

## СУТНІСТЬ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## THE ESSENCE OF ANALYTICAL WORK AND THE INSTRUMENTS OF BUSINESS ANALYTICS IN MANAGEMENT

**Чкан А.С.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет

**Гостева Ю.А.**

магістр, Запорізький національний університет

*У статті розглянуто сутність аналітичної роботи, доведено її актуальність в сучасному бізнес-середовищі, структуровано її основні етапи в процесі управління, а саме прийняття управлінських рішень. Узагальнено та систематизовано стандартизовані та специфічні інструменти бізнес-аналітики. Доведено, що ефективність аналітичної роботи залежить від рівня кваліфікації та компетенції фахівців – бізнес-аналітиків.*

**Ключові слова:** бізнес-аналіз, аналітична робота, бізнес-аналітик, управлінське рішення, інформація, випереджаюча інформація.

*В статье рассмотрена сущность аналитической работы, доказана ее актуальность в современной бизнес-среде, структурированы ее основные этапы в процессе управления, а именно принятие управленческих решений. Обобщены и систематизированы стандартизированные и специфические инструменты бизнес-аналитики. Доказано, что эффективность аналитической работы зависит от уровня квалификации и компетенции специалистов – бизнес-аналитиков.*

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, аналитическая работа, бизнес-аналитик, управленческое решение.

*The article considers the essence of the analytical work, proves its necessity in the modern business environment, provides the structure of its main stages in management process, namely management decision making. The author generalizes and provides the system of standard and specific instruments of business analytics. It has been proved that the efficiency of the analytical work depends on the qualification level and the expertise of business analysts.*

**Keywords:** business analysis, analytical work, business analyst, management decision.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процес управління базується на розробці, обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень, від ефективності яких залежить кінцевий результат діяльності суб'єктів, які діють у різних сферах національного господарства. У ринковому середовищі, яке є швидкозмінним, складним та непостійним, економічно доцільні, ефективні та оптимальні управлінські рішення можуть прийматися тільки за умов використання актуальної, повної та своєчасної інформації. Незважаючи на різноманітність джерел інформації, майже відсутність обмежень у доступі до них, досить складним виявляється не стільки процес збору даних, скільки процес їх обробки, групування та аналізу. Важливим на даних етапах є застосування спеціальних методів – інструментів бізнес-аналітики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання оптимізації та підвищення ефективності управління в цілому, процесу прийняття управлінських рішень зокрема, знаходили відображення в роботах вітчизняних та закордонних учених. Так, інформаційний складник прийняття управлінських рішень досліджували Бондарчук Н.В. [1], Василенко В.А. [2], Колпаков В.М. [3], Орлів М.С. [4] та ін. Методи та методики обґрунтування управлінських рішень, у тому числі особливості їх застосування в різних сферах національного господарства, досліджували Демиденко М.А. [5], Крупський О.П. [6], Матвійчук Л.О. [7] Цюцюра С.В., Криворучко О.В. [8]. На актуальності та специфіці інформаційно-аналітичної діяльності в роботі сучасних менеджерів наголошували

Варенко В.М. [9], Бурак О.М. [10], Яремко З.М. [11], Муковський А.Г. [12] та ін.

Незважаючи на достатньо велику кількість робіт з досліджуваної, проблеми питання прийняття управлінських рішень за умов проведення ґрунтовної аналітичної роботи, застосування найбільш оптимального методу чи їх сукупності залишаються недостатньо дослідженими, особливо в умовах сучасного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у визначенні сутності аналітичної роботи, систематизації методів прийняття управлінських рішень – інструментів бізнес-аналітики, враховуючи реалії та потреби сучасного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень є найбільш суттєвим резервом підвищення якості та ефективності всього процесу управління. У сучасних реаліях бізнесу все складніше застосовувати стандартизовані методи прийняття рішень, які здебільшого втратили свою актуальність або не дають можливості врахувати вплив усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сьогодні менеджери повинні більш швидко, прагматично та ефективно здійснювати свою найголовнішу функцію – приймати управлінські рішення, базуючись на значному обсязі інформації, враховуючи стан економічної, політичної ситуації не тільки на мікро-, а й на макrorівні. Саме в даному аспекті значно зростає роль аналітичної роботи в діяльності менеджерів.

Аналітична діяльність – це сукупність дій на основі концепцій, методів, засобів, нормативно-методичних матеріалів для збору, накопичення, обробки та аналізу даних із метою обґрунтування та прийняття рішень [9, с. 16].

Складність аналітичної діяльності пояснюється тим, що в цілому аналітика є розгалуженою та складною системою знань, складовими частинами якої є інші науки (рис. 1).

Сутність аналітичної роботи полягає в забезпеченні осіб, які приймають рішення, необхідною і достатньою кількістю інформації для прийняття єдино правильного, ефективного в умовах непередбаченості і кризових явищ управлінського рішення. Відповідно, головною метою аналітичної роботи є захист керівників від ризиків, небезпек і викликів сьогодення, рекомендуючи те чи інше ефективне управлінське рішення, прогножуючи наперед наслідки його прийняття/неприйняття чи бездіяльності.

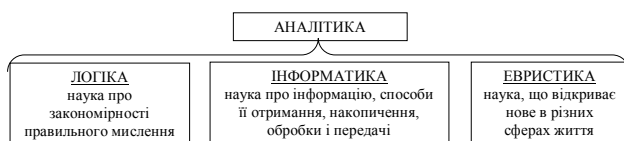


Рис. 1. Складники аналітики [12, с. 24]

Отже, аналітична діяльність – це специфічний вид інтелектуальної, розумової діяльності людини, у процесі якої внаслідок певного алгоритму послідовних дій із пошуку, накопичення, зберігання, обробки, аналізу первинної інформації утворюється нова, вторинна аналітична інформація у формі аналітичної довідки, звіту, огляду, прогнозу тощо.

Збір, систематизація структурування, аналіз, обробка інформації здійснюються за умов використання спеціальних інструментів бізнес-аналітики. Російські автори Ю.В. Курносов та П.Ю. Конотопов систематизують найзначніші процеси, що визначають сутність бізнес-аналітики (рис. 2) [11, с. 329].

Ефективність аналітичної роботи безпосередньо залежить від сукупності інструментів, які використовуються в процесі побудови моделей дослідження об'єкта, тобто в процесі розробки готового аналітичного продукту – ефективного управлінського рішення.

Зазвичай виділяють стандартизовані аналітичні інструменти: аналіз, аналогію, порівняння, узагальнення, асоціації, моделювання, прогнозування, виключення, побудову мережі зв'язків, спостереження, контент-аналіз тощо. Однак

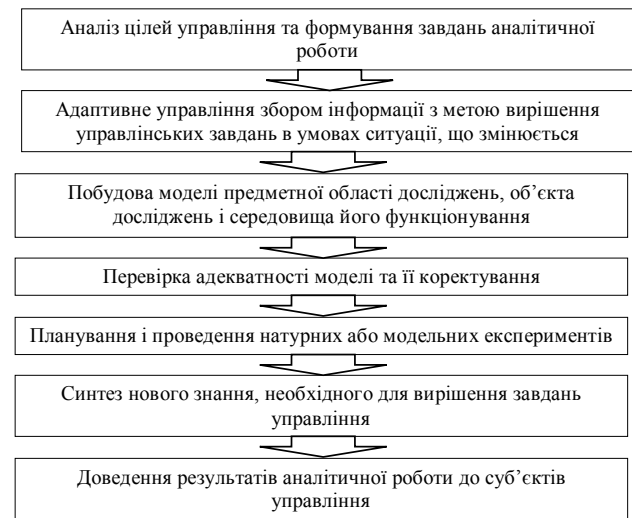


Рис. 2. Процес аналітичної роботи

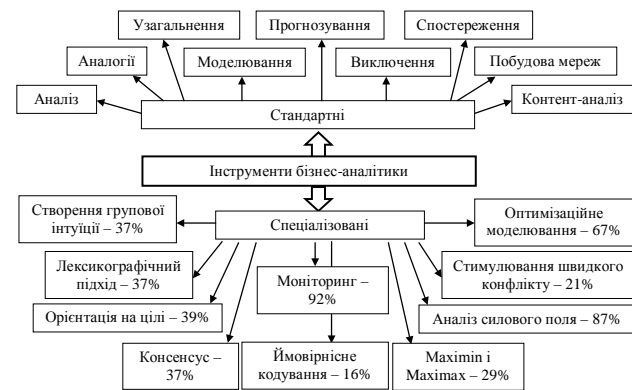


Рис. 3. Інструменти бізнес-аналітики

у підприємстві необхідним є застосування спеціалізованих методів обробки та аналізу інформації, які довели свою ефективність та доцільність. У роботі О.П. Крупського [6] наведено результати опитування діючих менеджерів-практиків щодо ефективності тих чи інших сучасних методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень, які, по суті, є інструментами бізнес-аналітики (рис. 3).

Незважаючи на зрозумілість інструментів бізнес-аналітики, їх практична реалізація виявляється досить ускладненою, оскільки в процесі аналітичної роботи бере участь значна кількість осіб, які володіють різними компетенціями [6]:

1) особи, які задіяні у бізнес-середовищі:

– топ-менеджери: здійснюють розробку бізнес-стратегії та формування на основі неї інформаційної стратегії;

– операційні менеджери: реалізують бізнес-процеси підприємства на основі використання інформації та знань;

2) особи, які працюють у технічно орієнтованому середовищі:

– ETL-розробники, спеціалісти з баз даних: забезпечують збір даних, їх перетворення у доступну та придатну до використання форму, будують сховища даних;

– IT-спеціалісти: здійснюють побудову джерел даних та IT-інфраструктури.

Сьогодні постає проблема появи сучасних висококваліфікованих спеціалістів, які б могли одночасно поєднувати в собі компетенції осіб обох визначених груп, тобто ринок потребує фахівців, які одночасно розуміють потреби бізнесу та можливості IT-систем. До числа таких спеціалістів можна віднести бізнес-аналітиків.

Бізнес-аналітик – фахівець, який займається аналітичною діяльністю, використовує методи бізнес-аналізу для дослідження потреб діяль-

ності організацій із метою визначення проблем бізнесу і розробки пропозиції їх вирішення.

Успіх діяльності бізнес-аналітика залежить не тільки від уміння застосовувати ті чи інші інструменти, а й від налагодженого процесу надходження інформації. Сучасна бізнес-аналітика має ґрунтуватися на випереджувачій інформації, яка є свого роду інноваційною інформацією для прийняття рішень, що необхідна для реінжинірингу бізнес-процесів, їх нової диференціації, створення інновацій, та супроводжується революційними змінами у господарській діяльності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналітична діяльність є необхідною умовою налагодження та реалізації успішного процесу управління, основною конкурентною перевагою. Бізнес-аналіз застосовується як основа для оцінки поточного стану об'єктів дослідження та майбутньої ідентифікації потреб бізнесу.

У цілому бізнес-аналіз включає в себе розуміння того, як організації функціонують для досягнення своїх результатів, визначає можливості організацій для забезпечення продуктами і послугами зовнішніх партнерів. Метою аналітичної роботи є визначення організаційних цілей, їх зв'язку зі специфічними об'єктами, що визначають курс розвитку і дії організацій, які необхідно прийняти для досягнення цих цілей. Бізнес-аналіз визначає, наскільки варіативними чи універсальними повинні бути організаційні одиниці і партнери, які взаємодіють з організацією «всередині» і «зовні».

Основною передумовою успішної аналітичної роботи та ефективності застосування сукупності інструментів бізнес-аналітики є виконання правила «4П»: забезпечення правильною інформацією правильних людей у правильний час для прийняття правильних рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондарчук Н.В. Теоретичні засади формування системи обліково-аналітичної інформації для прийняття рішень користувачами / Н.В. Бондарчук // Вісник ПДАА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/217.pdf>.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : [навч. посіб.] / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 42 с.
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – К. : МАУП, 2007. – 274 с.
4. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : [навч.-метод. матеріали] / М.С. Орлів ; упоряд. Г.І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
5. Крупський О.П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О.П. Крупський // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 7–8(1). – С. 95–98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://soskin.info/userfiles/file/2014/7-8\\_2014/7-8\\_1/Krupskyu.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2014/7-8_2014/7-8_1/Krupskyu.pdf).
6. Демиденко М.А. Системи підтримки прийняття рішень : [навч. посіб.] / М.А. Демиденко ; Нац. гірн. ун-т. – Д., 2016. – 104 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://derzhava.in.ua:8080/eacademy/brainstorm/Shared%20Documents/Demydenko%20SPPR.pdf>.
7. Матвійчук Л.О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств / Л.О. Матвійчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – 2010. – № 2(6). – С. 41–45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Natural/Vznu/eco/2010\\_2/041-45.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vznu/eco/2010_2/041-45.pdf).

8. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень, моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – № 9. – С. 50–58.
9. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність : [навч. посіб.] / В.М. Варенко. – К. : Університет «Україна», 2014. – 417 с.
10. Бурак О.М. Інструменти бізнес-аналітики в регіональному аналізі / О.М. Бурак // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2015. – Т. 19. – № 1. – С. 29–35.
11. Яремко З.М. Модель бізнес-аналітики підприємства в контексті стратегічного управління / З.М. Яремко // Інноваційні економіка. – 2013. – № 3. – С. 328–333.
12. Муковський І.Т. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах : [навч. посіб.] / І.Т. Муковський, А.Г. Міщенко, М.М. Шевченко. – К. : Кондор, 2012. – 224 с.