

UDC 005.913.657: 658.14

JEL classification: M11; M41

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>

**Василь САВЧУК,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри статистики та економічного аналізу,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
вул. Героїв оборони, 15, м. Київ, 03041, Україна,  
e-mail: [savchukvk@ukr.net](mailto:savchukvk@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4261-3329>

**Василь ДЕРІЙ,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Західноукраїнський національний економічний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: [vasylderij@gmail.com](mailto:vasylderij@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3600-4121>

## **РЕЛЕВАНТНА АНАЛІТИКА – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Савчук В., Дерій В. Релевантна аналітика – визначальний чинник ефективного управління діяльністю підприємства. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 4. С. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>

Savchuk, V., Derii, V. (2023). Relevantna analityka – vyznachalni chynnyk efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Relevant analytics is a determining factor in effective management of the company's activities]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 4, 104-117. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>

### **Анотація**

**Вступ.** Функціонування підприємства вимагає постійного оцінювання стану й динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища, ситуацій і проблем, що створює необхідність прийняття управлінських рішень, які моделюються з урахуванням потенційних можливостей: ресурсів, умов, обмежень, ризиків, непередбачуваності тощо. Одним з визначальних чинників ефективності таких рішень є релевантна аналітика. З огляду спеціальної літератури бачимо, що нині збільшилась зацікавленість науковців і практиків до застосування цього терміна. Проте згідно з оцінкою національної аналітичної школи йдеться не стільки про базову сутність поняття, скільки про збагачення його змісту. Таке збагачення відбулось завдяки підвищенню ролі математичних дисциплін та цифровізації

---

© Василь Савчук, Василь Дерій, 2023.

---

процесу підготовки, опрацювання і передавання інформації, а також можливості пошуку нових знань, отриманих з обробки великих масивів даних. Беззаперечно те, що трансформація національної економіки в ринкову розширила міжнародне співробітництво і привнесла в економіку нові явища, структури, процеси, терміни, вимірники, показники, індикатори, моделі, критерії оцінювання, за рахунок чого збагачується сутність аналітики. Тому, на наш погляд, важливо оцінити адаптацію інформаційно-аналітичної системи наших підприємств до передових ідей, розробок, технологій міжнародної наукової спільноти і практики, що підвищить ефективність регулювання розвитку української економіки.

**Мета статті** – розроблення теоретичних засад релевантної аналітики як передумови ефективного управління суб'єктом господарювання – системного, предметно-пізнавально-креативного процесу, спрямованого на формування дій / заходів для отримання бажаних (планових, прогнозованих, передбачуваних) результатів діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Дослідження виконане із застосуванням монографічного методу та практики створення фіксованих облікових даних та їх перетворення для оцінювання виконання прийнятих управлінських рішень і виявлення ситуацій / проблем, вирішення яких забезпечує досягнення прогнозованих / запланованих результатів діяльності функціонуючого підприємства. Для досягнення окресленої мети дослідження застосовано методи системно-функціонального аналізу, зокрема теорії пізнання, теорії прийняття рішень, структурно-часового параметричного аналізу, абстрактно-логічні, евристичні та ін.

**Результати.** Запропоновано визначення поняття «аналітика» – як розділена цілісність, яка синтезує різнохарактерні дані та їхню креативну інтерпретацію з виявленням причинно-наслідкових зв'язків і системною, кількісно-якісною оцінкою зміни явищ, структур, процесів, функцій, результатів, що є інформаційною базою пізнання, прогнозування й управління їх трансформацією / розвитком. Уточнено особливості формування та управління інформаційною базою підприємства і трактування поняття «релевантна аналітика» – як процес забезпечення користувачів / менеджерів запитуваною інформацією, що полегшує та здешевлює якісне виконання ними конкретних завдань, підвищує ефективність управлінського впливу на результати діяльності підприємства. Розглянуто функціональну суть бізнес-аналітики і бізнес-аналітика. Запропоновано методологічні підходи до оцінювання та вирішення ситуацій / проблем, зумовлених підвищеною ризиковістю і невизначеністю.

**Перспективи.** Подальші дослідження мають розвинути методичні підходи до забезпечення організаційно-часово-просторової порівнянності показників, обліку й аналізу віртуальних активів, обґрунтування управлінських рішень / проєктів в умовах ризиковості та невизначеності, ширшого використання переваг інтелектуального аналізу і знань, отриманих з великих масивів даних.

**Ключові слова:** ефективне управління, аналітика, релевантність, бізнес-аналіз, фінансовий аналіз, бізнес-аналітик, методології гнучкого управління.

**Формули: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14.**

**Vasyl SAVCHUK,**

D. Sc. (Economic), Professor,  
Professor of the Department of Statistics and economic analysis,  
National University of Life and Environmental sciences of Ukraine,  
15 Defense Heroes, str., Kyiv, 03041, Ukraine,  
e-mail: vasylderij@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4261-3329>

**Vasyl DERII,**

D. Sc. (Economic), Professor,  
Professor of the Department of accounting and Taxation,  
West Ukrainian National University of Economics,  
11 Lvivska, str., Ternopil, 46009, Ukraine,  
e-mail: vasylderij@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3600-4121>

**RELEVANT ANALYTICS IS A DETERMINING FACTOR OF EFFECTIVE  
MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES**

**Abstract**

**Introduction.** *The functioning of the enterprise requires a constant assessment of the state and dynamics of the external and internal environment, emerging situations and problems, which creates the need to make management decisions that are modeled taking into account potential opportunities: resources, conditions, limitations, risks, unpredictability, etc. One of the determining factors of the effectiveness of such solutions is relevant analytics. From a review of the specialized literature, we can see that nowadays the interest of scientists and practitioners in the use of this term has increased. However, the assessment of the national analytical school confirms that it is not so much about the basic essence of the concept as about the enrichment of its content. Such enrichment occurred due to the increased role of mathematical disciplines and digitalization of the process of preparation, processing and transmission of information, as well as the possibility of finding new knowledge obtained from the processing of large data sets. It is also undeniable that the transformation of the national economy into a market economy expanded international cooperation and brought new phenomena, structures, processes, terms, metrics, indicators, models, evaluation criteria to the economy, which enriches the essence of analytics. Therefore, in our opinion, it is important to evaluate the adaptation of the information and analytical system of our enterprises to advanced ideas, developments, technologies of the international scientific community and practice, which will increase the effectiveness of regulating the development of the Ukrainian economy.*

**The purpose of the article** is to develop the theoretical foundations of relevant analytics as a prerequisite for effective management of a business entity - a systematic, subject-cognitive-creative process aimed at forming actions/measures to obtain the desired (planned, forecasted, predictable) results of the enterprise's activity.

**Research methods.** *The study was carried out using the monographic method and the practice of creating fixed accounting data and their transformation to evaluate the*

---

*implementation of management decisions and identify situations/problems, the solution of which ensures the achievement of the predicted/planned results of the functioning of the enterprise. In order to achieve the defined goal of the research, the methods of system-functional analysis, in particular the theory of cognition, the theory of decision-making, structural-temporal parametric analysis, abstract-logical, heuristic, etc., were applied.*

**The results.** *The definition of the concept of “analytics” is proposed - as a divided integrity that synthesizes various data and their creative interpretation with the identification of cause-and-effect relationships and a systematic, quantitative-qualitative assessment of changes in phenomena, structures, processes, functions, results, which is the information base of knowledge, forecasting and management of their transformation/development. The peculiarities of the formation and management of the company’s information base and the interpretation of the concept of “relevant analytics” - as a process of providing users/managers with the requested information, have been specified, which makes it easier and cheaper for them to perform specific tasks with high quality, increases the effectiveness of managerial influence on the results of the enterprise. The functional essence of business analytics and business analytics is considered. Methodological approaches to assessing and solving situations/problems caused by increased risk and uncertainty are proposed.*

**Prospects.** *Further research should develop methodical approaches to ensure organizational, temporal and spatial comparability of indicators, accounting and analysis of virtual assets, justification of management decisions/projects in conditions of risk and uncertainty, wider use of the advantages of intellectual analysis and knowledge obtained from large data sets.*

**Keywords:** *effective management, analytics, relevance, business analysis, financial analysis, business analyst, agile management methodologies.*

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 14.

**JEL classification:** M11; M41.

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування підприємства вимагає постійного оцінювання стану й динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, нових ситуацій і проблем, що створює необхідність прийняття управлінських рішень, які моделюються з урахуванням потенційних можливостей: ресурсів, умов, обмежень, ризиків, непередбачуваності тощо. Одним із визначальних чинників ефективності таких рішень є релевантна аналітика. З огляду спеціальної літератури бачимо, що нині збільшилась зацікавленість науковців і практиків до застосування цього терміну. Проте згідно з оцінюванням національної аналітичної школи, йдеться не стільки про базову сутність поняття, скільки про збагачення його змісту. Таке збагачення відбулось завдяки підвищенню ролі математичних дисциплін та цифровізації процесу підготовки, опрацювання і передавання інформації, а також можливості пошуку нових знань, отриманих у результаті обробки великих масивів даних. Беззаперечно, що трансформація національної економіки в ринкову розширила міжнародне співробітництво і привнесла в економіку нові явища, структури, процеси, терміни, вимірники, показники, індикатори, моделі, критерії оцінювання, за рахунок чого збагачується сутність аналітики. Тому, на наш погляд, важливо оцінити адаптацію інформаційно-аналітичної системи наших підприємств до передових ідей, розробок,

технологій міжнародної наукової спільноти і практики, що підвищить ефективність регулювання розвитком української економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд суті терміна «аналітика» дає підставу для висновку, що це синтез понять збір та систематизація даних і їхня інтерпретація. Основними джерелами даних, у яких відображається економічна діяльність підприємства, є бухгалтерський облік (фінансовий та управлінський / виробничий), статистика і моніторинг, контроль та аудит тощо. Інтерпретацію цих даних проводять фахівці з економічного аналізу й аналізу господарської діяльності (бізнес-аналізу), стратегічного та екологічного, фундаментального і технічного аналізу, а також інших видів аналізу.

Суттєвий вклад у розвиток аналітичних джерел даних та їхнє осмислення зробили такі українські вчені-економісти: Бардаш С. В., Білоус О. С., Білуха М. Т., Бланк І. О., Боднар М. І., Бондаренко В. В., Брадул О. М., Бруханський Р. Ф., Бутинець Ф. Ф., Гайдуцький П. І., Герасимович А. М., Гнилицька Л. В., Гоголь Т. А., Гуцаленко Л. В., Жук В. М., Завадський Й. С., Загородній А. Г., Задорожний З.-М. В., Калюга Є. В., Каракоз І. І., Кіндрацька Г. І., Кіндрацька Л. М., Кірейцев Г. Г., Ковальчук М. І., Ковальчук Т. М., Корінько М. Д., Костирко Р. О., Костюченко В. М., Коцупатрий М. М., Краєвський В. М., Крупка Я. Д., Кучеренко Т. Є., Лазаришина І. Д., Левицька С. О., Легенчук С. Ф., Лещенко Г. Т., Литвин З. Б., Литвин Б. М., Литвин Ю. Я., Лаговська О. А., Ловінська Л. Г., Малюга Н. М., Микитюк П. П., Мних Є. В., Мороз Ю. Ю., Назарова К. О., Норд Г. Л., Олійник О. В., Павелко О. В., Парасій-Вергуненко І. М., Пархоменко В. М., Петрик О. А., Петрук О. М., Попович П. Я., Пушкар М. С., Рудницький В. С., Реслер М. В., Саблук П. Т., Садовська І. Б., Самборський В. І., Слесар Т. М., Спільник І. В., Фаріон І. Д., Федорович Р. В., Цаль-Цалко Ю. С., Череп А. В., Чижевська Л. В., Чумаченко М. Г., Шевчук В. О., Шкарабан С. І., Ярощук О. В. та ін. Проте поза їхньою увагою залишилось чимало невирішених / дискусійних питань як щодо формування даних, так і щодо їх інтерпретації. Зокрема, не завжди забезпечується організаційно-часово-просторова порівнянність даних, дискутуються підходи щодо врахування / неврахування якості продукції під час її калькулювання, практично відсутні обліково-аналітичні напрацювання до оцінювання нових явищ, зокрема віртуальних активів та економічних показників діяльності підприємства, залучених з міжнародного досвіду, не набули поширення методичні підходи з методології і практики менеджменту діяльності підприємств в умовах ризиковості та невизначеності, а також ширшого застосування інтелектуального аналізу даних і добування знань з великих інформаційних масивів тощо.

**Мета дослідження** полягає в розробленні теоретичних засад релевантної аналітики як передумови ефективного управління суб'єктом господарювання – системного, предметно-пізнавально-креативного процесу, спрямованого на формування дій / заходів для отримання бажаних (планових, прогнозованих, передбачуваних) результатів діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Дослідження виконане із застосуванням монографічного методу та практики створення фіксованих облікових даних та їх перетворення для оцінювання виконання прийнятих управлінських рішень і виявлення ситуацій / проблем, вирішення яких забезпечує досягнення прогнозованих / запланованих

---

результатів діяльності функціонуючого підприємства. Для досягнення окресленої мети дослідження застосовано методи системно-функціонального аналізу, зокрема теорії пізнання, теорії прийняття рішень, структурно-часового параметричного аналізу, абстрактно-логічні, евристичні та ін.

**Результати дослідження.** Управління підприємством – це складний інтелектуально-креативний процес, який, використовуючи доступні дані й результати аналітичного оцінювання ситуації / проблеми з виявленням причин зміни параметрів керованого об'єкта і синтезом відхилень із урахуванням їх характеру та особливостей, формує передумови ухвалення мотивованих рішень. Оцінка теоретичного надбання української аналітичної школи дає підставу для висновку, що визначальним чинником ефективного управління є якісна інформація та її аналітичне осмислення. Так, професор Мних Є. В. зазначає, що «сучасні системи менеджменту покликані забезпечити своєчасність прийняття ефективних управлінських рішень на максимально повній доказовій базі, з мінімальним ризиком та витратами на їхнє формування. За експертними оцінками, успішність виконання такого завдання на 60–70% залежить від якості обліково-аналітичного забезпечення реалізації функцій управління. Під час визначення такої вагомості і дієвості обліково-аналітичних систем досягають ефекту системної синергії, за якою розвиток управління обумовлює становлення адекватних обліково-аналітичних підсистем, а інноваційність останніх формує резерви для підвищення його ефективності» [1]. Науковці Каракоз І. І. та Самборський В. І. визначають економічний аналіз як «комплексне дослідження всіх сторін діяльності підприємства з використанням відповідних джерел даних для виявлення, вивчення та вимірювання впливу чинників, причин і резервів, використовуваних при прогнозуванні та плануванні й оцінці роботи підприємства шляхом порівняння її результатів з витратами; узагальнення результатів аналізу з розробкою необхідних заходів і перевіркою їх виконання» [2]. Професор Лещенко Г. Т. зазначав, що «аналіз господарської діяльності має міждисциплінарний характер і що дані різних наукових дисциплін – статистики, організації виробництва, бухгалтерського обліку, фінансування та кредитування, контролю і ревізії, дані різних техніко-технологічних дисциплін є вихідною базою для аналізу, а результати аналізу кладуть в основу розробки нових варіантів перспективних та оперативних планів і є критерієм вибору найкращого з них, вони підсилюють контрольні функції керівництва, що забезпечує більш раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства, сприяє удосконаленню управління й підвищенню економічної ефективності господарювання» [3].

На основі узагальнення думок професорів виявлено, що незалежно від назви дисципліни продумане аналітичне осмислення діяльності підприємства передбачає системне використання різносторонньої інформації і спеціальних пізнавальних методів для виявлення і кількісно-якісного оцінювання різних чинників, які зумовлюють зміну параметрів керованого об'єкта, що є базою його приведення в бажаний стан, яке через управлінський вплив фокусується в ефективному господарюванні.

Зауважимо, що визначені професорами постулати фундаментують конструктивну сутність поняття «аналітика», яке все ширше використовують у науковому і практичному обороті економісти, бухгалтери, фінансисти, менеджери, підприємці та

інші фахівці. Науковий інтерес до цього поняття підтверджується його численними тлумаченнями. За визначенням Вікіпедії, «аналітика (від грец. ἀναλυτικά) – основа інтелектуальної, логіко-мисленевої діяльності, спрямованої на рішення практичних завдань» [4].

На веб-сайті «Оракул» наведено таке визначення аналітики: «це процес виявлення суттєвих закономірностей в даних, їх інтерпретації та передавання» [5], а веб-сайт «Дефініції бізнес-аналітики» пропонує розглядати аналітику «як складову діяльності підприємства, що передбачає використання даних для аналізу з метою зменшення витрат і підвищення ефективності» [6].

Найбільш глибоке трактування цього поняття дає професор Сурмін Ю. П. За його словами, «сьогодні аналітика – це розгалужена і складна система знань, складовими частинами якої є й інші науки: логіка (наука про закономірності правильного мислення), методологія (система принципів, методів і прийомів пізнавальної діяльності), евристика (наука, що відкриває нове в різних сферах життя), інформатика (наука про інформацію, способи її отримання, нагромадження, оброблення і передавання» [7].

На основі наведених вище трактувань можна сформулювати таке визначення терміна «аналітика»: це розділена цілісність, яка синтезує різнохарактерні дані та креативно їх інтерпретує з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків і системної, кількісно-якісної оцінки зміни явищ, структур, процесів, функцій, результатів, що є інформаційною базою пізнання, прогнозування й управління їхньою трансформацією / розвитком.

Практична спрямованість аналітики найбільш повно відображається на мікрорівні, тобто на рівні різних організаційно-правових форм господарювання (бізнес-аналітика). Як складова діяльності підприємства бізнес аналітика передбачає використання даних для аналітичного оцінювання і виявлення проблем практично в будь-якій його частині, у т. ч. в IT-процесах, виробничо-організаційній структурі, розвитку персоналу, логістичці, для зменшення витрат і підвищення ефективності управління. Затребуваність такої професії виявляється в тому, що більшість університетів готують бізнес-аналітиків, які мають захистити магістерську роботу за цією тематикою. Згідно з програмою підготовки бізнес-аналітика, студенти мають опанувати знання з галузевої виробничо-технологічної специфіки діяльності підприємства і, залежно від специфіки діяльності – з методології бізнес-аналізу, використовуючи платформи Agile Business Analysis, Six Sigma або Rational Unified Process), а також інструменти аналізу та візуалізації даних (Tableau, Excel і BI Tools). Бізнес-аналітик також повинен мати деякі знання з мови програмування, наприклад SQL, щоб фахово замовляти нові програми чи удосконалювати ті, що підприємство вже використовує.

Щодо інформаційної складової аналітики, то основними джерелами даних є облікові, які отримуємо як з мінімальним втручанням людини, використовуючи різні лічильники та спеціальне обладнання, так і шляхом збирання й опрацювання даних людиною. Зазначимо, що в біологічних, медичних, інженерних та інших природничих видах діяльності, де широко застосовують спеціалізоване обладнання, дані отримує (чи контролює їхнє отримання) персонально користувач, що є важливою передумовою їхньої достовірності, а відхилення якісних параметрів даних можуть зумовлюватись як кваліфікацією одержувача, так і застосовуваними

---

методиками, приладами, інструментами. Така інформація достовірна (в межах зазначених похибок), що є передумовою об'єктивного оцінювання стану / зміни аналізованих явищ, процесів, результатів. Щодо економічної інформації (це наш об'єкт дослідження), то її переважно створює людина, а отже, може простежуватись суб'єктивний вплив на її кількісно-якісні параметри. Тобто, в економічних рішеннях частіше використовується інформація, яка формується під впливом суб'єктивного чинника, і її якість залежить від кваліфікації працівників, причетних до формування даних, організаційно-правових форм господарювання, реформування джерел даних – статистики, бухгалтерського обліку фінансової звітності, податкового законодавства, характеру участі в міжнародному поділі праці та ін. Так, підготовка облікових даних за вимогами НП(С)БО призвела до організаційно-часово-просторової непорівнянності деяких показників, зокрема собівартості продукції (робіт, послуг), через використання неоднакових методичних підходів до визначення її рівня, багатоваріантність методів нарахування амортизації, різних оцінок оборотних матеріальних запасів, які відносять на виробництво. Отже, йдеться не тільки про різні організаційно-правові форми господарювання, а й про однотипні (навіть про одне і те саме в часовому вимірі), в яких можуть застосовуватися різні облікові підходи. Щоби узгодити дані до рівня зіставності, необхідно додатково витратити час на вивчення облікової політики, інших документів та проведення додаткових обчислень. Сьогодні майже неможливо створити однорідний статистичний комплекс для наукових пошуків та об'єктивного оцінювання результатів господарювання, що впливає на правильність оподаткування, державну підтримку, прогнозування розвитку суб'єктів господарювання тощо.

З огляду на окреслене, необхідно підвищити якість інформаційного економічного середовища, зокрема для сільськогосподарських підприємств, що можна досягти в результаті таких заходів:

- максимального використання технічних засобів, зокрема лічильників, безпілотних літальних апаратів (БПЛА), ГІС-технологій для отримання інформації, ширше запровадження точного землеробства, автоматизованих систем на фермах, переробних виробництвах та ін.;

- підвищення якості даних, отриманих людиною (облікові і фінансові працівники, економісти-аналітики тощо), забезпечивши дотримання ними певних алгоритмів підготовки інформації;

- інтегрування усіх джерел отримання економічної інформації (обліково-статистичної та отриманої за допомогою комп'ютерно-інформаційних технологій) у єдину систему, що об'єднає усі функції, застосовуваних підприємствами джерел даних, для формування чіткої, прозорої, достовірної інформаційної бази з метою оцінювання, прогнозування і управління їхнім резильєнтним (сталим) розвитком.

У такому контексті треба враховувати, що це може призвести до значного зростання обсягу даних, а отже, інформаційна база підприємств потребуватиме суттєвих змін, що вплине на її структуру, методи зберігання й обробки даних, через задіяння нових сховищ даних, ширше використання хмарних обчислень, трансформацію технології підтримки ухвалення рішень, зокрема із використанням онлайн-аналітичної обробки (OLAP) та інтелектуального аналізу даних, тобто «йдеться про використання бізнес-аналітики (Business Intelligence / BI), що базується на стратегії і технології, використовуваних



підприємством для аналізу даних та управління бізнес-інформацією. До її загальних функцій входять аналіз звітності й онлайн-аналітична обробка поточних даних, інтелектуальний аналіз даних та процесів, текстів і управління бізнес-ефективністю, описова та прогнозна аналітика й інше» [8]. За допомогою «інструментів BI обробляють великі обсяги структурованих, а деколи і неструктурованих даних, полегшують їхню інтерпретацію, що дає змогу визначати, розробляти чи створювати по-іншому нові стратегічні можливості для бізнесу, зокрема отримавши інформацію про нові ринки, оцінити попит та придатність продуктів і послуг для різних сегментів таких ринків, а також сформувану маркетингову стратегію, яка заснована на знаннях, що може забезпечити підприємству конкурентну перевагу та довгострокову стабільність, а також дати йому змогу ухвалювати ефективні стратегічні рішення» [9].

«Бізнес-аналітика дає змогу підприємству здійснювати ширше коло бізнес-рішень, починаючи від операційних і закінчуючи стратегічними. Основні операційні рішення передбачають позиціонування продукту чи ціноутворення. Стратегічні бізнес-рішення зорієнтовані на пріоритети, цілі та напрямки діяльності підприємства. За всіх можливих випадків BI є найефективнішим, коли вона поєднує дані, одержані з ринку, на якому працює підприємство (зовнішні дані) із даними з внутрішніх джерел, таких як фінансові й операційні дані (внутрішні дані). Синтез зовнішніх та внутрішніх даних дає змогу досить повно відображати як виробничу, так і комерційну ситуацію підприємства, чого неможливо досягти, використовуючи окремо внутрішні або зовнішні дані» [10].

Незалежно від джерел, методів проведення обробки даних, вигляду їх отримання (проаналізовані чи ні), вони мають бути релевантні для користувачів, тобто максимально придатні до використання. Поняття релевантності трактується доволі неоднозначно, що зумовлено суттю слів його походження, якими є: «латинське *relevare* – піднімати, полегшувати» [11] та «англійське *Relevance* – актуальність» [12]. Синтез цих слів можна трактувати як спосіб полегшення виконання завдання, визначеного у пошуковому запиті, чи міра відповідності отриманого результату очікуваному. «Принцип релевантності часто використовують у бібліографії з метою систематизації наукових праць за відповідними ознаками, під час перевірки наукових робіт на дотримання доброчесності, а в економічній аналітиці – під час оцінки ефективності різних варіантів рішень тощо» [13]. У такому контексті деякі науковці вважають, що ретроспективні дані не можуть бути релевантними, адже їх уже не можна змінити. На їхній погляд, лише прогнозовані, планові, очікувані дані вважаються релевантними, адже вони можуть бути альтернативними. Проте згідно з таким підходом звучуються межі поняття релевантності, оскільки цілеспрямований вибір фактичних даних із загальної інформаційної бази зменшує витрати і підвищує оперативність формування альтернативних рішень, а отже, дає змогу збільшувати кількість варіантів аналогічних рішень. Решта даних, які не використовуються для виконання даного завдання, вважаються нерелевантними.

З огляду на вищевказане, в дослідженні акцентується увага на релевантній аналітиці, що передбачає не лише збір і систематизацію даних, а саме цільовий їхній вибір та підготовку запитуваної інформації з дотриманням термінів, повноти, адекватності виконуваним завданням: оцінка результатів діяльності, прогнозування, планування, управління, розв'язання конкретних ситуацій / проблем тощо.

Отже, суть поняття «релевантна аналітика» – це процес забезпечення користувачів / менеджерів запитуваною інформацією, що полегшує та здешевлює якісне виконання ними практичних завдань, підвищує ефективність управлінського впливу на очікувані результати діяльності підприємства.

Зі сказаного вище можна визначити поняття процесу аналітики, що передбачає: виявити ситуацію / проблему (або те, що нам необхідно розв'язати), зібрати необхідні дані, провести їхню верифікацію й оброблення, алгоритмізувати розв'язання ситуації / проблеми, побудувати модель з візуалізацією розв'язання, оцінити достатність даних та їхню релевантність, за необхідності підібрати / розробити комп'ютерну програму, проаналізувати отримані результати на їхню адекватність, здійснити рейтингове оцінювання потенційних варіантів розв'язання ситуації / проблеми, запропонувати користувачам / менеджменту найбільш прийнятні з них. Аналітичний процес залежатиме від складності розв'язуваних завдань, термінів розв'язання, наявності потрібної інформації та ресурсів, потенційних обмежень і т. д.

Структурно-функціональна класифікація релевантної аналітики для управління діяльністю підприємства відображена на рис. 1.



Рис. 1. Структурно-функціональна класифікація релевантної аналітики  
Джерело: розроблено авторами.

За умов стабільного розвитку економіки розв'язувані завдання переважно мають передбачуваний характер та не часто потребують поглибленого пізнання суті відхилень і, зазвичай, базуються на шаблонних алгоритмах релевантного інформаційного забезпечення та його інтерпретації. Проте сучасні умови функціонування

національної економіки характеризуються значною ризиковістю і невизначеністю, що зумовлені глобалізаційними процесами, демографічними та кліматичними змінами, спалахом інфекційних хвороб, військовими діями на фронті, що призвело до високого динамізму параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, а отже, ускладнило оцінювання ситуацій / проблем та ухвалення управлінських рішень щодо їхнього розв'язання. В такому разі, за словами Куна Т. С., треба вийти за рамки «старої парадигми» [15]. А це вимагає від аналітика пошуку нових підходів, нетрадиційних методів оцінювання ситуацій / проблем і алгоритмів розробки управлінських рішень. Не потребує доведення твердження, що результати економічної діяльності підприємства насамперед формуються під впливом внутрішнього середовища, складовими якого є різнопланові елементи, зокрема: його місія, мета, основні завдання, земельні ділянки, будівлі і споруди, техніка й обладнання, трудовий і фінансовий потенціал, бізнес-процеси і структурно-функціональні підрозділи, центри відповідальності і т. д. Кожен перелічений вище елемент своєрідно і відчутно впливає на економіку конкретного підприємства. Якщо матеріальна складова цього підприємства створюється цілеспрямовано і її можна розглядати як врівноважену систему, то працівники вносять у неї індивідуальні особливості, пов'язані з їхніми життєвими планами, визначальними цінностями, вподобаннями та ін., які поводяться хаотично, узгоджуючись / конфліктуєчи між собою, а отже, формують позасистемне середовище, пізнання якого потребує нової інформації, нестандартного аналітичного оцінювання. Водночас не завжди є стандартні правила реагування на збурюючі чинники зовнішнього середовища, а в Україні, крім цього, є проблеми, зумовлені повномасштабною війною РФ проти України. За таких умов ситуації, що пов'язані зі змінами функціонування національної економіки, окремих її галузей, видів економічної діяльності, суб'єктів господарювання мають непередбачуваний характер і не можуть бути розв'язані за допомогою традиційних прийомів, а це потребує пошуку новітніх аналітичних підходів як до формування інформації, так і до її інтерпретації, тобто йдеться про створення нової аналітики та нетрадиційних способів підвищення її релевантності. Відповідно, формуються нові вимоги до аналітики, яка, з одного боку, дала змогу кількісно виміряти відхилення / наслідки, спричинені невизначеністю, а з іншого – враховуючи величину і характер відхилень / наслідків, забезпечила їхню інтерпретацію та пошук потенційних можливостей забезпечення очікуваної зміни параметрів керованого об'єкта і підготовку варіантів управлінського впливу для його приведення в очікуваний стан.

З огляду на те, що розум людини, стикаючись з такими викликами, шукає стержень / точку опори, якими, оцінюючи стан та багаторічну історію досліджень із пізнання розвитку економіки, є базові категорії: «енергія», «інформація», «структура», «процес», «функція», а нині «система» – застосування яких дає науковцю орієнтир і напрямок думки, стимулюючи подальший пошук з метою побудови прийняттого розвитку. Релевантна аналітика в умовах значного ризику та невизначеності реалізується через застосування різних підходів, що ґрунтуються на теорії гнучкого управління. До таких підходів можна віднести «живу», сценарну і vision-методології та герменевтику.

«Жива» методологія передбачає розроблення управлінських рішень з урахуванням найновіших досягнень під час розв'язання конкретних завдань, у т. ч. тих, що пов'язані

---

з ризиком. Критерієм оцінювання є інноваційність управлінських рішень, які є синтезом думок експертів з аналітичного оцінювання ситуацій / проблем та розробки нетипових управлінських рішень, які на початку роботи аналітиків / творчої групи не можна було передбачити.

Сценарна методологія використовується для ухвалення управлінських рішень у ситуаціях зі значною невизначеністю. За вихідні дані беруть результати аналітичного оцінювання стану, що добре описується (його називають реальним прогнозом). Використовуючи покрокову заміну чинників у межах параметрів досліджуваної ситуації як у напрямку поліпшення, так і погіршення, отримуємо різні прогнозні сценарії, найкращий з яких називають оптимістичним, а найгірший – песимістичним. З наростанням невизначеності (історичної, ситуативної, коли величина параметрів виходить за межі використовуваних у прогнозуванні), екстраполяція втрачає актуальність. Це підтверджується тим, що довгострокові плани переважно не виконуються. Тоді використовується технологія стратегічного планування, основою якої є *visen*-методологія.

Плани, отримані із застосуванням принципів *visen*-методології, вже не є строгим проєктом. Це образ, побажання з набором відповідних значимих ознак – зокрема таких, які хоче бачити управлінець / зацікавлений суб'єкт у далекій перспективі. Прикладом такого проєкту може бути визначена підприємством його місія.

Суть герменевтики як логічного прийому, що спеціально розводить між собою поняття «тлумачення» і «розуміння». Перше нагромаджує докази та формує висновки, а друге – спрямоване на формування знання, яке ґрунтується на досвіді, спогляданні, на не строгих роздумах (судженнях експертів). Такі оцінки майбутнього розвитку української економіки можна зробити на основі передбачень, висловлюваних авторитетними фаховими експертами різних спеціальностей, але ці передбачення нерідко залишаються лише побажаннями. Їхня цінність полягає в тому, що під час виникнення таких ситуацій / проблем, уже є відповідні орієнтири, як діяти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розглянувши напрацювання представників української наукової школи економістів-аналітиків, вивчивши досвід із вказаної проблематики вчених з інших країн, робимо висновок про важливість і необхідність розвитку аналітики, яка є визначальним чинником ефективного управління. Для цього вона повинна базуватися на якісних даних, незалежно від способу їх отримання і опрацювання. Вони мають повністю задовольняти запити користувачів, бути максимально достовірними, своєчасними, недорогими, тобто релевантними. Це спрощує проведення аналізу таких даних, а на основі отриманих результатів сформувані об'єктивну оцінку ситуацій / проблем, що дасть змогу ухвалити вмотивовані управлінські рішення щодо їх розв'язання.

У подальших дослідженнях варто звернути увагу на вдосконалення й розширення методичних підходів до забезпечення організаційно-часово-просторової порівнянності показників, обліку й аналізу віртуальних активів, обґрунтування управлінських рішень / проєктів в умовах ризиковості і невизначеності, ширшого використання переваг інтелектуального аналізу та знань отриманих з великих масивів даних.

### Література

1. Мних Є. В. Ефективність інтегрування обліково-аналітичних систем. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 1. С. 109-116.
2. Каракоз І. І., Самборський В. І. Теорія економічного аналізу. Київ: Вища школа, 1989. 254 с.
3. Лещенко Г. Т. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Київ : Вища школа, 1984. 328 с.
4. Аналітика. Вікіпедія. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика](http://uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика)
5. Business Analytics Solutions – Oracle. URL: <https://www.oracle.com/business-analytics/>
6. Business Analytics Definition. URL: [heavy.ai/technical-glossary/business-analytics](http://heavy.ai/technical-glossary/business-analytics).
7. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз. Київ: МАУП, 2003. 368 с.
8. Dedić, N. & Stanier, C. (2016). Measuring the Success of Changes to Existing Business Intelligence Solutions to Improve Business Intelligence Reporting. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 268, P. 225–236. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49944-4\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49944-4_17).
9. Rud, O. (2009). Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. Hoboken, N. J: Wiley & Sons. URL: [en.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence).
10. Coker, F. (2014). Pulse: Understanding the Vital Signs of Your Business. Ambient Light Publishing. P. 41–42. URL: [en.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence).
11. Смокіноф А. Що таке релевантність і як її підвищити? URL: <https://alexsmokinof.lviv.ua/що-таке-релевантність-і-як-її-підвищит/>.
12. Аналіз релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. *Державний університет «Житомирська політехніка» – Освітній портал*. URL: [learn.ztu.edu.ua](http://learn.ztu.edu.ua).
13. Поняття релевантності інформації. URL: [https://pidru4niki.com/1512082353305/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/ponyattya\\_relevantnosti\\_informatsiyi](https://pidru4niki.com/1512082353305/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/ponyattya_relevantnosti_informatsiyi).
14. Кун Т. Структура наукових революцій. Київ : Port-Royal, 2001. 228 с. URL: <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn.htm>.

### References

1. Mnykh, Ye.V. (2013). Efektyvnist intehruvannia oblikovo-analitychnykh system [Efficiency of integration of accounting and analytical systems]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 1, 109-116. [in Ukrainian].
2. Karakoz, I. I., Samborskyi, V. I. (1989). Teoriia ekonomichnoho analyzu [Theory of economic analysis]. Kyiv: Vyshcha shkola – Hight school, 254 p. [in Ukrainian].
3. Leshchenko, H. T. (1984). Analiz hospodarskoi diialnosti silskohospodarskykh pidpryemstv [Analysis of economic activity of rural enterprises]. Kyiv: Vyshcha shkola. 328 p. [in Ukrainian].
4. Analitika [Analytics]. *Wikipedia*. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика](http://uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика) [in Ukrainian].
5. Business Analytics Solutions – Oracle. Retrived from: <https://www.oracle.com/business-analytics/> [in English].

- 
6. Business Analytics Definition. Retrived from: [heavy.ai/technical-glossary/business-analytics](https://heavy.ai/technical-glossary/business-analytics) [in English].
  7. Surmin, Yu. P. *Teoriia system i systemnyi analiz* [Systems theory and system analysis]. Kyiv: MAUP, 2003. 368 p. [in Ukrainian].
  8. Dedić, N. & Stanier, C. (2016). Measuring the Success of Changes to Existing Business Intelligence Solutions to Improve Business Intelligence Reporting. *Lecture Notes in Business Information Processing. Lecture Notes in Business Information Processing*. Vol. 268. Springer International Publishing. pp. 225–236 URL: [en.wikipedia.org › wiki › Business\\_intelligence](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence). [in English].
  9. Rud, O. (2009). *Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy*. Hoboken, N.J: Wiley & Sons. [en.wikipedia.org › wiki › Business\\_intelligence](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence). [in English].
  10. Coker, F. (2014). *Pulse: Understanding the Vital Signs of Your Business*. Ambient Light Publishing. pp. 41–42. Retrived from: [en.wikipedia.org › wiki › Business\\_intelligence](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence). [in English].
  11. Smokinoff, A. Shcho take relevantnist i yak yii pidvysychyty? [What is relevance and how to increase it?]. Retrived from: [SeoSite › shcho-take-relevantnist-i-yak-yii-pidvysychyt](https://SeoSite.com/shcho-take-relevantnist-i-yak-yii-pidvysychyt). [in Ukrainian].
  12. Analiz relevantnoi informatsii dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Analysis of relevant information for management decision-making]. *Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnik» - Osvitnii portal – State University “Zhytomyr Polytechnic” - Educational portal*. Retrived from: [learn.ztu.edu.ua](http://learn.ztu.edu.ua) [in Ukrainian].
  13. Poniattia relevantnosti informatsii [Concept of relevance of information]. Retrived from: [Pidru4niki › ponyattya\\_relevantnosti\\_informatsiyi](https://Pidru4niki.com/ponyattya_relevantnosti_informatsiyi). [in Ukrainian].
  14. Kun T. (2001). *Struktura naukovykh revoliutsii* [Structure of scientific revolutions]. K.: Port-Royal. 228 p. Retrived from: <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn.htm>. [in Ukrainian].

Статтю отримано 12 жовтня 2023 р.  
Article received October 12, 2023.