

БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

BUSINESS ANALYSIS AS A GUARANTEE OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT IN A STATE OF WAR

Анотація. Досліджено роль бізнес-аналізу як ключового інструменту ефективного управління підприємством в умовах воєнного стану. Розглянуто основні напрями аналітичної роботи, методи та інструменти, а також виклики і можливості, які постають перед українським бізнесом. На основі огляду наукових досліджень зроблено висновок, що системний бізнес-аналіз суттєво підвищує адаптивність, стійкість та результативність підприємств.

Abstract. The article examines the role of business analysis as a key tool for effective enterprise management in a state of martial law. The main areas of analytical work, methods, and tools, as well as the challenges and opportunities facing Ukrainian businesses, are considered. Based on a review of scientific research, it is concluded that systematic business analysis significantly increases the adaptability, resilience, and effectiveness of enterprises.

Ключові слова: бізнес-аналіз, управління, воєнний стан, ризики, ефективність.

Key words: business analysis, management, martial law, risks, efficiency.

Воєнний стан в Україні, викликаний повномасштабним вторгненням сусідньої держави, створив надзвичайно складне зовнішнє середовище для функціонування підприємств: високий рівень невизначеності, порушення логістики, нестабільність постачань, зростання фінансових і операційних ризиків. У таких умовах бізнес-аналіз стає не просто допоміжним, а визначальним інструментом для управління. За допомогою бізнес-аналізу вивчають тенденції розвитку, глибоко і системно досліджують фактори, що впливають на зміну результатів діяльності, обґрунтовують плани та управлінські рішення, здійснюють контроль за їх виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюють результати діяльності суб'єкта господарювання, розробляють економічну стратегію його розвитку.

Бізнес-аналіз дозволяє:

- оцінити реальний стан бізнесу та ресурсів;
- ідентифікувати ризики;
- прогнозувати сценарії;
- формувати стратегічні і оперативні рішення, які забезпечують виживання і розвиток підприємства.

Завданням дослідження є систематизація наукових підходів до бізнес-аналізу в умовах воєнного стану, його роль та механізми реалізації в українських реаліях.

Проблемам аналізу, управління та оцінювання ризиків присвячуються праці багатьох науковців. Зокрема, О. Феєр, К. Хаустова та С. Густі аналізують стратегії адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища, формування стратегічних обмежень та тактичних завдань, що дозволяє розробляти дії з урахуванням ризиків, які постають під час війни [4].

С. Бай та В. Єлісеєв аналізуючи конкретні виклики (релокація, логістика, доступ до ресурсів, кадрові проблеми), які впливають на бізнес-процеси, підкреслюють, що бізнес-аналітика може допомогти їх структурувати та моделювати [1].

О. Ніпіаліді та О. Квасовський розглядають проблеми, з якими стикається бізнес під час війни (релокація, порушення ланцюгів постачання, регуляторні бар'єри) і пропонують заходи покращення бізнес-середовища. Автори стверджують, що бізнес-аналіз є базовим для розробки таких заходів [3].

І. Макалюк І., О. Кривда О., А. Лайкова описуючи етапи якісного аналізу ризиків і способи їх мінімізації, відмічають, що це є одним із центральних елементів бізнес-аналізу [2].

На основі досліджень українських та зарубіжних учених можна виділити такі важливі методичні підходи й інструменти, які використовуються в бізнес-аналізі:

1. SWOT-аналіз з акцентом на нові загрози: логістика, енергопостачання, ризик руйнувань, безпека персоналу.

2. Аналіз ризиків (якісний і кількісний), який полягає в ідентифікації, класифікації, оцінці ймовірності та впливу, розробки планів реагування.

3. Фінансовий аналіз, завданням якого є аналіз ліквідності, платоспроможності, оцінка собівартості та маржинальності, у тому числі з урахуванням інфляційних та валютних ризиків.

4. Стратегічне управління та адаптація бізнес-моделі: дослідження показують, що підприємства, які формують адаптивні стратегії, здатні швидше відновити діяльність.

5. Моніторинг і аналітика даних у реальному часі шляхом бізнес-опитувань, державних досліджень, які забезпечують інформаційну базу для аналітичних висновків.

6. Вартісно-орієнтоване управління, яке зорієнтоване на виділення пріоритетів, що забезпечують найбільшу додану вартість при обмежених ресурсах.

На рівні підприємства бізнес-аналіз, який є основою його ефективного управління, може реалізовуватися через регулярні внутрішні аудити і аналіз фінансових звітів, окреслення ключових показників ефективності (KPIs), що відповідають ситуації; використання моделей сценарного планування: кращий випадок, середній, найгірший (ризиковий), зокрема для постачань, логістики, роботи персоналу; створення системи раннього попередження ризиків; залучення бізнес-аналітики при прийнятті стратегічних рішень: чи варто змінювати асортимент, канали збуту, знаходити нові постачання; співпраця з державними програмами підтримки та опитуваннями, використання даних державних ініціатив для формування карт проблем і потреб бізнесу.

У той же час коректному використанню бізнес-аналізу можуть заважати такі фактори:

– недостатність якісної, актуальної інформації, тому що дані можуть бути роздрібненими, із затримками, недостатньо охоплювати всі регіони;

– швидкість змін середовища, оскільки те, що вчора було релевантним, сьогодні може бути вже застарілим;

– обмеження фінансових, людських, матеріальних ресурсів; психологічна невизначеність, страхи, які можуть стримувати прийняття рішень; порушення нормативно-правового поля, регуляторні зміни, проблеми з інфраструктурою тощо.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що бізнес-аналіз в умовах воєнного стану є критично важливим елементом управління, забезпечуючи підприємству здатність адаптуватися, зменшувати ризики і реагувати на виклики. Його ефективне застосування дозволяє забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. На підприємстві необхідно створювати систему бізнес-аналізу, яка б охоплювала регулярний моніторинг, сценарне планування, аналіз ризиків, аналітику даних, оперативне управління. Важливим чинником, що може підсилити ефективність бізнес-аналізу, є державна підтримка, програми, що забезпечують інформаційні та фінансові ресурси.

Література

1. Бай С., Єлісеєв В. Управління підприємствами: виклики воєнного часу. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 6 (252). С. 64-78.
2. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <http://Економіка та Суспільство> (дата звернення 09.10.2025).
3. Ніпаліді, О., Квасовський, О. Дослідження стану та проблематики розвитку бізнесу в українській економіці під час війни. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 125-135.
4. Феєр, О., Хаустова, К., Густі, С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97.