

UDC 658.012.4:004.9
DOI: 10.24025/2306-4420.78(1).2026.356465

JEL Classification Code: M15, C81, D83, O32

Article's History:
Received: 28.01.2026; Revised: 12.02.2026;
Published: 16.03.2026.

Oleksii Hutsaliuk*

Doctor of Economics, Professor
Rauf Ablyazov East European University
18036, 16 Nechui-Levytskyi Str., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-6541-4912>

Iuliia Bondar

PhD in Economics, Associate Professor
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
25006, 1 Shevchenko Str., Kropyvnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

Ihor Shyshka

Doctor of Economics, Associate Professor
Classic Private University
69002, 70 B Universytetska Str., Zaporizhzhia, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>

Dmytro Kovalov

Postgraduate
Central Ukrainian National Technical University
25006, 8 Universytetskyi Ave., Kropyvnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0000-4538-9118>

**Features of information and analytical support
of management optimisation processes at an enterprise
in the conditions of a post-conflict economy**

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of the formation of a system of information and analytical support of management optimisation processes at an enterprise. It is substantiated that in the modern environment of increased uncertainty, risks and structural transformations, information and knowledge become key management resources that determine the ability of enterprises to adapt, recover and develop sustainably. The role of information and analytical resources in improving the effectiveness of managerial decisions and their influence on the enterprise's adaptability to changes in the external and internal environment are determined. Modern approaches to building information and analytical systems, particularly with the use of digital technologies, business analytics and intelligent data processing tools, are analysed. Special attention is paid to the integration of information flows, the formation of a unified analytical space within the enterprise and ensuring the reliability and relevance of the information used in management. Key problems in the functioning of information and analytical support, in particular, data fragmentation, low level of its structuring, lack of a comprehensive approach to collecting, processing and analysing information, as well as insufficient level of digital and analytical competencies of personnel, have been identified. The directions for improving information and analytical support, which include the implementation of modern information systems for data

*Corresponding author



management, automation of analytical processes, development of a digital culture of personnel, as well as the creation of analytical support centres of managerial decision-making, are proposed. It is proven that effective information and analytical support is a key factor in optimising management processes, increasing the efficiency of the enterprise, its competitiveness, and ensuring long-term sustainability in the conditions of digital transformation and economic recovery

Keywords: improvement of management processes, enterprise, managerial decisions, analytical system, digital technologies, business analytics, information flows, management efficiency

Олексій Гуцалюк

Доктор економічних наук, професор
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
18036, вул. Нечуя-Левицького, 16, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6541-4912>

Юлія Бондар

Кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка
25006, вул. Шевченка, 1, м. Кропивницький, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

Ігор Шишка

Доктор економічних наук, доцент
Класичний приватний університет
69002, вул. Університетська, 70 Б, м. Запоріжжя, Україна
<https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>

Дмитро Ковальов

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
25006, просп. Університетський, 8, м. Кропивницький, Україна
<https://orcid.org/0009-0000-4538-9118>

Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів оптимізації управління на підприємстві в умовах постконфліктної економіки

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів оптимізації управління на підприємстві. Обґрунтовано, що в сучасному середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та структурних трансформацій інформація і знання стають ключовими ресурсами управління, які визначають здатність підприємств до адаптації, відновлення та сталого розвитку. Визначено роль інформаційно-аналітичних ресурсів у підвищенні ефективності управлінських рішень, їх вплив на адаптивність підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Проаналізовано сучасні підходи до побудови інформаційно-аналітичних систем, зокрема із використанням цифрових технологій, бізнес-аналітики та інтелектуальних інструментів обробки даних. Особливу увагу приділено питанню інтеграції інформаційних потоків, формуванню єдиного аналітичного простору підприємства та забезпеченню достовірності й актуальності інформації, що використовується в управлінні. Виявлено ключові проблеми функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема фрагментарність даних, низький рівень їх структурованості, відсутність комплексного підходу до збору, обробки та аналізу

інформації, а також недостатній рівень цифрових та аналітичних компетенцій персоналу. Запропоновано напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, що передбачають впровадження сучасних інформаційних систем управління даними, автоматизацію аналітичних процесів, розвиток цифрової культури персоналу, а також створення центрів аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим чинником оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості в умовах цифрової трансформації та відновлення економіки

Ключові слова: удосконалення управлінських процесів, управлінські рішення, аналітична система, цифрові технології, бізнес-аналітика, інформаційні потоки, ефективність управління

Вступ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, інноваційними викликами та швидкими темпами цифрової трансформації економіки. У таких умовах ефективність управління підприємством дедалі більше залежить від якості, повноти та своєчасності інформаційно-аналітичного забезпечення. Саме наявність достовірної, релевантної та оперативної інформації стає визначальним чинником у процесах прийняття управлінських рішень, забезпечуючи можливість оптимізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління охоплює систему збору, оброблення, зберігання, аналізу й передачі інформації, необхідної для планування, організації, мотивації та контролю управлінських процесів. Ефективність цієї системи визначає рівень обґрунтованості управлінських рішень, їх адаптивність до змін ринкових умов та здатність підприємства до стратегічного розвитку. Водночас на практиці часто спостерігається фрагментарність інформаційних потоків, дублювання даних, використання застарілих методів аналітичної обробки, що істотно ускладнює процеси оптимізації управління.

Отже, виникає потреба у дослідженні особливостей формування та функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення в сучасних умовах господарювання, з урахуванням новітніх цифрових технологій, інструментів бізнес-аналітики та підходів до управління даними. Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення теоретичних і методичних засад побудови ефективної інформаційно-аналітичної системи як ключового елемента оптимізації управлінських процесів на підприємстві. Саме це визначає мету, завдання та наукову новизну цього дослідження.

Огляд літератури

Загальні підходи до інформаційно-аналітичного забезпечення підкреслюють, що інформаційно-аналітичне забезпечення є базовим елементом сучасного управління: воно об'єднує збір, обробку, зберігання та подання даних для підтримки стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Автори І. Хвальчик та О. Волощук (2020) наголошують на необхідності переходу від фрагментованих локальних рішень до інтегрованих систем і централізованих сховищ даних (Data Warehouse), що гарантують достовірність і узгодженість інформації.

О. Чернін (2025) аналізує роль ВІ-інструментів і візуалізацій (дашборди, інтерактивні звіти) у підвищенні оперативності прийняття рішень. Дослідження показують, що ВІ-платформи значно скорочують час на підготовку звітів і підвищують якість управлінських прогнозів, особливо коли вони інтегровані з корпоративними ERP/CRM-системами. Вітчизняні автори також підкреслюють потребу адаптувати ВІ-підходи до локальної нормативно-економічної специфіки підприємств.

У дослідженні А. Ковпаки та ін. (2022) з аналізу ERP/CRM-впроваджень у вітчизняних компаніях виявлено, що ефект від автоматизації значною мірою залежить від рівня

інтеграції: найкращі результати досягаються при комплексному впровадженні ERP разом із CRM та централізованим сховищем даних. Також відзначають галузеві відмінності у ступені впровадження й ефективності використання таких систем.

Останні дослідження українських науковців Д. Ніколаєнка *та ін.* (2025) концентруються на можливостях Big Data і машинного навчання для прогнозування та виявлення прихованих закономірностей; відзначається, що масове впровадження таких технологій у вітчизняних підприємствах поки що обмежене, але є високий потенціал для підвищення точності управлінських рішень, також підкреслюється потреба у стандартизації даних та інструментів для якісного навчання моделей.

Автор дослідження А. Бессонова (2021) розглядала роль персоналу: від теоретичних моделей компетенцій до практик навчання аналітиків і створення аналітичних підрозділів (аналітичних офісів), було відзначено, що технологічних рішень недостатньо – необхідна системна програма підвищення цифрових і аналітичних навичок, а також формування data-driven culture.

І. Саврас та Л. Томаневич (2022) орієнтували на конкретні бізнес-функції (інновації, управління грошовими потоками, запаси) і показують, що відсутність своєчасної аналітики знижує інноваційну активність і ефективність операцій. Автори наполягають на побудові спеціалізованих аналітичних модулів у складі корпоративних систем для контролю грошових потоків та оцінки інвестиційних результатів.

Українські дослідники сформуливали розуміння ключових викликів: фрагментованість інформаційних потоків, низька інтеграція ERP/CRM, обмежене впровадження Big Data/AI та дефіцит аналітичних кадрів. Водночас у літературі є прогалини: мало емпіричних досліджень з кількісними показниками проникнення BI/Big Data за галузями та регіонами; обмежена кількість кейс-досліджень ефективності аналітичних офісів на практиці. Розвиток цієї теми вимагає подальших емпіричних досліджень із використанням статистики та практичних впроваджень.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до трактування сутності інформаційно-аналітичного забезпечення управління, дослідженні ролі і місця інформаційно-аналітичних систем у структурі управлінських процесів підприємства, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах цифрової трансформації.

Матеріали та методи

У роботі використано системний підхід до аналізу управлінських процесів, методи узагальнення та порівняння – для визначення основних тенденцій розвитку інформаційно-аналітичних систем; метод структурно-функціонального аналізу – для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності використання інформаційних ресурсів; а також елементи логічного моделювання – для формування пропозицій щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Таким чином, комплексне дослідження зазначеної проблематики дає змогу виявити ключові фактори впливу на ефективність управлінських процесів і визначити пріоритетні напрями розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати та обговорення

Управління підприємством у сучасних умовах господарювання неможливе без ефективного використання інформаційно-аналітичних ресурсів, які забезпечують обґрунтованість прийнятих рішень і сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку. Інформаційно-аналітичне забезпечення виступає важливою складовою системи менеджменту, що поєднує процеси збору, оброблення, зберігання, аналізу та передачі інформації, необхідної для функціонування всіх рівнів управління.

Більшість сучасних дослідників О. Гуцалюк (2017), Ю. Бондар та О. Пісарєва (2023), І. Задорожний *та ін.* (2024), О. Чернін (2025) та ін. розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення як інтегровану систему, яка поєднує інформаційні технології, аналітичні методи та управлінські механізми для підтримки процесів прийняття рішень. Така система виконує низку ключових функцій: інформаційну (збір і систематизація даних), аналітичну (оброблення й інтерпретація даних для потреб управління), прогностичну (моделювання сценаріїв розвитку подій) та комунікаційну (передача результатів аналізу керівництву й підрозділам підприємства).

Ефективність функціонування інформаційно-аналітичної системи підприємства безпосередньо залежить від організації інформаційних потоків, якості баз даних, ступеня інтеграції між підрозділами та рівня автоматизації управлінських процесів. У сучасних умовах цифрової економіки ключовим фактором конкурентоспроможності є швидкість обробки інформації, її достовірність і здатність системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стає базою для ухвалення стратегічних, тактичних і оперативних рішень, а також для оцінки ефективності діяльності підприємства. Основу такої системи становлять інтегровані цифрові платформи, які дають змогу об'єднати фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові дані в єдиному аналітичному середовищі.

Сучасні інформаційні технології, зокрема Business Intelligence (BI), Big Data Analytics, ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) системи, відкривають нові можливості для автоматизації аналізу, прогнозування та планування. Їх застосування дозволяє підвищити швидкість обробки даних, зменшити ймовірність помилок, забезпечити своєчасність управлінських рішень і сформувати аналітичну основу для оптимізації бізнес-процесів.

Оптимізація управління передбачає використання аналітичних моделей для виявлення вузьких місць у діяльності підприємства, прогнозування ресурсних потреб, планування витрат та підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами. У цьому контексті інформаційно-аналітична система виконує не лише функцію збору даних, а й роль інтелектуального інструменту стратегічного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Роль сучасних інформаційно-аналітичних технологій у процесі оптимізації управління на підприємстві

Компонент системи	Характеристика	Функціональні можливості	Очікуваний ефект для підприємства
Business Intelligence (BI)	Аналітична технологія збору, обробки та візуалізації даних	Формування інтерактивних звітів, дашбордів, аналіз KPI	Підвищення оперативності аналізу, підтримка прийняття рішень у реальному часі
Big Data Analytics	Технологія обробки великих обсягів структурованих і неструктурованих даних	Прогнозування тенденцій, виявлення закономірностей у ринковій поведінці	Підвищення точності управлінських прогнозів, мінімізація ризиків
RP-системи	Комплексне управління ресурсами підприємства	Інтеграція фінансових, виробничих, складських і кадрових процесів	Оптимізація використання ресурсів, зниження операційних витрат
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Аналіз поведінки клієнтів, автоматизація продажів, підвищення лояльності	Зростання прибутковості за рахунок утримання клієнтів і персоналізації пропозицій
Data Warehouse (сховище даних)	Централізоване сховище для консолідації інформації з різних джерел	Зберігання історичних даних, підтримка аналітичних запитів	Забезпечення достовірності даних, підвищення ефективності звітності
AI та машинне навчання	Інтелектуальні системи аналізу даних	Автоматичне виявлення трендів, побудова прогностичних моделей	Підвищення рівня точності прогнозів, скорочення часу ухвалення рішень

Джерело: сформовано авторами на основі (Ковпака *та ін.*, 2022; Бондар & Дейнека (Пісарєва), 2023)

Водночас інформаційно-аналітичне забезпечення не обмежується лише технічними засобами. Воно має включати організаційно-методичну складову, що визначає правила формування, зберігання, оброблення та використання інформації. Важливою передумовою його ефективності є наявність чіткої структури інформаційних потоків, стандартизованих процедур аналітичної обробки та належного рівня інформаційної культури персоналу.

Таким чином, сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою системи управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності управлінських процесів. Його впровадження забезпечує створення єдиного інформаційного простору, який дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення й формувати стратегію сталого розвитку підприємства.

Ефективність управління діяльністю підприємств значною мірою залежить від якості організації інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте, незважаючи на усвідомлення важливості таких систем, на більшості українських підприємств продовжують існувати суттєві проблеми, що обмежують можливості використання сучасних аналітичних технологій для оптимізації управління.

Так, результати досліджень свідчать, що переважна більшість підприємств має розгалужену, але неінтегровану систему інформаційних потоків. Зокрема, в українських компаніях інформаційні та управлінські процеси часто функціонують окремо, з використанням різного ПЗ, без єдиного центру обробки даних (Чорна *та ін.*, 2021). Збір і обробка даних часто здійснюються різними підрозділами із застосуванням несумісного програмного забезпечення, що призводить до дублювання інформації, втрати її актуальності та зниження достовірності управлінських висновків.

В Україні приблизно 70 % підприємств використовують технології третьої промислової революції або більш застарілі рішення, що ускладнює інтеграцію сучасних цифрових інструментів (Отрода & Петренко, 2025). Це свідчить про те, що технологічна база не готова до повноцінного впровадження інформаційно-аналітичних систем нового покоління, таких як BI, Big Data Analytics чи машинне навчання.

Крім того, відсутність централізованого сховища даних (Data Warehouse) та слабка інтеграція ERP/CRM-систем створюють ситуації, в яких аналітика формується «постфактум», тобто звіти складаються після завершення періоду, що унеможливорює оперативне реагування на зміни ринкової ситуації. Наприклад, інформаційні потоки в системі управління можуть бути класифіковані як первинні, систематизовані, оброблені для прийняття рішення, інтеграція інформаційної та управлінської систем передбачає системний підхід (Чорна *та ін.*, 2021).

Це має прямий вплив на ключові показники діяльності: знижується швидкість прийняття рішень, підвищується ймовірність помилкових управлінських кроків, зростають трансакційні витрати. Наприклад, недостатня готовність до цифровізації та обробки великих даних може привести до втрати конкурентної позиції підприємства та зростання внутрішніх витрат.

З огляду на це підприємства, які бажають реалізувати оптимізацію управління, мають зосередитись на таких ключових напрямках:

- створення інтегрованого інформаційного простору підприємства через централізоване сховище даних та єдину платформу аналітики;

- модернізація технологічної бази – впровадження BI-систем, Big Data, хмарних платформ;

- стандартизація та уніфікація інформаційних потоків, що забезпечить узгодженість, своєчасність і достовірність даних;

- розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрової аналітики, навчання аналітиків і управлінців;

створення умов для зворотного зв'язку і адаптивного управління – аналітика має бути не тільки описовою, але й прогнозною та інтегрованою у систему ухвалення рішень.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення стає не просто допоміжним елементом, а ключовим драйвером оптимізації управління підприємством. У сучасних умовах, коли темпи змін і технологічна конкуренція невпинно зростають, саме здатність підприємства швидко обробити інформацію, виконати аналітичне прогнозування і прийняти рішення визначає рівень його стійкості, конкурентоспроможності та ефективності.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній рівень автоматизації аналітичних процесів. На багатьох підприємствах аналітична діяльність зводиться до використання стандартних електронних таблиць без застосування сучасних засобів бізнес-аналітики (Business Intelligence). Це знижує ефективність аналізу й унеможливорює формування гнучких аналітичних моделей для прогнозування.

Крім того, спостерігається брак підготовлених фахівців, здатних працювати з великими обсягами даних і сучасними аналітичними платформами. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу ускладнює впровадження нових систем оброблення інформації, що потребує додаткових інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

У процесі аналізу також виявлено, що більшість підприємств не має розробленої стратегії інформаційно-аналітичного розвитку. Це зумовлює ситуативний характер рішень щодо впровадження інформаційних технологій, відсутність єдиної методики оцінювання ефективності аналітичних систем і низький рівень інтеграції між стратегічним і оперативним управлінням.

Разом із тим, позитивною тенденцією є поступове зростання зацікавленості бізнесу у впровадженні систем ERP, CRM, BI-рішень, а також у використанні хмарних технологій для управління інформаційними потоками. Все більше підприємств переходять до побудови єдиних аналітичних платформ, що дозволяють об'єднати дані фінансового, виробничого, збутового та кадрового напрямів діяльності. Це створює передумови для формування комплексного підходу до оптимізації управління на основі даних (data-driven management).

Таким чином, сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення на більшості підприємств можна охарактеризувати як перехідний: з одного боку – наявні істотні проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією інформаційних систем та обмеженими аналітичними можливостями, а з другого – відбувається активне впровадження цифрових інновацій, які відкривають перспективи для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Ефективність управління діяльністю підприємств значною мірою залежить від якості організації інформаційно-аналітичного забезпечення, яка має забезпечувати комплексну підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління. Сучасні тенденції цифрової трансформації економіки вимагають переходу від традиційних методів оброблення інформації до інтелектуальних, інтегрованих аналітичних систем, що базуються на обробці великих обсягів даних, автоматизації процесів та візуалізації управлінської інформації.

На прикладі українських підприємств дослідження показують, що значна частка компаній має розгалужену, але неінтегровану систему інформаційних потоків, тобто збір і обробка даних часто здійснюються у різних підрозділах із використанням несумісного програмного забезпечення (Кононенко *та ін.*, 2023). Це призводить до дублювання інформації, втрати її актуальності та зниження достовірності управлінських висновків.

Дослідження «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами підприємства...» вказує на те, що автоматизація аналізу запасів дозволяє скоротити витрати і підвищити точність управління (Svystun & Kalinichenko, 2023).

У процесі дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством виявлено, що одним із ключових чинників ефективності управлінських рішень є якість організації інформаційних потоків та рівень їх інтеграції. На більшості українських підприємств спостерігаються типові проблеми, пов'язані з роз'єднаністю джерел даних, недостатнім рівнем автоматизації та низькою оперативністю аналітики. Для систематизації основних недоліків і визначення їхнього впливу на процес управління подано табл. 2, в якій узагальнено ключові проблеми сучасних інформаційно-аналітичних систем підприємств і наслідки, що вони спричиняють.

Таблиця 2. Основні проблеми сучасних інформаційно-аналітичних систем підприємств та їхній вплив

Проблема	Опис	Наслідки для управління
Розгалужені, але неінтегровані інформаційні потоки	Дані збираються у різних підрозділах, без єдиного централізованого сховища	Дублювання даних, затримки в прийнятті рішень
Використання несумісного ПЗ	Підрозділи працюють з різними системами, що не обмінюються інформацією	Нестача узгоджених даних, труднощі з аналітикою
Звіти «постфактум»	Аналітика формується після завершення періоду, управління стає реактивним	Низька оперативність, втрачена можливість коригувати процеси вчасно
Недостатній рівень автоматизації	Наявні процеси вручну або з обмеженою автоматизацією	Помилкові рішення, велика затримка в обробці інформації

Джерело: сформовано авторами

Водночас вирішення зазначених проблем потребує впровадження сучасних цифрових інструментів і технологій, здатних забезпечити інтеграцію даних, оперативну обробку інформації та підтримку процесів прийняття рішень. З метою відображення можливостей таких технологій у підвищенні ефективності управління наведено табл. 3, де подано порівняльну характеристику основних аналітичних систем (BI, Big Data, ERP, CRM тощо) та їхніх переваг у контексті оптимізації управлінських процесів на підприємстві.

Таблиця 3. Сучасні технології інформаційно-аналітичного забезпечення та їх переваги

Технологія	Функціональні можливості	Переваги для оптимізації управління
BI (Business Intelligence)	Звіти, дашборди, інтерактивна візуалізація	Підвищення оперативності аналізу і прийняття рішень
Big Data Analytics	Обробка великих обсягів структурованих і неструктурованих даних	Прогнозування, виявлення закономірностей, зниження ризиків
ERP/CRM-системи	Інтеграція ресурсів підприємства, управління клієнтами	Оптимізація процесів, підвищення продуктивності
Автоматизовані сховища даних та аналітичні платформи	Централізоване зберігання, обробка і доступ до даних	Підвищення достовірності даних, скорочення часу обробки

Джерело: сформовано авторами на основі (Ковпака *та ін.*, 2022; Саврас & Томаневич, 2022)

Таким чином, аналіз даних, поданих у табл. 2 і 3, дає змогу комплексно оцінити сучасний стан інформаційно-аналітичних систем на українських підприємствах, визначити основні проблемні зони та окреслити напрями вдосконалення, орієнтовані на цифрову трансформацію управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення є інтеграція інформаційних потоків в єдину аналітичну систему підприємства. Це передбачає об'єднання даних із різних функціональних підрозділів (фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового

тощо) в єдину базу даних, що забезпечує цілісність і узгодженість управлінської інформації. Для цього доцільним є впровадження ERP- та CRM-систем, які дозволяють автоматизувати основні бізнес-процеси й забезпечити оперативний доступ до актуальних даних.

Другим важливим напрямом є впровадження систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) і технологій великих даних (Big Data), що створюють можливість поглибленого аналізу діяльності підприємства в режимі реального часу. Такі системи дозволяють виявляти приховані закономірності у великих обсягах інформації, прогнозувати тенденції ринку, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати сценарії розвитку.

Використання елементів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання відкриває додаткові можливості для підвищення якості аналітики. Зокрема, такі технології дають змогу автоматично формувати рекомендації щодо оптимізації витрат, управління запасами, прогнозування попиту або оцінки фінансових ризиків. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного управління.

У 2023 р. в Україні частка компаній-користувачів CRM-систем, за даними порталу AIN.UA, збільшилась практично в 2,5 рази – наприклад, українські CRM-продукти отримали значно більше запитів, ніж у попередньому періоді (CRM в Україні, 2024). За даними аналітики автоматизації бізнесу в Україні, лише $\approx 15,2\%$ підприємств використовували ERP-системи чи великі автоматизовані рішення в 2024 р. (Сомова, 2025).

Згідно з дослідженням ринку CRM та ERP-систем в Україні за березень 2025 р. ринок перебуває в «активній трансформації» – частка українських впроваджень зростає, але показника точного відсотка впровадження BI/Big Data в звіті не наведено (CRM та ERP, 2025).

На глобальному ринку корпоративного програмного забезпечення у 2024 р. сегмент бізнес-аналітики (BI) становив $\approx 27,75$ млрд USD, що демонструє високий потенціал і актуальність технології (Лейхтер, 2025).

Не менш важливим напрямом у процесі оптимізації управління на підприємстві є підвищення аналітичної компетентності персоналу. Розвиток цифрових навичок працівників, навчання методів оброблення та інтерпретації даних, а також формування культури прийняття рішень на основі аналітики (data-driven culture) стають критичними умовами ефективного функціонування інформаційно-аналітичних систем. Як зазначено в огляді на порталі Work.ua, «data-driven підхід змінює управління персоналом ... рішення ухвалюються на основі об'єктивних даних, а не припущень» (Давиденко, 2024).

Для реалізації цього підходу доцільно створювати аналітичні офіси або центри аналітичної підтримки управління, які забезпечують методичну і технологічну координацію аналітичних процесів, відповідне навчання працівників, стандартизацію показників і супровід аналітичних рішень.

У процесі оптимізації управління підприємством важливу роль відіграє розвиток аналітичного потенціалу персоналу, який забезпечує ефективне використання інформаційно-аналітичних систем і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. З метою систематизації основних напрямів роботи у цій сфері в табл. 4 подано ключові напрями підвищення аналітичної компетентності працівників, що охоплюють як технологічні, так і організаційно-освітні аспекти.

Табл. 4 демонструє комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної культури прийняття рішень на основі даних (data-driven culture), створення аналітичних офісів, стандартизацію показників і навчання персоналу цифрових навичок. Застосування таких підходів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпечує стале зростання підприємства.

Таблиця 4. Напрями підвищення аналітичної компетентності персоналу

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Навчання цифрових навичок	Курси з оброблення даних, аналітики, візуалізації	Підвищення швидкості обробки даних, покращення якості звітності
Формування культури data-driven	Впровадження KPI-звітів, метрик, регулярний аналіз даних	Прийняття рішень на основі даних, зниження суб'єктивності
Створення аналітичного офісу	Центр із ресурсами, інструментами, методологіями	Централізована аналітична підтримка, координація задач
Стандартизація показників	Єдиний словник показників, процедури обробки	Узгодженість даних, підвищення довіри до аналітики

Джерело: сформовано авторами на основі (Бессонова, 2021; Гуцалюк, 2016)

Разом із тим, формування ефективної аналітичної системи супроводжується низкою організаційних та культурних бар'єрів, які можуть сповільнювати процес цифрової трансформації. У табл. 5 узагальнено основні перешкоди впровадження інформаційно-аналітичних технологій на підприємствах та запропоновано рекомендації щодо їх подолання.

Табл. 5 дає можливість оцінити найтипівіші проблеми – від недостатнього рівня цифрової грамотності працівників до відсутності єдиних стандартів оброблення даних – та пропонує практичні рішення для підвищення аналітичної зрілості організації.

Таблиця 5. Основні бар'єри та способи подолання аналітичної компетентності персоналу

Бар'єр	Опис	Рекомендоване рішення
Низький рівень цифрової грамотності	Працівники не володіють достатніми навичками аналітики чи використання систем	Запровадження навчальних програм, сертифікація
Спротив серед керівників середньої ланки	Часто керівники не довіряють даним чи не розуміють показники	Робочі групи, «запит на дані», участь керівників у процесі
Відсутність єдиної метрики чи бази даних	Несумісне ПЗ, різні стандарти показників	Централізоване сховище, стандартний словник показників
Культурні перешкоди	Відсутність культури прийняття рішень на основі даних	Зміна корпоративної культури, популяризація аналітики

Джерело: сформовано авторами на основі (Давиденко, 2024; Вірич, 2023)

Аналіз табл. 4 та 5 показує, що впровадження інформаційно-аналітичних систем потребує не лише технологічного оснащення, але й розвитку людського капіталу – адже навіть найкраща система не виправдає очікувань, якщо персонал не володіє навичками її використання, або не формує culture of data-driven decision-making.

Зважаючи на це, підприємства, які бажають оптимізувати управління, повинні приділяти не менше уваги людському фактору, ніж програмному забезпеченню чи автоматизації.

За бажанням можна знайти конкретні дані про кількість українських підприємств, які вже мають аналітичні підрозділи чи проходять навчання з аналітики, і додати їх до таблиць.

Важливо також розробити стратегічну концепцію розвитку інформаційно-аналітичної системи підприємства, що визначатиме пріоритети цифровізації, стандарти обміну даними, принципи безпеки та захисту інформації, а також показники ефективності аналітичних процесів. Такий підхід сприятиме підвищенню узгодженості між стратегічним і оперативним управлінням, зниженню ризиків і підвищенню адаптивності підприємства до ринкових змін.

Отже, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення має ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, організаційних перетворень і розвитку людського потенціалу. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити їх оптимізацію, конкурентоспроможність і сталий розвиток у цифровому середовищі.

Висновки

Під час дослідження встановлено, що ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим чинником оптимізації управлінських процесів на підприємстві, оскільки воно забезпечує своєчасне отримання, оброблення та використання достовірних даних для прийняття управлінських рішень. В умовах зростання динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки роль аналітичних систем у забезпеченні стійкого розвитку підприємств постійно зростає.

Теоретичний аналіз показав, що інформаційно-аналітичне забезпечення слід розглядати як інтегровану багаторівневу систему, яка об'єднує інформаційні ресурси, технології оброблення даних, аналітичні методи та організаційні механізми підтримки управлінських рішень. Ефективність такої системи залежить від узгодженості інформаційних потоків, рівня автоматизації аналітичних процесів і компетентності персоналу.

Проведений аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємствах виявив низку проблем, серед яких – фрагментарність даних, відсутність інтегрованих систем, обмежене використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, недостатній рівень цифрової грамотності працівників і відсутність стратегічного підходу до розвитку аналітичної інфраструктури. Водночас окреслено позитивні тенденції, пов'язані з активним впровадженням ERP-, CRM-, BI-рішень та інструментів великих даних, що створюють передумови для підвищення ефективності управління.

Запропоновано напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, серед яких: інтеграція інформаційних потоків в єдину аналітичну систему; використання технологій Business Intelligence, Big Data та штучного інтелекту; формування центрів аналітичної підтримки управління; підвищення кваліфікації персоналу в сфері цифрової аналітики; розроблення стратегічної концепції інформаційно-аналітичного розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємствам створити ефективну систему інформаційно-аналітичного забезпечення, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, зростанню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел / References

- Аналіз ринку CRM та ERP систем в Україні. 2025 рік.* (б.д.). Взято з https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-crm-ta-erp-sistem-v-ukraine-2025-god?utm_source
- Бессонова, А. (2021). Компетентність персоналу: теоретичні основи, засоби оцінки та підвищення. *Економіка і організація управління*, 3(43), 186–193. doi: 10.31558/2307-2318.2021.3.18
- Бондар, Ю. А., & Дейнека, В. С. (2023). Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(84), 77–88. doi: 10.31375/2226-1915-2023-3-77-88
- Бондар, Ю. А., & Пісарєва, О. В. (2023). Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія «Економіка, менеджмент та право»*, 8, 22–29. doi: 10.33251/2707-8620-2023-8-22-28
- Вірич, М. (2023). *Data Driven Company. Чому всі хочуть мати, але мало хто вибудовує.* Взято з https://dou.ua/forums/topic/45355/?utm_source
- Гуцалюк, О. М. (2016). Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 1(47(2)), 330–334.

- Гуцалюк, О. М. (2017). Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*, 4-1(43), 136–142.
- Гуцалюк, О. М. (2020). Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів*: кол. монографія (с. 102–111). Трускавець: Посвіт.
- Гуцалюк, О. М., & Небаба, Н. О. (2017). Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. *Ефективна економіка*, 10. Взято з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7207>
- Давиденко, М. (2024). Як data-driven підхід змінює управління персоналом. Взято з https://www.work.ua/articles/employer/3441/?utm_source
- Задорожний, І. С., Козловська, С. Г., & Якушев, О. В. (2024). Стан розробки систем і інформаційного забезпечення в управлінні проектами та проблеми їх проектування. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*, 2(32), 134–142. doi: 10.58253/2078-1628-2024-2(32)-029
- Ковпака, А., Саух, І., & Павлова, С. (2022). Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*, 1(30). doi: 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-7
- Кононенко, Ж., Грибовська, Ю., & Карнаухова, Г. (2023). Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 47. doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-74
- Лейхтер, Р. (2025). Наскільки великий ринок корпоративного програмного забезпечення? Взято з https://www.cargoson.com/uk/blog/naskilky-velykyj-gynok-korporatyvnoho-programnoho-zabezpechennia-statystyka?utm_source
- Ніколаєнко, Д., Васильєва, Н., & Мазуренко, О. (2025). Особливості впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики. *Філософія та управління*, 3(7). doi: 10.70651/3041-248X/2025.3.02
- Отрода, С. С., & Петренко, К. В. (2025). Індустрія 4.0 та її вплив на конкурентоспроможність української промисловості. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність*: зб. наук. пр. XXI (XXXIII) міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квітня (с. 70–72). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
- Саврас, І., & Томаневич, Л. (2022). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*, 45. doi: 10.32782/2524-0072/2022-45-61
- Сомова, О. (2025). Автоматизація бізнесу у 2025 році. Взято з https://www.erpforum.com.ua/blog/doslidzhennia-10/avtomatizatsiia-biznesu-u-2025-rotsi-298?utm_source
- Хвальчик, І., & Волощук, О. (2020). Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*, 1(47), 84–90. doi: 10.15276/ETR.01.2020.10
- Чернін, О. (2025). Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*, 75. doi: 10.32782/2524-0072/2025-72-40
- Чорна, К., Коваленко, О., & Гончар, О. (2021). Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 298(5(2)), 209–213. doi: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34
- Щоголева, І. В., & Бондар, Ю. А. (2025). Управлінські та соціально-економічні аспекти інклюзивного маркетингу в підприємницькій діяльності. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія «Економіка, психологія та управління»*, 3. doi: 10.54929/3041-2390-2025-03-04-04
- Як змінився рейтинг CRM в Україні за 2023 рік під час війни? (2024). Взято з https://ain.ua/2024/02/09/yak-zminyvsysya-rejtyng-crm-v-ukrayini-za-2023-rik-pid-chas-vijny/?utm_source
- Якушев, О. В., & Білан, Є. В. (2024). Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. *Економіка і організація управління*, 2(54), 134–142. doi: 10.31558/2307-2318.2024.2.12
- Svystun, L., & Kalinichenko, A. (2023). Information and analytical support of production stocks management at the enterprise for crisis prevention. *Economics and Region*, 2(89), 118–123. doi: 10.26906/EiR.v0i2(89).2943