianyuk, Yu. B. (2024). Orhanizatsiia vnutrishnoho audytu ta kontroliu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Organization of internal audit and control in the conditions of digitalization of the economy: theoretical and methodological aspect]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii ta praktyky*, vol. (2), pp. 88–96.

9. Cherep, A. V., & Vasyliiev, O. H. (2023). Finansova stiikist ta ekonomichna bezpeka vitchyznyanykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Financial stability and economic security of domestic enterprises under martial law]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1(57), pp. 42–49.

10. World Economic Forum. (2026). Global Risks Report 2026. <https://www.weforum.org> (accessed March 26, 2026)

Дата надходження статті: 22.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026